



**HAL**  
open science

# L'influence du discours des cabinets de conseil dans la diffusion d'une pratique de gestion : Le cas de la matrice BCG aux Etats-Unis entre 1969 et 1981

Romain Zerbib

## ► To cite this version:

Romain Zerbib. L'influence du discours des cabinets de conseil dans la diffusion d'une pratique de gestion : Le cas de la matrice BCG aux Etats-Unis entre 1969 et 1981. Gestion et management. Université d'Angers, 2011. Français. NNT: . tel-01131309

**HAL Id: tel-01131309**

**<https://theses.hal.science/tel-01131309>**

Submitted on 13 Mar 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

# L'INFLUENCE DU DISCOURS DES CABINETS DE CONSEIL DANS LA DIFFUSION D'UNE PRATIQUE DE GESTION.

LE CAS DE LA MATRICE BCG AUX ETATS-UNIS ENTRE 1969 ET 1981.

**THESE DE DOCTORAT**

**Spécialité : Sciences de gestion**

**ECOLE DOCTORALE : DEGEST**

**Présentée et soutenue publiquement**

**le : 13 janvier 2011**

**  : HEC Paris**

**par : Romain ZERBIB**

**Devant le jury ci-dessous**

**Directeurs de recherche**

**Camille BAULANT**, Professeur agrégée des universités en sciences économiques, Université d'Angers.

**Ludovic FRANÇOIS**, Professeur affilié en sciences de gestion, HEC Paris.

**Rapporteurs**

**Damien BRUT  de R MUR**, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Montpellier 1.

**Nicolas MOINET**, Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication, IAE de Poitiers.

**Suffragants**

**Alain BLOCH**, Professeur en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers.

**Alain JUILLET**, Senior Advisor, Orrick Rambaud Martel.

**Dominique PEYRAT**, Maître de conférences en sciences de gestion, Université d'Angers.

Laboratoire du **GRANEM**  
**UMR-MA n 49 – 13, allée Mitterrand BP 136333 – 49036 Angers**

*« L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre. Tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre ».*

Antoine de Saint-Exupéry

## Résumé

S'il est un secteur où l'on observe une intense volonté de peser sur son environnement c'est, en partie, celui qu'occupent les multinationales du conseil en stratégie. Ces dernières s'efforcent de dominer le théâtre des luttes concurrentielles en imposant de nouvelles pratiques de gestion sur le marché. Elles généralisent de nouvelles doctrines managériales qui démantèlent le bien-fondé des pratiques établies et imposent l'usage de dispositifs adaptés, en l'occurrence les leurs. Cette thèse examine ces manœuvres de formatage et propose un dispositif discursif à même de favoriser la diffusion d'une pratique de gestion. La théorie néo-institutionnelle et la théorie des modes managériales soulignent que les managers adoptent une pratique en fonction de critères d'ordre « technico-économiques » mais également « socio-psychologiques ». Notre dispositif discursif s'appuie sur ces deux moteurs d'adoption. Il vise à présenter une pratique comme étant simple et efficace pour répondre aux besoins « technico-économiques » des managers mais également moderne et rationnelle pour répondre à leurs attentes d'ordres « socio-psychologiques ». Un test empirique démontre que cette approche discursive pousse 85% des managers interrogés à adopter le *modèle FRE*, une pratique fictive dont les défauts majeurs sont facilement identifiables.

**Mots-clefs :** néo-institutionnelle, mode managériale, pratique de gestion, diffusion, cabinet de conseil, influence.

## Abstract

An intense will to influence its environment can be noted particularly in the multinational consulting firms' sector. These companies try hard to dominate high competitive markets by imposing their new practices. They generalize new managerial doctrines which dismantle the legitimacy of the established practices and require using adapted devices, in other words, theirs. This thesis examines these operations of orientation and proposes a discursive model able to enhance the diffusion of a management practice. The neo-institutional and fashion management theories highlight the fact that managers adopt a practice according to "technico-economic" but also "sociopsychological" criteria. Our model is based on these both adoption motives. It suggests introducing a practice as simple and efficient in order to meet the managers' "technicoeconomic" needs, but also as modern and rational in order to meet their "sociopsychological" expectations. An empirical test shows this discursive approach brings 85% of the managers interviewed to adopt the FRE model, a fictitious practice with major defects easily recognizable.

**Words-keys:** neo-institutional, management fashion, management practice, distribution, consulting firm, influence.

## Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mes deux directeurs de recherche, Madame Baulant et Monsieur François, pour leur disponibilité sans faille, la qualité de leurs conseils et leur gentillesse. Je leur suis particulièrement reconnaissant de m'avoir confronté à mes contradictions et de m'avoir toujours incité à les dépasser.

Mes remerciements s'adressent également à Madame Peyrat, Monsieur Bruté de Rémur, Monsieur Bloch, Monsieur Juillet et Monsieur Moinet pour l'intérêt qu'ils portent à mes recherches et leur présence dans ce jury. Je remercie particulièrement Monsieur Bruté de Rémur et Monsieur Moinet d'avoir accepté, en tant que rapporteurs, de juger mon travail.

Cette thèse a été réalisée dans le cadre d'une convention CIFRE en partenariat avec la société Orkeis. A ce titre, je remercie vivement Monsieur Dabin, directeur d'Orkeis, pour son accueil et sa détermination pour que l'étude se réalise dans les meilleures conditions possibles. Je lui suis également reconnaissant de m'avoir régulièrement consulté dans l'élaboration des actions stratégiques de la firme.

J'exprime toute ma gratitude à Madame Sarfati et Madame Darmon pour leurs précieux avis et leurs encouragements tout au long de cette aventure. Leurs attentions pleines de générosité auront fait de ces trois années une période inoubliable.

Mes remerciements vont enfin à toutes les personnes qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre dans l'élaboration de cette étude. Je pense en particulier à mes parents pour leur soutien moral ainsi qu'à mon amie, Jennifer Ahnine, pour sa patience et sa pédagogie.

## Sommaire

Introduction générale.....	p.7
<b>PREMIERE PARTIE – LE MECANISME DE DIFFUSION D’UNE PRATIQUE DE GESTION .....</b>	<b>p.21</b>
<b>Chapitre 1. <u>La diffusion d’une pratique de gestion et les acteurs qui y participent</u> .....</b>	<b>p.23</b>
<b>Section 1.</b> Le point de vue des néo-institutionnalistes .....	p.23
<b>Section 2.</b> Le point de vue des théoriciens des modes managériales.....	p.28
<b>Chapitre 2. <u>Les cabinets de conseil et leur rôle dans la diffusion d’une pratique de gestion</u>.....</b>	<b>p.50</b>
<b>Section 1.</b> Les cabinets de conseil en stratégie .....	p.51
<b>Section 2.</b> Le rôle des cabinets de conseil en stratégie dans la diffusion d’une pratique de gestion .....	p.60
<i>Présentation des hypothèses 1 et 2 .....</i>	<i>p.74</i>
<b>DEUXIEME PARTIE - TEST DE VALIDITE DES HYPOTHESES 1 ET 2 .....</b>	<b>p.75</b>
<b>Chapitre 1. <u>La diffusion d’une pratique de gestion repose-t-elle sur un phénomène de mode managériale ?</u>.....</b>	<b>p.76</b>
<b>Section 1.</b> Sélection d’une pratique de gestion .....	p.77
<b>Section 2.</b> Les matrices de portefeuille .....	p.81
<b>Section 3.</b> Choix de l’outil et de la méthodologie d’analyse .....	p.96
<b>Section 4.</b> Fréquence d’apparition des articles académiques sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005. ....	p.102
<b>Section 5.</b> Une fréquence d’apparition symptomatique d’un phénomène de mode managériale. ....	p.113
<b>Chapitre 2. <u>Les cabinets de conseil présentent-ils leur pratique de gestion comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle ?</u> .....</b>	<b>p.118</b>
<b>Section 1.</b> Sélection d’un discours promotionnel .....	p.119
<b>Section 2.</b> Le Boston Consulting Group et sa première matrice de portefeuille .....	p.126
<b>Section 3.</b> Choix de l’outil et de la méthodologie d’analyse .....	p.131
<b>Section 4.</b> Poids et fréquence d’apparition des éléments relatifs à la simplicité, la modernité, l’efficacité et la rationalité de la matrice au sein de la revue <i>Perspectives</i> .....	p.142
<b>Section 5.</b> Une pratique présentée comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle .....	p.151

<b>TROISIEME PARTIE - TEST D'OPERATIONNALITE DE L'HYPOTHESE 2 .....</b>	<b>p.157</b>
<b>Chapitre 1. <u>Définition du modèle FRE et choix de l'outil de collecte</u>.....</b>	<b>p.159</b>
<b>Section 1.</b> Création d'une pratique et d'un discours promotionnel fictifs.....	p.159
<b>Section 2.</b> Analyse documentaire du discours promotionnel .....	p.170
<b>Section 3.</b> Définition de la population et de l'outil de collecte.....	p.177
<b>Chapitre 2. <u>Tests et administration du questionnaire</u>.....</b>	<b>p.186</b>
<b>Section 1.</b> Présentation du questionnaire .....	p.186
<b>Section 2.</b> Pré-test du questionnaire .....	p.193
<b>Section 3.</b> Administration et post-test du questionnaire.....	p.210
<b>Chapitre 3. <u>Traitement et analyse des résultats</u>.....</b>	<b>p.210</b>
<b>Section 1.</b> Degré d'adoptabilité, de simplicité, de modernité, d'efficacité et de rationalité que les répondants accordent au modèle FRE .....	p.210
<b>Section 2.</b> Ce qu'inspire le modèle FRE aux répondants.....	p.218
<b>Section 3.</b> Une adoption fortement déterminée par l'aspect simple, moderne, efficace et rationnel du modèle FRE .....	p.236
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>p.241</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>p.258</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>p.273</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>p.310</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>p.311</b>
<b>Liste des tables .....</b>	<b>p.314</b>

## Introduction générale

En juin 1997, le mensuel *Life* publie une photo représentant un enfant pakistanais de 7 ans en train de coudre un ballon marqué du logo *Nike*. L'image choque. ONG et associations de protection de l'enfance s'insurgent contre la politique industrielle de la multinationale. En l'espace de quelques jours, des milliers d'activistes organisent une campagne de boycott mondiale. Le titre boursier de la firme décroche et sa réputation avec [François et al., 2004 ; Gasmi et Groleau, 2005].

Plus récemment, le 14 juin 2010, *Moody's*, une des trois principales agences de notation internationales, abaisse la note grecque de quatre rangs. L'obligation souveraine bascule dans la catégorie des produits dits spéculatifs<sup>1</sup>. Le taux d'intérêt explose. Désormais, pour assurer 10 millions de dollars de dette grecque à cinq ans, il faudra dépenser 740 000 dollars contre seulement 1 500 dollars quelques heures auparavant<sup>2</sup>. Les capacités de financement du pays sont réduites et sa croissance compromise.

Ces deux affaires, sans lien apparent, illustrent parfaitement l'influence des « *parties prenantes* » sur la performance des agents économiques [Freeman, 1984]. Cette notion<sup>3</sup>, conceptualisée par Freeman (1984), traduit l'ensemble des acteurs susceptibles d'influencer ou d'être influencés par les mouvements stratégiques d'une firme. Jusqu'alors l'attention des managers était focalisée sur la satisfaction des actionnaires [Friedman, 1962]. Leur vision s'est ensuite peu à peu élargie aux acteurs n'appartenant pas directement au marché, mais néanmoins susceptibles de porter atteinte à leur compétitivité [Freeman, 1984; Friedman et Miles, 2002 ; Donaldson et Preston, 1995]. L'émergence d'une norme, d'une opinion ou d'une information est en effet capable de modifier la structure d'une activité et d'orienter des années de condition concurrentielle [François et al. 2004]. Les exemples abondent : le parlement européen adopte une norme qui impose le réaménagement d'un protocole industriel, des mouvements écologistes relaient au rang d'immoral une industrie jusqu'alors tolérée, un groupuscule terroriste démantèle une opportunité stratégique, etc.

---

<sup>1</sup> A savoir, risquée en termes de remboursement.

<sup>2</sup> « *Moody's relègue la note de la Grèce en catégorie spéculative* ». Article Lemonde.fr avec AFP disponible sur [http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/06/14/moody-s-relegue-la-note-de-la-grece-en-categorie-speculative\\_1372734\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/06/14/moody-s-relegue-la-note-de-la-grece-en-categorie-speculative_1372734_3234.html)

<sup>3</sup> Freeman (1984) parlera de *stakeholders*. Il s'agit d'un jeu de mots entre les termes *stockholders* et *shareholders* qui, tous deux, signifient actionnaires en anglais.

Ce contexte, fruit de luttes tactiques entre les agents impose une approche offensive de la stratégie [François et al. 2004]. A savoir, une gouvernance capable de domestiquer ces mouvements dans un sens favorable aux intérêts des acteurs. L'intelligence économique est à ce jour la discipline la mieux adaptée pour répondre à ce type de problématique [Harbulot et Lucas, 2004]. Il s'agit d'une approche stratégique fondée sur la maîtrise du champ informationnel et cognitif, dont les premières traces remontent au milieu du XXème siècle aux États-Unis.

A partir de 1960, le discours sur le management scientifique (Fayol, Taylor, etc.) ne convainc plus [Moinet, 2009]. La complexité des marchés impose une réévaluation des modèles stratégiques. C'est dans ce cadre, marqué par une remise en cause des paradigmes établis, que les premiers travaux sur l'intelligence économique<sup>4</sup> émergent [Aguilar, 1967 ; Wilensky, 1967]. Ils soulignent la nécessité d'établir des protocoles rationalisés de recueil, d'interprétation et de valorisation des données relatives au marché [Aguilar, 1967 ; Wilensky, 1967]. Ansoff (1975) affinera cette approche dite de « *management scanning* » en incluant la notion d'information anticipative<sup>5</sup> [Aguilar, 1967 ; Ansoff, 1975 ; Lesca, 1994 ]. Il marquera ainsi l'importance d'une intelligence dite relative (comprendre et agir en premier) à même de générer une asymétrie compétitive [Lesca, 1994 ; Moinet, 2009]. A la fin des années 1980, les marchés se compliquent brutalement. Les firmes se retrouvent au milieu d'échiquiers mouvants, marqués par l'effondrement du bloc soviétique et l'émergence de règles quasi-aléatoires. L'approche de Porter<sup>6</sup> (1980, 1986), fondée sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel par le biais d'une maîtrise informationnelle et cognitive, connaît alors un véritable essor aux États-Unis. A cette même période, l'intelligence économique fera son entrée dans l'hexagone par le biais du rapport Martre<sup>7</sup> (1994), une œuvre collective emprunte des travaux d'Aguilar (1967) et

---

<sup>4</sup> Il sera tout d'abord question d' « *organizational intelligence* » [Wilensky, 1967]. Il faudra en effet attendre les années 80 pour que les termes « *strategic intelligence* », « *business intelligence* » ou encore « *competitive intelligence* » apparaissent [Sammon et al., 1984 ; Fuld, 1985 ; Kelly, 1987, Porter, 1980].

<sup>5</sup> Cette notion intitulée « *Weak signal* », ou signal faible en français, traduit un faisceau d'indices annonciateurs de risques et d'opportunités émergentes [Ansoff, 1975].

<sup>6</sup> Porter (1980) parlera de « *competitive intelligence* » qu'il définira comme « *un programme systématique et éthique de collecte, d'analyse de gestion de toute combinaison de données, d'informations et de connaissances sur l'environnement dans lesquelles une entreprise exerce ses activités qui, une fois mises en œuvre, vont conférer un avantage concurrentiel significatif ou activer de bonnes décisions à prendre.* »

<sup>7</sup> Martre (1994) définit l'intelligence économique comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, obtenue légalement* » (Martre, 1994).

Wilensky (1967). Il faudra toutefois attendre près d'une décennie pour qu'une version plus élargie de l'intelligence économique, moins centrée sur la veille, émerge officiellement [Carayon, 2003] et qu'une définition fasse enfin l'objet d'un véritable consensus [Juillet, 2004].

Alain Juillet (2004) définit l'intelligence économique comme la « *maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques* ». La notion d'« *information stratégique* » fait ici référence à un ensemble de données apte à renforcer la compétitivité d'une organisation, d'un territoire ou d'une nation. Martre (1994) parlera à ce propos d'informations vitales « *pour élaborer et mettre en œuvre [...] la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs* ». La notion de « *maîtrise* » recouvre deux volets complémentaires. A savoir, la veille et l'influence. La veille a pour objet de collecter, de traiter et d'analyser les informations stratégiques en vue de retracer un état de la réalité alors que l'influence instrumentalise ces données pour modifier la configuration de cette réalité [Barnes et Pearsons, 1963 ; Prescott, 2001]. Dans le premier cas, l'information doit être avérée pour être utile alors que dans le second, seule la croyance du public compte. Le volet « *protection* » enfin, répond à la nécessité d'écarter ces informations de la concurrence afin de préserver l'avantage qu'elle génère. *In fine*, l'intelligence économique a pour objet d'anticiper et d'orienter l'avenir des acteurs économiques dans un sens favorable à leurs intérêts. Cette définition, élaborée par Alain Juillet (2004), constitue la version officielle de l'intelligence économique en France.

Cette discipline ne cesse pour autant d'évoluer. Si bien qu'elle apparaît aujourd'hui encore emprunte de nombreuses confusions [Bruté de Rémur, 2009]. Trois raisons tendent à expliquer ce phénomène. Premièrement, toute définition de l'intelligence économique est par nature réductrice, voire mutilante au regard de sa complexité. De nouvelles définitions émergent ainsi régulièrement pour mettre en évidence une dimension particulière de la discipline. Deuxièmement, l'intelligence économique peut être considérée à divers niveaux (inter-organisationnel, interétatique voire géopolitique) ce qui ne manque pas de venir enrichir la diversité des approches. Enfin, l'intelligence économique s'inscrit dans un cadre culturel qui conditionne la doctrine, la méthodologie, mais également le champ sémantique de la discipline. Des modèles nationaux (étatsuniens, japonais, etc.) mais également sectoriels (défense, etc.) ou encore philosophique (offensif,

défensif, etc.) sont ainsi régulièrement comparés et témoignent de la complexité d'une définition universelle. Au final, le contenu et les frontières de cette discipline ne cessent de s'ajuster au joug des combinaisons émergentes. Un point demeure cependant fixe : la surreprésentation de la veille au détriment du volet proactif de l'intelligence économique. Les marchés, frappés d'hyper concurrence et de configurations en mutation continue, compliquent pourtant lourdement l'anticipation [D'Aveni, 1995]. Une connaissance même parfaite de l'ensemble des éléments qui constituent un système ne permet pas de prédire son comportement. Les manœuvres d'influence permettent quant à elles de combler le déficit prospectif en orientant les décisions qui modèlent la configuration d'un marché. Cette dimension de l'intelligence économique, souvent ignorée, confère à chaque acteur le *pouvoir d'organiser le futur en fonction de ses intérêts*.

La notion de pouvoir traduit la capacité d'imposer sa propre volonté [Weber, 1922]. Ce phénomène s'observe lorsqu'un individu réalise, conformément à la volonté d'un autre individu, une action qu'il n'aurait accomplie spontanément [Weber, 1922]. Johnson et al. (2005) notent que le pouvoir définit « *dans quelle mesure des individus ou des groupes d'individus sont capables de persuader, d'inciter ou de forcer les autres à modifier leur comportement* ». La littérature sociologique et mercatique distinguent à ce propos deux types de pouvoirs : le pouvoir d'*injonction* et le pouvoir d'*influence*. Le pouvoir d'*injonction* vise à contraindre un individu à adopter un comportement précis sous la menace de sanctions, alors que le pouvoir d'*influence* repose sur le consentement du gouverné [Levy, 2004]. Il vise à persuader un individu d'adopter un comportement précis sans recourir à des moyens coercitifs [Levy, 2004 ; Johnson et al., 2005]. Dans le cadre des relations internationales, Nye (1990) démontrent la prédominance du pouvoir d'influence sur le pouvoir d'injonction<sup>8</sup>. Selon lui, le référentiel cognitif des acteurs détermine la puissance des agents économiques. Le cours de l'histoire tend à confirmer ce postulat. Il y a quelques décennies, les intérêts américains étaient fragilisés là où prospéraient des doctrines à caractères communistes. Ils le sont aujourd'hui lorsque des courants antioccidentaux s'implantent au sein de régions stratégiques sur le plan énergétique et politique. Ramené à un langage plus strictement commercial, il est en effet plus difficile de diffuser des produits

---

<sup>8</sup> Les concepts de hard power et de soft power sont issus de ces recherches. Le soft power « *consiste à tenter d'obtenir par la persuasion séductrice les résultats que l'on pourrait aussi atteindre par la force. Il s'agit d'amener les autres à adhérer à des normes et des institutions qui incitent ou induisent au comportement désiré. Le Soft Power peut prendre appui sur la capacité d'établir l'agenda de manière à façonner les préférences des autres* » [Nye, 1990].

au sein de régions désenchantées par le modèle auquel ces derniers font référence. Dans ce cadre, Nye (1990) souligne qu'il convient d'accompagner les comportements par le biais de manœuvres séductrices, dans un sens favorable à l'atteinte des objectifs fixés. Cette approche n'est pas sans rappeler la définition du marketing réalisée par Landrevie et al. (2003). A savoir, l' « ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs » [Landrevie et al., 2003].

Huyghe (2008) note qu'il existe trois possibilités complémentaires d'influencer un comportement. La première repose sur le rayonnement. Autrement dit, sur la production d'une image si prestigieuse qu'elle tendra à susciter l'imitation, l'adhésion, voire la soumission. La seconde repose sur la rhétorique. A savoir, l'utilisation d'un discours convaincant, à même d'orienter le comportement des acteurs. Enfin, la troisième s'appuie sur la coordination tactique des relais de propagation. A savoir, la dissémination d'un discours par le biais d'acteurs disposant d'une influence avérée auprès du public visé [Katz et Lazarsfeld, 1955]. Ces trois manœuvres ont en commun de s'appuyer sur des institutions enracinées (acteurs, organisations, idéologies, etc.) qui tendent à susciter un assentiment spontané en raison de leur adéquation avec le système de normes, de valeurs et de croyances en vigueur [Huyghe, 2008]. La finalité étant de maîtriser l'agenda des événements et d'amener les autres à s'incliner à ses propres schémas [Juillet, 2009].

S'il est un secteur où l'on observe un usage permanent de ces pratiques, c'est en partie celui qu'occupent les multinationales du conseil en stratégie. Leur métier vise à guider les dirigeants dans l'élaboration des objectifs et dans la planification des actions à mener pour les atteindre. Elles constituent l'un des marchés les plus lucratifs au monde. Leur chiffre d'affaires a atteint la somme de 190 milliards d'euros en 2008 et augmente à une cadence annuelle de 5 à 20% depuis plus d'un quart de siècle. Un des motifs généralement avancé pour expliquer cette réussite fait référence à leur capacité d'imposer de nouvelles pratiques sur le marché [Kieser, 1997]. Une pratique de gestion peut être définie comme un comportement routinier qui ambitionne l'amélioration organisationnelle d'une institution [Reckwitz, 2002 ; Seidl et al. 2006]. Loin d'être immuables, ces pratiques se sédimentent et changent au fil des réalités qu'elles bâtissent [Hardy et al., 2000 ; Heracleous et Barrett, 2001 ; Seidl et al. 2006]. Toutefois, de nombreux auteurs observent

que les cabinets de conseil jouent un rôle charnière dans la conception et la diffusion de ces dispositifs [Midler 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 1997]. Autrement dit, un rôle plus actif et avec plus d'impact que celui initialement mené par les autres acteurs du marché. Les cabinets s'efforcent, en effet, de dominer le théâtre des luttes concurrentielles en généralisant des doctrines managériales imposant l'usage de pratiques de gestion adaptées (en l'occurrence les leurs). Ils définissent de nouvelles logiques de gestion, démantèlent le bien-fondé des pratiques établies et accompagnent une vaste cible vers l'emploi de dispositifs naturellement adaptés aux nouvelles normes éditées.

Ces manœuvres de formatage, fondées sur un usage stratégique du discours, ont été analysées dans le cadre d'une convention CIFRE<sup>9</sup> à la demande d'une firme soucieuse de renforcer sa capacité d'influence. Orkeis est un cabinet de conseil en organisation des systèmes d'information qui se tourne progressivement vers le conseil à plus haute valeur ajoutée à l'instar du conseil en stratégie. Dans ce cadre, Orkeis souhaite comprendre comment les multinationales du conseil en stratégie organisent leur discours pour accompagner la diffusion des pratiques qu'elles développent. L'objectif étant de formaliser un dispositif discursif à même de favoriser la diffusion d'une pratique sur les marchés. La question de recherche s'est donc traduite par l'interrogation suivante : « *Comment les multinationales du conseil en stratégie agissent, au travers de leur discours, pour diffuser une pratique de gestion ?* ».

---

<sup>9</sup> Conventions Industrielles de Formation par la Recherche. [http://www.anrt.asso.fr/fr/espace\\_cifre/accueil.jsp](http://www.anrt.asso.fr/fr/espace_cifre/accueil.jsp)

## Posture épistémologique

Nous avons opté pour une démarche dite positiviste afin de répondre au mieux à cette question de recherche. Ce paradigme, issue des travaux d'Auguste Comte (1830-1842), avait initialement pour objet de distinguer la pratique scientifique des discours moraux, idéologiques ou encore religieux. Le positivisme pose en effet comme postulat que la science produit une connaissance du réel qui par essence est objective<sup>10</sup>. Ce principe d'objectivité est affirmé par Popper (1991) dans son ouvrage intitulé *la connaissance objective*.

*« La connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance : elle aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaissance ; c'est une connaissance sans sujet connaissant ».*

Nous avons opté pour cette démarche car nous postulons que le discours des cabinets existe en tant que tel, indépendamment de notre volonté et de notre position de chercheur. Les cabinets s'emploient en effet à orienter le comportement des managers par le biais d'une communication stratégique afin d'amplifier la propagation de leurs produits. Ces manœuvres peuvent ainsi être analysées par le biais d'une étude acérée du discours promotionnel.

Les études en intelligence économique privilégient généralement les approches d'ordres constructivistes en raison de la complexité croissante de l'environnement et de la rigidité relative des approches dites positivistes. Notre étude reposera cependant sur ce dernier paradigme pour au moins trois motifs majeurs.

---

<sup>10</sup> Cette connaissance n'est pas dogmatique mais pragmatique [Popper, 1991].

Premièrement, les approches à caractère constructivistes imposent d'interagir avec les acteurs impliqués dans la problématique posée. Or, notre étude se focalise sur la diffusion des matrices de portefeuille aux Etats-Unis entre 1969 et 1981<sup>11</sup>. Il est par conséquent délicat d'entreprendre une telle démarche en raison de l'ancienneté de la période étudiée.

Deuxièmement, Giroux (2008) souligne que les managers tendent à rationaliser les protocoles décisionnels à postériori. Ce phénomène se traduit, entre autres, par la suppression des motifs d'adoption jugés peu légitimes à l'instar de l'imitation ou de la quête de légitimité [Draft, 1995 ; Fogues et Vandangeon Derumez, 2007]. Or, la revue de littérature accorde une place essentielle à ces critères et rend, par extension, l'approche constructiviste propice à moult biais en matière d'interprétation des mécanismes de diffusion.

Troisièmement, il est particulièrement difficile d'obtenir des données auprès des cabinets de conseil en stratégie. De multiples entretiens peu concluants ont en effet témoigné que le Boston Consulting Group refusait d'associer, de près ou de loin, la diffusion des matrices à un éventuel motif autre que l'efficacité de ladite pratique. Or, là encore, la revue de littérature vient remettre en cause cette affirmation. Un delta important semble en effet séparer la qualité intrinsèque des matrices et l'importance de leur dissémination.

Ces trois biais (difficulté d'accès à la population, rationalisation des protocoles décisionnels et réserve des cabinets de conseil) ont renforcé notre volonté d'opter pour un positionnement dit positiviste. L'étude doctorale s'est, en outre, focalisée sur l'analyse des phénomènes de diffusion et non d'appropriation d'une pratique de gestion. L'analyse des phénomènes d'appropriation impose en effet d'entrer en interaction avec les adoptants (avec tous les biais que cela comporte) alors que les logiques diffusionnistes peuvent être étudiées avec un certain recul par le biais d'analyses bibliométriques ou encore discursives.

---

<sup>11</sup> Ce choix est longuement expliqué dans le cadre des protocoles expérimentaux.

L'analyse bibliométrique permet d'évaluer les phénomènes de diffusion par le biais d'une étude approfondie de leurs impacts au sein de la littérature professionnelle, académique et généraliste. L'analyse de contenu documentaire permet, quant à elle, de décrypter, à l'aune d'un référentiel fourni par la revue de littérature, le discours promotionnel qui est venu appuyer cette dissémination.

Le positionnement positiviste nous a plus précisément amené à réaliser une série d'observations empiriques neutres et contrôlées au sens expérimental du terme. La méthode la plus couramment associée à ce type de démarche est dite hypothético-déductive. Cela signifie que nous avons déduit des hypothèses de recherche à partir de la problématique posée. Il s'est ensuite agi de collecter des données à même de venir corroborer ou infirmer ces hypothèses de recherche. La méthode hypothético-déductive a ainsi largement dicté l'organisation du plan.

## Plan de la thèse

Bien que cette étude s'inscrive dans une problématique d'intelligence économique elle ne recourt pas au corpus théorique habituellement mobilisé dans le cadre de cette discipline. Les pratiques de gestion répondent en effet à des produits très singuliers dont le mécanisme de diffusion est, par conséquent, difficilement assimilable à d'autres produits. L'éventail des théories mobilisables était, à ce titre, excessivement restreint. Cela n'empêche que les résultats de l'étude ont permis d'enrichir les connaissances en intelligence économique sur le thème de l'influence stratégique.

L'étude est composée de trois parties. La première a pour objet de présenter l'état des connaissances académiques concernant les phénomènes de diffusion d'une pratique de gestion. Cette revue de littérature est composée de deux chapitres. Le premier présente, sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des modes managériaux, les éléments à même d'expliquer le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion. La théorie néo-institutionnelle appréhende les phénomènes de diffusion sous un angle macroscopique. C'est-à-dire qu'il examine les forces majeures qui poussent les firmes à harmoniser leur comportement (comme le fait d'adopter au même moment la même pratique de gestion par exemple). La théorie des modes managériaux, issue de la théorie néo-institutionnelle, fournit quant à elle des éléments de compréhension à caractère plus strictement mésoscopiques voire microscopiques. C'est-à-dire qu'elle étudie le rôle des organisations et des individus qui participent à cette dynamique de dissémination. Le deuxième chapitre se concentre, pour sa part, sur le rôle particulier des cabinets de conseil dans ce phénomène. Il explore les méthodes mises en œuvre par les multinationales du conseil en stratégie pour imposer leur offre sur le marché.

*In fine*, la revue de littérature, appuyée sur la théorie néo-institutionnelle et la théorie des modes managériaux, permet de saisir la mécanique complexe qui caractérise la diffusion d'une pratique de gestion, les acteurs qui y participent et le rôle particulier des cabinets de conseil dans ce phénomène. Cette revue, bien qu'essentielle à la compréhension des phénomènes de diffusion, demeure néanmoins insuffisamment fonctionnelle pour élaborer un dispositif discursif opérationnel. La formulation des

hypothèses a ainsi permis de compléter la revue de littérature et d'apporter une réponse satisfaisante à la question de recherche. Les hypothèses s'inscrivent en droite ligne avec la revue de littérature. C'est-à-dire qu'elles découlent des travaux menés par Midler (1986), Abrahamson (1996) ou encore Kieser (1997) à propos des éléments qui semblent favoriser la dissémination d'une pratique sur les marchés.

La première hypothèse de recherche suppose que « *la diffusion d'une pratique de gestion répond à un phénomène de mode managériale* » et la seconde estime que « *les cabinets de conseil en stratégie participent à ce phénomène en démontrant, dans le cadre de leur discours, que la pratique est simple, moderne, efficace et rationnelle* ». La revue de littérature souligne que dans le cadre d'un phénomène de mode managériale les managers adoptent une pratique en fonction de critères d'ordres « *technico-économiques* » mais également « *socio-psychologiques* ». La deuxième hypothèse de recherche suppose donc qu'il convient d'intégrer ce double postulat pour favoriser la diffusion d'une pratique de gestion. Autrement dit, démontrer que la pratique est simple et efficace pour répondre aux besoins « *technico-économiques* » des managers, mais également moderne et rationnelle pour répondre à leurs attentes d'ordres « *socio-psychologiques* ».

La formulation de la première hypothèse de recherche peut sembler inopportune. Les éléments existants au sein de la littérature semblent en effet suffisamment étayés pour convertir cette hypothèse en postulat. Seulement, l'étude se focalise sur la diffusion des matrices de portefeuille et bien que la revue assimile fréquemment ces dispositifs à un phénomène de mode, elle ne propose aucune démonstration scientifique à même de venir corroborer cette affirmation (contrairement à nombre d'autres dispositifs). Un doute subsiste alors quant à la nature intrinsèque de cette diffusion. S'agit-il d'un cas particulier ? La dissémination des matrices répond-elle à une logique en dehors de la mode ? Si telle était le cas, les résultats de l'étude seraient alors remis en question car ils reposent sur le postulat que toute diffusion massive s'appuie sur un phénomène de mode managériale. La formulation de la première hypothèse de recherche a donc pour objet de venir sécuriser la pertinence du terrain et par extension les résultats de l'étude.

La deuxième partie de la thèse a donc pour objet de venir tester la première hypothèse de recherche. Autrement dit, d'évaluer si la diffusion d'une pratique de gestion répond, ou non, à un phénomène de mode managériale (hypothèse 1). Pour mener à bien ce test, il a été jugé nécessaire de le centrer sur un dispositif répondant aux critères habituels des recherches académiques sur les modes managériaux. A savoir, une pratique dont la diffusion a été forte, dont l'impact a été significatif, dont la présence des cabinets est visible et dont le cycle de vie est à ce jour révolu. La pratique de gestion qui a répondu le plus distinctement à ces quatre critères fut la « *matrice de portefeuille* ». Le test de validité a donc eu pour objet de déterminer si la diffusion des matrices répondait ou non à un phénomène de mode managériale. Giroux (2008) souligne que ce phénomène répond à une pratique de gestion ayant fait l'objet d'une popularité rapide, suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, et dont la popularité ne peut s'expliquer uniquement par sa valeur effective. Les éléments existants au sein de la littérature témoignent que les matrices ont effectivement fait l'objet d'une popularité rapide qui ne peut s'expliquer uniquement par sa valeur fondamentale. Une étude menée par Haspeslagh (1982) souligne que quatre ans après le lancement officiel de la première matrice de portefeuille, plus de la moitié des 500 plus grandes firmes mondiales en avaient adopté une. Or, de nombreux auteurs ont empiriquement démontré que les firmes ayant eu recours aux matrices de portefeuilles ont obtenu de moins bons arbitrages que celles qui ne faisaient pas appel à ces dispositifs [Hambrick MacMillan et al., 1982 ; Capon et al., 1987 ; Slater et Zwirlein, 1992 ; Armstrong et Brodie, 1994]. Il restait donc à mener une étude d'ordre quantitative afin d'évaluer si la diffusion des matrices répondait, ou non, à une courbe gaussienne étroite. A savoir, un phénomène de popularité et de déclin rapide, caractéristique d'une mode managériale [Giroux, 2008]. L'analyse bibliométrique a permis d'évaluer la présence d'un tel phénomène<sup>12</sup>. La méthodologie s'est appuyée sur un article réalisé par Giroux (2008) intitulé « *pourquoi suivons-nous les modes en gestion ?* ».

L'étape suivante a pour objet de déterminer si les cabinets de conseil participaient ou non à un phénomène de mode managériale, en démontrant, dans le cadre de leur discours, que la pratique est simple, moderne, efficace et rationnelle. Pour mener à bien ce

---

<sup>12</sup> Il s'agit d'une « *exploitation statistique des publications scientifiques* » source : École Polytechnique Fédérale de Lausanne : <http://wiki.epfl.ch/infoscience/bibliometrics-fr>

test, il a été jugé nécessaire de le centrer sur un discours répondant aux critères habituels des recherches académiques sur le discours des modes managériales. A savoir, un discours ayant fait la promotion d'une pratique vastement diffusée, dont les éléments discursifs sont matériellement et facilement accessibles et qui couvre le cycle de vie complet du dispositif promu. Le discours qui a répondu le plus distinctement à ces trois critères fut celui du Boston Consulting Group en charge d'accompagner la diffusion de sa première matrice de portefeuille<sup>13</sup> aux États-Unis entre 1960 et 1981. Le test s'est focalisé sur la revue *Perspectives* car le BCG communique activement par le biais de cette publication depuis 1964. Le test de validité a donc eu pour objet d'évaluer si le BCG présentait ou non sa première matrice comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle dans le cadre de la revue *Perspectives*, aux États-Unis, entre 1969 et 1981. Une analyse de contenu documentaire fondée sur la méthodologie d'Allard Poesi et al. (2007) a permis de répondre à cette question. Cette dernière suppose que la répétition d'éléments du discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle la volonté des auteurs [Allard-Poesi, et al. 2007].

La troisième et dernière partie de l'étude a pour objet de sonder l'opérationnalité de la deuxième hypothèse de recherche. Autrement dit, d'évaluer si le fait de présenter une pratique de gestion comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle favorise, ou non, sa diffusion. La méthodologie s'appuie sur un article rédigé par Frémeaux et Marcovici (2007) intitulé « *du canular comme outil de recherche en gestion* ». Cela signifie que le discours d'une pratique fictive a été soumis à une population de managers en vue d'évaluer son impact sur les répondants. Il s'est plus exactement agi de déterminer quel degré de simplicité, de modernité, d'efficacité et de rationalité, les sondés accordaient à ladite pratique et d'évaluer, dans un second temps, s'ils seraient prêts ou non à l'adopter. La finalité étant d'observer s'il existe un lien de corrélation et de détermination<sup>14</sup> entre les éléments constitutifs de l'hypothèse 2 et le degré d'adoptabilité de ladite pratique.

---

<sup>13</sup> intitulée *Growth Share Matrix*.

<sup>14</sup> Le coefficient de corrélation donne l'ampleur du lien présumé entre deux variables quantitatives. Cette mesure permet d'observer l'existence d'un lien présumé entre une variable indépendante et une variable dépendante. De son côté, le coefficient de détermination mesure si ce lien est significatif, autrement dit, s'il n'est pas lié au hasard.

L'étude s'achève enfin par la formulation d'un dispositif discursif à même de renforcer la dissémination d'une pratique sur les marchés. Cette étude ne prétend pas fournir une méthode capable d'enclencher une mode managériale *sur commande*. Elle s'efforce, plus distinctement, de démanteler les protocoles diffusionnistes à l'aune d'un référentiel précis, d'identifier les vecteurs apparemment actifs et d'en déduire des clefs communicationnelles à même d'amplifier les effets de contagion. Cette étude est donc fondée sur le postulat qu'un corps social (en l'occurrence celui des entreprises et des parties prenantes) répond à une mécanique particulière qu'il est possible d'instrumentaliser au profit des firmes de conseil en stratégie.

## **Première partie. Le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion**

Cette première partie a pour objet de présenter l'état des connaissances académiques concernant le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion, les acteurs qui y participent et le rôle particulier des cabinets de conseil dans ce phénomène.

### **Introduction**

De nombreux auteurs ont observé que, depuis environ un siècle, de multiples pratiques de gestion (management de la qualité, management des connaissances, etc.) se sont succédées à intervalles plus ou moins réguliers pour venir orienter, de façon significative, les méthodes de gestion des firmes du monde entier [Thévenet, 1985 ; Abrahamson, 1996 ; Midler, 1986 ; Staw et Epstein, 2000 ; Pascale, 1990, Kieser, 2001]. Dans ce cadre, moult auteurs se sont donc interrogés sur les raisons qui pouvaient expliquer ce phénomène. Une première explication suggère que les managers adoptent une pratique de gestion car elle est la mieux appropriée pour répondre le plus simplement et efficacement possible aux contraintes techniques auxquels ils sont confrontés. Toutefois, Greenwood et Hinnings (1996) observent que cette explication n'est pas entièrement satisfaisante. Notamment, parce qu'elle ne permet pas de comprendre pourquoi un grand nombre de managers adoptent de façon quasi-simultanée la même pratique de gestion, alors qu'ils appartiennent à des secteurs d'activités différents, soumis à des logiques distinctes [Greenwood et Hinnings, 1996 ; Bardon, 2007]. Dans ce cadre, Tolbert et Zucker (1983) estiment qu'il convient de dépasser la vision selon laquelle, seule la valeur intrinsèque d'une pratique de gestion détermine sa demande [Tolbert et Zucker, 1983 ; Bardon, 2007]. Autrement dit, il conviendrait de prendre à la fois en considération les éléments d'ordres technico-économiques (c'est-à-dire liés à la gestion de l'entreprise en tant que telle) et les éléments d'ordres socio-psychologiques (liés au décideur en tant qu'individu, avec tous les biais que cela suppose) pour comprendre le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion [Tolbert et Zucker, 1983].

Deux théories étudient, à l'aune de ces deux facteurs, le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion. Il s'agit de l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des modes managériales. La théorie néo-institutionnelle appréhende les phénomènes de diffusion sous un angle macroscopique. C'est-à-dire qu'elle examine les forces majeures qui poussent les firmes à harmoniser leur comportement (comme celui que constitue le fait d'adopter au même moment la même pratique de gestion). La théorie des modes managériales, issue de l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle, fournit quant à elle des éléments de compréhension à caractère plus strictement mésoscopiques, voir microscopiques. Elle étudie en effet le rôle des organisations et des individus qui participent à la dynamique de diffusion d'une pratique de gestion.

*In fine*, l'étude de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des modes managériales, permet d'obtenir un éclairage multidimensionnel sur le phénomène complexe que constitue le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion.

### **Plan de la partie 1**

Cette partie est composée de deux chapitres. Le premier présente, à l'aune de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des modes managériales, les éléments « technico-économiques » et « socio-psychologiques » qui permettent d'expliquer la dynamique de diffusion d'une pratique de gestion. Le deuxième chapitre se concentre, quant à lui, sur le rôle particulier des cabinets de conseil dans ce phénomène. C'est-à-dire qu'il explore les méthodes mises en œuvre par les multinationales du conseil en stratégie pour imposer leur offre sur le marché. Cette partie s'achève avec la formulation des hypothèses de recherche.

## **Chapitre 1. La diffusion d'une pratique de gestion et les acteurs qui y participent.**

Ce chapitre présente, sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle et la théorie des modes managériales, le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion.

### **Section 1. Le point de vue des néo-institutionnalistes**

Commençons par l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle. Ce cadre d'analyse est né en 1977 avec les publications de Meyer et Rowan. Il s'appuie sur des productions institutionnalistes plus anciennes élaborées par Selznick (1949), Parsons (1937) ou encore Commons (1931). L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle partage avec la théorie institutionnelle un doute quant à l'efficacité économique des comportements managériaux et la conviction que les mouvements de masse finissent par se convertir en normes collectives. Les néo-institutionnalistes ont développé trois grands principes qui ont en commun d'observer un certain scepticisme quant à la rationalité des individus et des organisations [Bourgeois et Martin, 2006]. Ces principes viennent en complément des travaux qui placent les éléments d'ordres « technico-économiques » au centre du phénomène de diffusion d'une pratique de gestion.

Le premier principe souligne que les organisations tendent à suivre les normes sociales sans réellement s'interroger à leurs sujets, le second stipule qu'elles sont soumises à des phénomènes de mimétisme, et le troisième affirme que les organisations sont en perpétuelle quête de légitimité.

## I. L'environnement

Le premier principe de la théorie néo-institutionnelle souligne que les organisations évoluent dans un univers composé de normes<sup>15</sup>, de valeurs<sup>16</sup>, de croyances<sup>17</sup> et de définitions<sup>18</sup> [Suchman, 1985]. Les néo-institutionnalistes nomment cet ensemble de facteurs : le système de règles institutionnelles. Une pratique de gestion est dite institutionnalisée dès lors qu'elle est collectivement reconnue comme étant en adéquation avec ce système [Tolbert et Zucker, 1996]. Il s'agit, en règle générale, de dispositifs appuyés sur toute une série de fondements scientifiquement reconnus dont l'efficacité apparaît validée par les dires d'experts et par la performance de firmes leaders. Un acteur pourra donc opter pour une pratique dite institutionnalisée, sans réflexion véritable, mais simplement parce qu'il tendra à suivre les normes sociales sans réellement s'interroger à leurs sujets [Tolbert et Zucker, 1996 ; Mignerat et Rivard, 2006]. En conséquence, les firmes tendent à adopter des dispositifs apparemment validés par les firmes leaders.

## II. Le mimétisme

Le deuxième principe énoncé par les néo-institutionnalistes souligne que le comportement d'une organisation obéit à des phénomènes de mimétisme<sup>19</sup> [Di Maggio et Powell, 1983]. Le mimétisme est relié à une notion fondamentale chez les néo-institutionnalistes qui est le champ organisationnel. A savoir, un collectif d'entreprises homogènes aux comportements similaires qui bénéficient, en règle générale, des mêmes conseils pour améliorer leurs performances [Bourgeois, 2006]. Les néo-institutionnalistes observent qu'un « *champ organisationnel est composé d'une ou quelques entreprises pionnières, à forte capacité d'influence, et de quelques entreprises suiveuses* » [Bourgeois, 2006]. Dans ce cadre, si une

---

<sup>15</sup> « Ensemble des règles de conduite qui s'imposent à un groupe social » Encyclopédie Larousse 2008.

<sup>16</sup> « Ce qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre » Encyclopédie Larousse 2008

<sup>17</sup> « Ce que l'on tient pour vrai, que l'on admet comme une certitude, dont on est persuadé, convaincu ». Encyclopédie Larousse 2008

<sup>18</sup> « Fait de déterminer les caractéristiques d'un concept, d'un mot, d'un objet, (etc.). Ensemble des propriétés essentielles de quelque chose » Encyclopédie Larousse, 2008.

<sup>19</sup> Une étude de Galaskiewicz et Wasserman (1989) démontre qu'une organisation soumise à une question complexe, c'est-à-dire à un choix qui nécessite l'analyse d'un grand nombre de facteurs, aura tendance, notamment pour gagner du temps, à imiter la décision d'une organisation réputée performante.

entreprise dite influente communique sur la prétendue efficacité d'une pratique de gestion, il est fort probable que cette annonce oriente le comportement d'autres acteurs du champ, et ce, en dépit de motifs purement économiques [Tolbert et Zucker, 1983].

Bardon (2007) précise que ce phénomène est amplifié par la similarité des sources de socialisation qu'empruntent les acteurs d'un même champ organisationnel. Ces derniers suivent en effet les mêmes formations académiques, s'informent auprès des mêmes médias de masse, participent aux mêmes conférences (menées par les mêmes experts) et se font assister par les mêmes cabinets de conseil (qui leur prodiguent les mêmes recommandations) [Bardon, 2007]. La similarité des sources de socialisation contribue de ce fait à l'intégration d'une culture managériale commune, qui à son tour, participe à l'harmonisation des comportements managériaux [Bardon, 2007].

Di Maggio et Powell (1983) soulignent que le mimétisme contraint une organisation à ressembler aux entités confrontées aux mêmes conditions environnementales qu'elle.

### **III. La légitimité**

Le troisième élément avancé par les néo-institutionnalistes souligne que les organisations sont en quête de légitimité [Tolbert & Zucker, 1983 ; Suchman, 1995]. C'est-à-dire qu'elles recherchent une certaine forme de reconnaissance vis-à-vis de leur environnement. Suchman (1995) définit la légitimité comme « *une perception, ou une représentation généralisée, selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, justes et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » [Suchman, 1995]. La légitimité constitue une position d'acceptation sociale qui permet de ne pas être remis en question [Alvarez et Mazza, 2000]. Son obtention facilite de fait l'accès aux ressources car les parties prenantes établissent plus spontanément des transactions avec des organisations perçues « *non seulement comme plus attractives mais aussi plus significatives, prévisibles et dignes de confiance* »<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> L'acquisition d'un tel caractère pousse, par conséquent, les organisations dans une course vers la légitimité [Di Maggio et Powell, 1991 ; Baum et Oliver, 1991, Barth 2007].

[Cullière, 2005]. Dans ce cadre, les firmes tendent à adopter des pratiques dites institutionnalisées pour démontrer qu'elles sont en phase avec le système de règles institutionnelles. Ce phénomène se matérialise notamment par l'usage de dispositifs apparemment rationnels, appuyés sur des logiques scientifiquement reconnus.

Les néo-institutionnalistes précisent que l'environnement d'une organisation est coercitif [DiMaggio et Powell, 1983, Bourgeois, 2006]. C'est à dire qu'il tend à sanctionner les acteurs dont le comportement ne se soumet pas au système de règles institutionnelles en vigueur [Bourgeois, 2006]. Un exemple prégnant témoigne qu'une masse grandissante d'acteurs est tenu de clarifier son rapport au *développement durable* [Rival, 2008]. Bien que cela puisse entrer en contradiction avec l'amélioration de certains processus « technico-économiques » il importe de démontrer son intention d'adhérer à ce système de règles institutionnelles. En dépit de quoi, les firmes pourraient se voir écartées d'un certain nombre de soutiens essentiels à la construction, au maintien ou au renforcement de leur compétitivité (gouvernements, opinions, etc.). En 1953, Bowen soulignait déjà que l'obtention de la légitimité était un enjeu essentiel pour les organisations qui se présentaient comme des acteurs sociaux.

Staw et Epstein (2000) observent que les organisations sont jugées, de façon prégnante, sur la façon dont elles se soumettent aux normes. Une organisation qui prendrait ses distances à l'égard des pratiques dites institutionnalisées se mettrait alors dans une situation inconfortable car elle devrait investir une part de ses ressources dans la justification de cet écart [Grenwood et al., 2002]. Les néo-institutionnalistes rejoignent ainsi les théoriciens de la dépendance des ressources. Pfeffer et Salancik (1978) estiment en effet que la perte de légitimité limite l'accès aux ressources externes et qu'elle se révèle par conséquent plus importante que la quête d'efficacité à court-terme.

Le système de règles institutionnelles n'est pas uniquement contraignant. Une organisation stratégique peut en effet augmenter sa réputation en soulignant qu'elle a recours à des comportements jugés légitimes, en adéquation avec le système de règles institutionnelles [Meyer et Rowan, 1977 ; Abrahamson 1996]. Dans ce cadre, Staw et Epstein (2000) établissent que les organisations n'adoptent pas uniquement un comportement particulier

pour améliorer l'efficacité de leurs tâches, mais qu'elles le font aussi pour communiquer auprès des parties prenantes.

Pour conclure cette première section, nous soulignerons que l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle appréhende les organisations comme des « *entités interconnectées, encastrées dans un contexte social et socialement construites par leur environnement* » [Ben Mlouka, Boussoura, 2008]. Nous verrons que ces éléments sont d'une importance capitale afin d'appréhender les stratégies d'influence mises en œuvre par les cabinets de conseil pour diffuser une pratique de gestion.

## **Section 2. Le point de vue des théoriciens des modes managériales**

Cette deuxième section a pour objet de présenter la théorie des modes managériales et de déterminer dans quelle mesure ce courant théorique, issu de l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle, est à même d'éclairer le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion.

La théorie des modes managériales est née au milieu des années 1980 avec les travaux de Midler (1986) et d'Abrahamson (1986). Elle s'inscrit en droite ligne avec la théorie néo-institutionnelle. C'est-à-dire, qu'elle s'accorde sur le fait que les facteurs d'ordres macrosociologiques, à l'instar du système de règles institutionnelles, du mimétisme ou de la quête de légitimité tendent à expliquer la diffusion d'une pratique de gestion. La théorie des modes managériales a néanmoins la particularité d'étudier les phénomènes de diffusion sous l'angle de la sociologie des modes. C'est-à-dire qu'elle appréhende les phénomènes d'adoption comme une marque de subordination aux normes sociales.

## I. Définition d'une mode managériale

Abrahamson et Fairchild (1999) définissent les modes managériales comme des « *croyances collectives transitoires, qui sont disséminées par le discours des professionnels des savoirs managériaux, qui décident qu'une technique de management est à l'avant-garde d'un progrès rationnel du management* »

Abrahamson et Fairchild (1999) assimilent les modes managériales à des « *croyances collectives transitoires* ». Le terme « *croyance* » signifie que ladite pratique est jugée (à tort ou à raison) en adéquation avec le système de règles institutionnelles. Abrahamson et Fairchild (1999) stipulent que cette définition « *n'implique pas que les modes soient, ou ne soient, pas dysfonctionnelles* » [Abrahamson et Fairchild, 1999]. Les théoriciens des modes managériales s'intéressent à la diffusion des pratiques de gestion, que leur efficacité ait été prouvées ou non [Nicolai et Thomas, 2006 ; Thévenet, 2003 ; Carlson et al. 2000]. C'est en effet l'intensité et la nature de la dissémination qui caractérise un phénomène de mode managériale et non l'efficacité réelle ou supposée du dispositif qui en fait l'objet [Nicolai et Thomas, 2006 ; Thévenet, 2003 ; Carlson et al. 2000, Vernazobres, 2007]. Abrahamson et Fairchild (1999) estiment que l'adoption d'une pratique de gestion est liée au « *discours des professionnels des savoirs managériaux* ». Les théoriciens des modes managériales placent en effet le discours promotionnel au centre du processus de diffusion d'une pratique de gestion.

*In fine*, les théoriciens soulignent qu'il s'agit d'un phénomène de mode managériale lorsque l'on observe la réunion des quatre critères suivant :

- Premièrement, il faut qu'il y ait un objet de mode. Il s'agit, en règle générale, d'une pratique de gestion présentée comme étant un moyen moderne et rationnel d'obtenir de meilleurs résultats que les méthodes précédemment utilisées [Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Giroux, 2008].

- Deuxièmement, il faut que cette pratique et plus singulièrement le discours qui l'accompagne envahissent rapidement l'environnement des managers. C'est-à-dire, qu'ils entendent parler du dispositif dans la presse généraliste et spécialisée, dans les colloques, les séminaires et les réunions ; que plusieurs livres et articles soient publiés sur le sujet ; que de nombreux consultants en fassent la promotion ; que la pratique soit discutée, analysée et enseignée dans les universités et les écoles de commerce ; et qu'enfin, un nombre important d'entreprises affirment faire usage de ce dispositif dans le cadre de leur activité [Giroux, 2008].

- Troisièmement, il faut que le motif d'adoption ne soit pas uniquement lié à une recherche d'amélioration des tâches, mais qu'il résulte d'une croyance, d'un phénomène d'imitation ou d'autres critères de décision qui ne soient pas uniquement liés à la supériorité effective de ladite pratique [Giroux, 2008].

- Quatrièmement, il faut que la pratique fasse l'objet d'un cycle de vie court et que la baisse de popularité se manifeste par la chute draconienne du nombre d'articles et de livres publiés sur le sujet ; que l'on voit apparaître de nombreux commentaires suivant lesquels l'approche, qui jadis était en vogue, est désormais dépassée ; et que l'on puisse observer l'abandon des efforts d'implantation [Carson et al. 2000 ; Giroux, 2008].

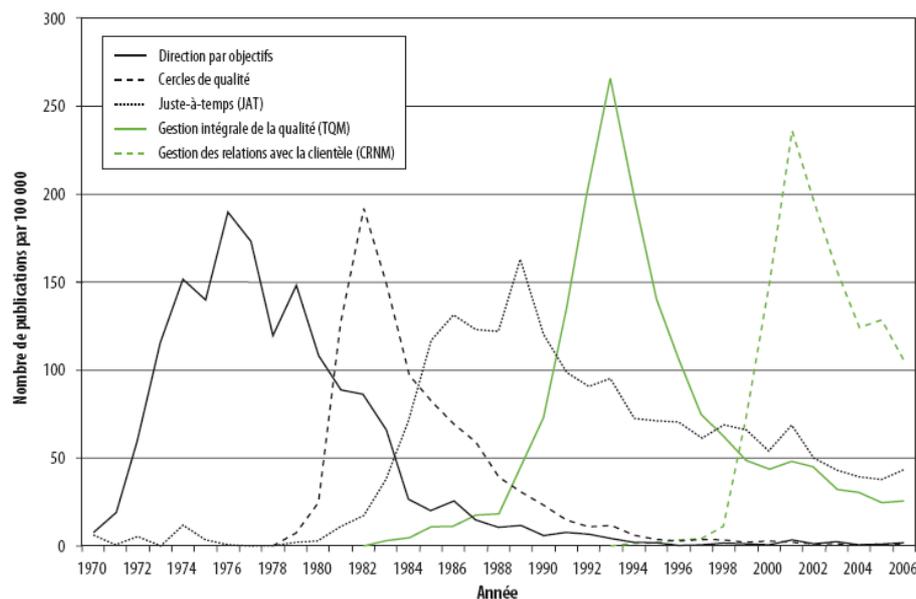
La présence de ces quatre critères est nécessaire pour que l'on puisse parler d'un phénomène mode managériale [Giroux, 2008]. Toutefois, c'est le troisième critère, à savoir le motif d'adoption, qui permet de distinguer le plus nettement une mode managériale d'une diffusion normale fondée sur des logiques d'ordres « technico-économiques ».

A ce titre, Giroux (2008) définit une mode managériale comme étant le résultat d'une pratique de gestion qui a connu une popularité rapide, suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, et dont la popularité ne peut s'expliquer uniquement par la valeur effective cette dite pratique.

La théorie des modes managériaux est née d'une série d'observations pour le moins étonnantes. Depuis environ 40 ans, les pratiques de gestion semblent en effet suivre un cycle de vie de plus en plus court, marqué par des pics de popularité de plus en plus élevés [Kieser, 2007 ; Abrahamson et Fairchild, 1999].

Le cas du « Management par la Qualité Totale », illustre parfaitement ce phénomène. En 1985, Lawler et Mohrman observent que la quasi-totalité des 500 plus grandes firmes mondiales a entrepris un projet de « Management par la Qualité Totale » [Bardon, 2007]. Or, trois années plus tard, Castorine et Wood (1988) soulignent que 80% d'entre elles ont abandonné ce projet au profit d'un dispositif jugé plus performant [Bardon, 2007]. L'exemple du « Management par la Qualité Totale », bien qu'il demeure particulièrement bien documenté, n'est qu'une référence parmi d'autres comme en témoigne le graphique en courbe ci-dessous [Abrahamson, 1996 ; Kieser, 1997].

**Figure 1 : « Quelques modes des 30 dernières années ». Source : Giroux (2008)**



Kieser (1997) dans un article intitulé « *Rhetoric and Myth in Management Fashion* » a également démontré que la diffusion des dispositifs de gestion répondait à des cycles de plus en plus courts, marqués par des pics de popularité de plus en plus élevés et des périodes d'interruptions de plus en plus faibles [Kieser, 1997 ; Guillaume, 2009]. Les travaux d'Abrahamson et Fairchild (1999) in « *Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes* » fourniront la même conclusion. Les théoriciens des modes managériaux ont donc naturellement essayé de comprendre ce phénomène.

## **II. Les déterminants d'une mode managériale**

Au regard d'une perspective strictement rationaliste, le dispositif capable de répondre efficacement et simplement à une contrainte dite « technico-économique » sera adopté alors que la pratique qui ne parviendra pas à faire la preuve de son utilité sera repoussée [Giroux, 2008]. Fondamentalement, les théoriciens des modes managériales ne rejettent pas ce postulat. Ils suggèrent toutefois que trois explications supplémentaires sont à prendre en considération.

La première explication se focalise sur le pouvoir d'attraction de ladite pratique, la seconde fait référence au désir des managers d'imiter le comportement d'une élite et la dernière se concentre sur la force de persuasion de l'industrie de la mode.

## 1. Attraction

Le premier élément avancé par les théoriciens des modes managériales fait référence au pouvoir d'attraction de ladite pratique. Sur le fond d'abord, parce qu'elle est facile à utiliser et qu'elle se propose d'offrir des solutions rapides à des problématiques complexes (via une standardisation accrue des actions à mener) et sur la forme ensuite, car elle apparaît novatrice et rationnelle<sup>21</sup>.

Midler (1986) précise que les managers sont en effet plus attirés par l'aspect novateur d'une pratique que par son contenu réel. C'est à dire qu'ils tendent à privilégier les pratiques qui délivrent un langage et une méthode inédite indépendamment des considérations d'ordres « technico-économiques » [Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Kieser ; 2001 ; Giroux, 2008]. Ce phénomène résulterait de la pression exercée par les parties prenantes afin que les managers usent de méthodes récentes, mécaniquement associées à des pratiques efficaces [Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Kieser ; 2001].

Les méthodes à connotation scientifiques fourniraient, quant à elles, une réponse crédible et acceptable aux interrogations grandissantes que posent les contraintes environnementales [Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001 ; Giroux, 2008]. Les théories et les modèles scientifiques « combleraient » en effet les parties prenantes en raison de l'aura singulière dont bénéficient les chiffres et les mesures en management [Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Kieser ; 2001 ; Giroux, 2008].

Une pratique amplifierait enfin son attraction en émergeant, glorifiée par les experts et les firmes leaders, lors de séquences marquées par une remise en cause des méthodes établies (concurrence, crise, etc.) [Midler, 1986 ; Kieser, 2001].

*In fine*, la réunion de ces éléments favoriserait l'attention des managers en direction de pratiques dites institutionnalisées ne répondant pas nécessairement au besoin initial.

---

<sup>21</sup> Abrahamson (1996) estime qu'une mode managériale se distingue des modes purement esthétiques car les pratiques qui en font l'objet se doivent d'apparaître simples et efficaces et non pas uniquement belles et modernes (à l'instar de la peinture par exemple).

## 2. Imitation

Le deuxième élément avancé par les théoriciens des modes managériales fait référence au phénomène de mimétisme [Midler, 1986 ; Giroux, 2008]. Les théoriciens des modes managériales interprètent les phénomènes moutonniers, décrits par les néo-institutionnalistes, à l'aune des explications élaborées par les sociologues des modes. Selon ces explications, suivre la mode permettrait de satisfaire deux types de pressions concurrentes. Avec d'un côté, le besoin de faire preuve d'individualité, d'originalité et de modernisme et, de l'autre, celui de se conformer aux normes, aux valeurs et aux croyances d'un univers de référence [Giroux, 2008]. Ce phénomène répond au fait qu'un individu doit se « *positionner par rapport à la société en affirmant qu'il appartient ou qu'il n'appartient pas à tel groupe, qu'il partage ou qu'il ne partage pas telles valeurs* » [Finkelstein, 1998 ; Bardon, 2007]. Ainsi, les dirigeants les plus réputés auraient tendance, notamment pour se distinguer, à adhérer très tôt aux nouvelles pratiques de gestion et le désir d'être associé à cette « élite » inciterait les managers à imiter ce comportement [Giroux, 2008]. Les premiers adoptants perdraient alors le prestige associé à l'exclusivité de ladite pratique et se tourneraient de façon ponctuelle vers une nouvelle approche moins répandue pour réaffirmer leur individualité [Midler, 1986 ; Giroux, 2008]. D'où la succession sans fin des modes managériales [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991]. En d'autres termes, lorsque des organisations peu connues ou réputées pour être peu innovantes adoptent une nouvelle pratique de gestion, les entreprises leaders et progressistes s'apprêtent à abandonner cette méthode [Barth, 2007].

En 1957, Simmel soulignait déjà que la mode jouait un rôle d'arbitre dans le statut des individus et les théoriciens des modes managériales ont confirmé qu'il en était de même pour les organisations. Kogut et Parkinson (1994) ont par exemple démontré, par le biais d'études quantitatives, l'importance que constituait l'influence des « *firts movers* » dans la diffusion d'une pratique de gestion et ce, quel que soit le secteur de référence. Abrahamson et Rosenkopf (1993) ont également démontré que de nombreuses entreprises adoptaient une pratique sous la pression du mimétisme.

La prise en compte des phénomènes d'imitation a par conséquent le double avantage d'expliquer la vertigineuse montée en popularité des dispositifs mais également leur déclin rapide [Giroux, 2008]. Les organisations imiteraient, en effet, l'engouement collectif que génèrent ces pratiques au même titre que l'éventuel désaveu de masse [Giroux, 2008]. Les théoriciens appréhendent, de fait, les pratiques de gestion comme étant des produits dont la demande fluctue en fonction des effets de contagion [Abrahamson, 1991 ; Bardon, 2007].

### **3. Persuasion**

Le dernier élément avancé par les théoriciens des modes managériales fait référence à la capacité de persuasion de l'industrie de la mode [Giroux, 2008]. Le corollaire de cette explication est qu'il existe une industrie qui oriente et tire profit de ces phénomènes de diffusion [Giroux, 2008]. Abrahamson (1991, 1996) souligne que les modes n'émergent pas spontanément mais qu'une communauté d'acteurs, qu'il nomme « *management fashion-setting community* », participe à cette manifestation.

Afin de comprendre comment fonctionne cette communauté et dans quelle mesure elle tire profit des phénomènes de modes, les théoriciens des modes managériales ont décrit le cycle de vie d'une mode managériale, les acteurs qui y participent et leur rôle particulier dans cette manifestation.

### III. Le cycle de vie d'une mode managériale

Les théoriciens des modes managériales, dont plus particulièrement Midler (1986) in « *la logique des modes managériales* », ont démontré qu'une pratique de gestion suivait un cycle de vie composé de quatre phases caractéristiques. Midler (1986) précise que ces étapes se reproduisent à l'identique, quel que soit la pratique de gestion concernée. Il s'agit des phases d'*invention*, de *découverte*, d'*explosion* et de *déclin*.

- La phase d'*invention* répond à l'étape d'élaboration de la pratique et du discours qui l'accompagne [Midler, 1986].
- La phase de *découverte* répond à l'étape dite de reconnaissance de la pratique par les experts et les leaders du marché [Midler, 1986].
- La phase d'*explosion* traduit le moment où la pratique de gestion et son discours quittent l'univers restreint des leaders et des experts pour venir se propager à l'ensemble du débat public [Midler, 1986 ; Giroux, 2008].
- La phase de *déclin* se caractérise par une prise de conscience des limites de ladite pratique. Kieser (1997) précise qu'une pratique de gestion est avant tout victime de son succès car une trop grande popularité édulcore son image progressiste et par extension sa capacité d'attraction vis-à-vis des leaders et des experts.

Les théoriciens des modes managériales affirment qu'au processus d'*institutionnalisation*, marqué par la séquence d'*explosion*, succède l'inexorable processus de *désinstitutionnalisation* en charge d'assurer le renouvellement perpétuel de l'offre managériale<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> La notion de désinstitutionnalisation fait ici référence au processus de « dé-légitimation » d'une pratique de gestion jusqu'alors considérée comme allant de soi [Oliver, 2002].

#### IV. La collectivité des pratiques de gestion

Abrahamson (1991, 1996) observe que cinq communautés ou « *management fashion setting community* » participent à ce cycle d'*invention*, de *découverte*, d'*explosion* et de *déclin* d'une pratique de gestion. Ces communautés produisent des vagues récurrentes de popularité qui favorisent la dissémination des pratiques sur le marché [Abrahamson, 1991, 1996].

Ces cinq communautés sont :

- les *consultants*
- les *académiques*
- les *journalistes*
- les *managers*
- les *gourous*<sup>23</sup>

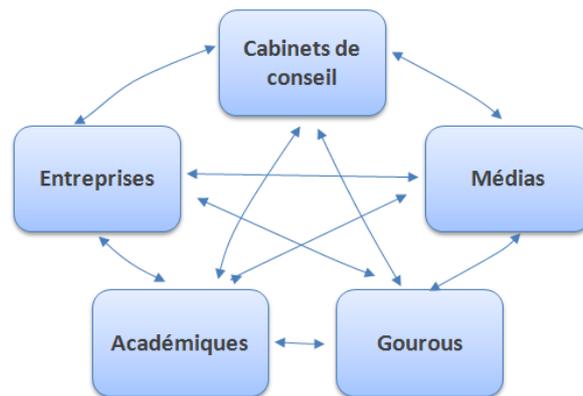
Nous nommerons ces cinq entités la « *collectivité des pratiques de gestion* » [Bardon, 2007]. Les acteurs qui composent cette collectivité interagissent les uns avec les autres et participent de façon spécifique au cycle d'*invention*, de *découverte*, d'*explosion* et de *déclin* d'une pratique de gestion.

---

<sup>23</sup> Les gourous font référence aux acteurs qui possèdent une connaissance étendue des marchés allié à des informations inédites. Leurs déclarations et leurs choix d'investissement font à ce titre l'objet d'une très grande vigilance. Un grand nombre d'acteurs suivent leurs recommandations et cherchent à connaître leurs analyses [Orléan, 2000].

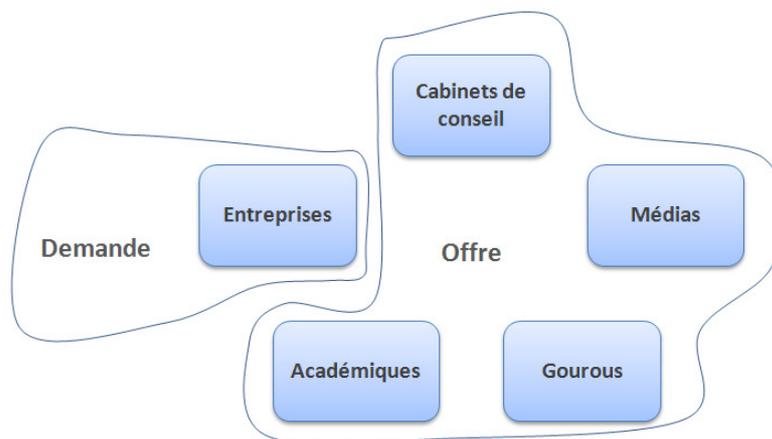
**Figure 2 :** Interactions entre les diverses communautés de la collectivité des pratiques de gestion.

Source : Thibaut Bardon (2007)



Pour faciliter la compréhension de ces interactions à caractères systémiques, Abrahamson (1996) propose de répartir la collectivité des pratiques de gestion en deux groupes distincts. Avec d'un côté, une *offre* et de l'autre une *demande*. Le tout donnant lieu à un véritable marché des pratiques de gestion [Abrahamson, 1996].

**Figure 3 :** Répartition des diverses communautés de la collectivité des pratiques de gestion selon Abrahamson (1996). Source : auteur.



D'un côté, il y a donc les offreurs de modes managériales, qu'Abrahamson (1991) nomme les « *fashion setters* ». C'est à dire les individus dont l'activité est dédiée à l'*invention*, à la *découverte* et à l'*explosion* d'une pratique de gestion. Ce groupe est composé de *consultants*, d'*académiques*, de *gourous* et de *journalistes*. Abrahamson (1991, 1996) souligne que les offreurs orientent, par le biais de leur discours, le référentiel normatif de

progrès et de rationalité sur lequel se basent les managers pour déterminer s'ils doivent, ou non, adopter une pratique de gestion, et si oui, laquelle.

Kieser (1997) affirme que le discours des « *fashion setters* » constitue le principal vecteur de diffusion d'une pratique de gestion. Il précise que la rhétorique qu'ils utilisent est systématiquement fondée sur les mêmes éléments. A savoir, la promesse de progrès substantiels pour les entreprises qui adopteront le nouveau dispositif de gestion, la menace de faillite pour les entreprises qui ne le feront pas, la référence à des adoptants célèbres, l'aspect universel du concept, l'affirmation de son caractère délibérément simple et moderne, la présentation rationnelle des avantages et la capacité de ladite pratique à produire des « *miracles* ». Kieser (1997) ajoute que ces éléments discursifs, relayés par la presse spécialisée et les consultants, sont suffisamment larges et ambigus pour répondre aux problématiques des managers et favoriser de nouvelles interprétations qui enrôlent les experts au sein de l'« *arène des modes managériales* ».

Les travaux d'Abrahamson et Fairchild (1999) ont confirmé l'importance que Kieser (1997) accordait au discours des « *fashion setters* » pour expliquer la diffusion des pratiques de gestion. Ces derniers ont en effet démontré que la diffusion des pratiques<sup>24</sup> éditées entre 1970 et 1990 étaient liées à « *la force endogène* » du discours des « *fashion setters* » [Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Guillaume, 2009].

Face aux « *fashion setters* », Abrahamson (1991, 1996) place les demandeurs de modes managériales. Cette catégorie est essentiellement composée de *managers* à la recherche de pratiques aptes à résoudre les problématiques « *technico-économiques* » auxquels ils sont confrontés, mais également capables de répondre aux pressions institutionnelles, autrement dit « *socio-psychologiques* », qu'ils subissent [Abrahamson, 1991, 1996]. Ces dernières résultent du poids opérés par les parties prenantes afin que les managers utilisent des pratiques de gestion en adéquation avec le système de règles institutionnelles.

---

<sup>24</sup> Enrichissement des tâches, cercles de qualité, management total de la qualité et reengineering.

## **V. La légitimation auto-entretenu**

Les théoriciens des modes managériales précisent que ces acteurs ne partagent pas automatiquement des intérêts communs et qu'ils ne recherchent pas nécessairement un mouvement synchronisé pour imposer une nouvelle pratique de gestion [Abrahamson, 1991, 1996]. Ils observent que la régulation des intérêts multiples s'opère néanmoins au profit des nécessités professionnelles de chacun qui, pour la plupart, demeurent centrées sur la quête de légitimité [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996].

La revue suivante examine les motivations qui semblent pousser les managers, les académiques et les journalistes à participer à une dynamique de dissémination synchronisée.

Le deuxième chapitre examinera la façon dont les multinationales du conseil en stratégie instrumentalisent ce phénomène.

## 1. Les managers

*« Il y a pour les gestionnaires de nombreux avantages à suivre les modes, et ce, indépendamment de l'efficacité des méthodes de gestion qu'elles mettent en avant ». [Giroux, 2008].*

Les théoriciens des modes managériales, dont plus distinctement Midler (1986), ont étudié les motivations qui poussaient les managers à adopter une nouvelle pratique de gestion. La littérature retient généralement cinq explications.

La première suppose que les managers sont stratèges [Di Maggio et Powell, 1991 ; Abrahamson, 1996 ; Staw et Epstein, 2000 ; Allouche et Huault, 2003]. C'est à dire qu'ils instrumentalisent, à leur profit, les signaux véhiculés par les dispositifs en vogue. Les théoriciens des modes managériales ont, en effet, démontré que leur adoption augmentait la visibilité et la rémunération des managers [Abrahamson, 1996 ; Staw et Epstein, 2000]. De plus, d'un point de vu intra-organisationnel, la maîtrise du « *jargon* » associé à ces pratiques constitue une source de reconnaissance ou au contraire d'exclusion [Giroux, 2008]. Ce phénomène explique notamment pourquoi certains managers adoptent des dispositifs qu'ils peuvent, par ailleurs, juger irréalistes voire outrageusement simplistes [Midler, 1986 ; Eccles et Nohria, 1992 ; Gill et Whittle, 1992 ; Watson, 1994 ; Gerlach, 1996 ; Ten Bos, 2000 ; Rüling, 2002 ; Giroux, 2008].

La deuxième explication suppose que l'adoption de pratiques dite-institutionnalisées rassure les parties prenantes [Meyer et Rowan, 1977 ; Midler, 1986 ; Huczynski, 1993]. L'adoption de pratiques en vogue serait en effet perçue comme une présomption de bonne tenue du management. Les parties prenantes jugeraient les dirigeants notamment plus compétents dès lors qu'ils feraient usage de pratiques apparemment modernes [Midler, 1986]. Les actionnaires sont, par exemple, plus enclins à pérenniser les investissements si les dirigeants donnent le sentiment de recourir à des méthodes dites institutionnalisées pour renforcer la compétitivité de leur organisation [Bourgeois, 2007].

La troisième explication suppose que les managers s'efforcent de minimiser les risques [Midler, 1986 ; Huczynski, 1993 ; Bardon, 2007]. S'il s'avérait, en effet, qu'une pratique était inefficace, le manager pourrait toujours invoquer la responsabilité des leaders et des experts qui en ont fait la promotion [Midler, 1986 ; Giroux, 2008]. Il y aurait, à l'inverse, un risque à ne pas suivre la mode. Si celle-ci se montrait finalement pertinente le manager pourrait se voir alors accusé d'avoir manqué de vision. Dans ce cadre, les dirigeants tendent à adopter une nouvelle approche *au cas où* celle-ci fonctionnerait [Midler, 1986 ; Giroux, 2008]. Les travaux de Staw et Epstein (2000) démontrent que les entreprises qui suivent les modes managériales sont évaluées de façon plus positive par leur environnement.

La quatrième explication stipule que les managers adoptent une nouvelle approche pour faciliter la réunion des collaborateurs autour d'un référentiel commun [Eccles et Nohria, 1992 ; Gerlach, 1996 ; Gill et Whittle, 1992 ; Midler, 1986 ; Rüling, 2002 ; Ten Bos, 2000 ; Watson, 1994, Giroux, 2008]. L'objectif étant de faciliter la réflexion collective et d'introduire une culture spécifique en charge de renforcer les mouvements stratégiques de la firme [Midler, 1986].

La cinquième et dernière explication suppose que l'adoption d'une nouvelle pratique répond à un besoin de solutions rapides et supposées appropriées à des contraintes complexes [Gill et Whittle 1992 ; Bardon, 2007]. Abrahamson et Fairchild (1999) observent que les firmes sujettes à une performance déficiente ont tendance à adopter des pratiques de gestion en vogue. Cela vaut également pour les problématiques de gestion vis-à-vis desquels un manager portent peu d'intérêt ou pour lesquels ils n'ont pas suffisamment de temps à accorder. D'où l'intérêt pour un manager d'opter pour une pratique de gestion dite standardisée, prête à l'emploi et réputée efficace par son environnement [Gill et Whittle, 1992 ; Midler et al. 1984 ; Midler, 1986 ; Pascale, 1990 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Kieser, 2001].

*In fine*, les théoriciens des modes managériales observent que les managers mettent en place des stratégies de légitimation à l'égard de leur environnement interne et externe. Ainsi, dès lors qu'un dispositif apparaît en adéquation avec le système de règles institutionnelles, les managers tendent à l'adopter afin de renforcer leurs chances d'atteindre leurs objectifs.

Voyons à présent, les motivations qui semblent pousser les académiques à participer au mécanisme de dissémination d'une pratique de gestion.

## 2. Les académiques

Les théoriciens des modes managériales soulignent que le processus de légitimation d'une pratique de gestion se renforce lorsque le discours émane d'acteurs aux fonctions reconnues par la collectivité des pratiques de gestion. Les membres du réseau académique constitue, de ce fait, un soutien déterminant dans la dynamique de dissémination d'un nouveau dispositif [Beyer et Trice, 1982]. Les théoriciens des modes managériales ont donc étudié le rôle particulier des *professeurs* et des *chercheurs* dans ce phénomène.

### A. Les professeurs

Huczynski (1993) observent que les pratiques de gestion se diffusent, notamment, par l'intermédiaire de formations académiques à l'instar des MBA, des grandes écoles et des universités. Les normes qui y sont enseignées orientent le référentiel cognitif des futurs cadres et les accompagnent vers des comportements socioculturels précis qui peuvent se traduire par l'emploi de pratiques de gestion spécifiques [François et al, 2004].

Une question demeure cependant en suspens. Comment expliquer que de nombreux professeurs participent, de façon coordonnée, à la dynamique de légitimation d'une pratique de gestion ? Pourquoi véhiculent-ils, en même temps, le même discours alors qu'ils ne soutiennent (à priori) pas les intérêts des cabinets de conseil ? Pour comprendre ce phénomène, les théoriciens des modes managériales soulignent qu'à l'instar des organisations, la décision des professeurs apparaît influencée par leur environnement [Huczynski, 1993]. C'est à dire qu'ils établissent une partie de leur programme en fonction d'un contexte social. Le choix de transmettre telle ou telle pratique n'apparaît donc pas exclusivement fondé sur des critères d'ordres rationnels. A savoir : « *quelle pratique est la plus efficace pour résoudre une problématique précise ?* ». Les théoriciens des modes managériales estiment qu'une pression sociale, plus ou moins intense selon les lieux d'apprentissage, poussent les professeurs à enseigner une pratique de gestion au détriment d'une autre [Midler, 1986]. Notamment parce qu'elle sera perçue comme étant moderne et efficace aux yeux de la collectivité des pratiques de gestion [Midler, 1986].

Un enseignant qui négligerait de transmettre une pratique de gestion communément admise comme étant efficace et progressiste risquerait alors d'apparaître en décalage avec les méthodes contemporaines de management. Ce qui présente un risque majeur pour son image. Les théoriciens des modes managériaux soulignent qu'il est également difficile pour un manuel de stratégie d'entreprise, de ne pas faire référence aux pratiques de gestion institutionnalisées. Les chercheurs constatent qu'une part importante des programmes scolaire en sciences de gestion apparaît ainsi socialement construite par et dans la collectivité des pratiques de gestion. Pour les professeurs, au même titre que les managers, une fois qu'une pratique de gestion est institutionnalisée il devient difficile d'y faire abstraction.

Les théoriciens des modes managériaux précisent que trois autres éléments permettent de mieux comprendre pourquoi un professeur sélectionne une pratique de gestion au détriment d'une autre. Premièrement, une pratique de gestion peut s'avérer plus facile à enseigner qu'une autre. Deuxièmement, si l'on considère que de nombreux consultants en entreprise sont également enseignants en sciences de gestion, il est envisageable que cette part d'enseignants prenne en compte la pertinence d'une pratique sur le terrain et son attrait sur les organisations [Berry et Lesourne, 1992]. Par conséquent, si une pratique de gestion est légitimée par les entreprises, il est fort probable que cela pousse un enseignant à transmettre cette méthode à ses étudiants [Berry et Lesourne, 1994]. En outre, au même titre que les entreprises imitent partiellement les firmes *leaders* de leur champ organisationnel, les établissements académiques orientent leur programme en fonction de celui préalablement établi par les écoles et les universités les plus prestigieuses [Huczynski, 1993].

## B. Les chercheurs

Les chercheurs participent également de façon prégnante aux processus de légitimation d'une nouvelle pratique de gestion. Ces derniers produisent des études scientifiques diffusées au travers de revues spécialisées, de colloques et d'enseignements qu'ils délivrent. De ce fait, et bien que cela ne soit pas nécessairement leur objectif, les chercheurs jouent un rôle stratégique dans la dynamique de dissémination d'une pratique de gestion [Midler, 1986].

Toutefois, comment expliquer que de nombreux chercheurs participent de façon coordonnée au processus de légitimation d'un nouveau dispositif ? La réponse des théoriciens des modes managériales semble tenir en deux points. Premièrement, un jeune chercheur trouvera plus facilement des ressources financières s'il se penche sur une problématique en vogue, notamment parce que sa résolution répondra à une demande sociale [Midler, 1986]. Deuxièmement, un chercheur peut être stratège et choisir de traiter un phénomène en pleine expansion pour augmenter ses chances de parution dans une revue spécialisée. Sans compter que de nombreux colloques sont organisés autour de sujets en vogue, ce qui constitue autant de tremplins pour valoriser ses recherches et sa carrière [Midler, 1986].

Les théoriciens des modes managériales observent que ce phénomène pose au moins deux biais. Premièrement, le fait d'étudier une pratique de gestion en pleine expansion impose aux chercheurs de n'accéder prioritairement qu'aux rhétoriques véhiculées par le discours de la mode (les articles et discours n'étant pas encore marqués par le retour d'expérience) [Midler, 1986]. Deuxièmement, le fait d'étudier un modèle en pleine expansion complique sa critique. Si un chercheur s'oppose au discours général, il risque de paraître « *blasphématoire* » ou tout du moins paradoxal vis-à-vis des évidences en cours [Midler, 1986]. Ces deux biais favorisent la naissance d'un phénomène d'harmonisation du discours académique.

Ce phénomène d'harmonisation s'accroît si l'on prend en compte la spécificité du modèle américain [Berry, 1992]. Après avoir obtenu son doctorat, un chercheur débute comme professeur avec un contrat de trois ans renouvelable une fois. Au terme de cette durée, le chercheur doit présenter sa *tenure*. Dans le dossier de soutenance trois éléments jouent un rôle essentiel : les publications, les communications dans les colloques académiques et les distinctions diverses. La *tenure* est un privilège important et les grandes universités compliquent leur obtention. Il est très difficile d'être publié dans la mesure où les revues les plus réputées ont un taux de rejet autour de 90%. Nous pourrions ajouter qu'il existe seulement une dizaine de revues cotées en science de gestion aux États-Unis, soit l'équivalent de 400 articles par an. Dans ces conditions, il est préférable ne pas incommoder les rapporteurs, notamment en oubliant de citer un article qu'ils auraient rédigé sur le sujet [Berry, 1992]. Avec des taux de rejets élevés, le sort fait à un article reste aléatoire. Ce qui est d'autant plus stressant, pour ceux qui ont à accumuler des points en vue de la *tenure*, que les réponses positives sont souvent lentes (environ six à dix mois). À l'inverse, les rejets peuvent être très rapides. D'où une stratégie, remettre en parallèle plusieurs articles à plusieurs revues (un article ne pouvant être soumis qu'à une seule revue). Être publié est nécessaire, mais il convient également d'être cité, d'où l'intérêt d'être correctement positionné dans le courant dominant. Dans ce contexte, sortir des voies classiques est osé car le score des collègues risque d'être plus élevé. Ce système d'obtention de la *tenure* ne pousse donc pas les acteurs à sortir de la norme car cela relève d'une stratégie à très haut risque [Berry, 1992]. Ce phénomène contribue, de ce fait, à expliquer la création d'un consensus autour du *mainstream* académique [Berry, 1992].

### 3. Les journalistes

En plus des professeurs et des chercheurs, les journalistes jouent également un rôle déterminant dans la diffusion d'une pratique de gestion [Alvarez et Mazza, 2000]. Notamment parce qu'ils légitiment et amplifient l'écho de la rhétorique de la mode managériale [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996]. Au moins trois raisons les poussent à cela.

Premièrement, le fait de parler d'une pratique en pleine expansion est un gage de succès car le thème répondra à une préoccupation répandue. Deuxièmement, les pratiques de gestion en vogue sont généralement accompagnées d'une rhétorique préconçue par les « *fashion setters* » ce qui facilite l'exercice de production de l'information. Troisièmement, il est difficile pour une revue spécialisée qui se doit, par définition, d'être à la page d'omettre le traitement d'une pratique à la mode [Midler, 1986].

Ces trois raisons poussent donc les médias à participer au processus de légitimation et de diffusion d'une nouvelle pratique de gestion.

Pour conclure cette deuxième section, nous soulignerons que les théoriciens des modes managériales estiment que la régulation des intérêts multiples s'opère au profit des nécessités professionnelles de chacun, qui pour la plupart, demeurent centrées sur la quête de légitimité [Midler, 1986]. Les membres de la collectivité des pratiques de gestion, aussi hétérogènes soit-ils, auraient intérêt à orienter leur comportement en direction des pratiques de gestion en vogue [Midler, 1986, Abrahamson, 1996, Bardou, 2007]. Le fait de devenir un vecteur de diffusion de la mode permet, en effet, de bénéficier des signaux positifs qui l'accompagne (notamment en terme d'efficacité et de modernité) [Midler, 1986 ; Kieser, 1997 ; Abrahamson, 2006]. *In fine*, les acteurs instrumentaliserait donc ce discours pour renforcer leur performance sur les marchés.

## Conclusion du chapitre 1

Les travaux des néo-institutionnalistes et des théoriciens des modes managériaux pourraient laisser imaginer que les acteurs de la collectivité des pratiques de gestion sont irrationnels et déraisonnablement soumis au dictat des règles institutionnelles. Toutefois, une analyse approfondie témoigne que ces acteurs sont, pour une grande part, stratèges et rationnels. Ils instrumentalisent, en effet, les signaux associés aux pratiques de gestion en vogue pour séduire les parties prenantes. Rappelons qu' « *est rationnel, le comportement qui conduit à entreprendre l'alternative qui détermine les conséquences les plus favorables* » [Simon, 1979 ; Bardon, 2007].

Cependant, il n'en demeure pas moins que les membres de la collectivité des pratiques de gestion, qu'ils soient irrationnels ou stratèges, finissent par ajuster leurs mouvements en fonction du système de règles institutionnelles en vigueur. Conscients de ce phénomène, les acteurs dits influents de la collectivité des pratiques de gestion s'efforcent d'orienter ce système en direction de leurs intérêts.

Le chapitre suivant a pour objet de présenter comment les multinationales du conseil en stratégie instrumentalisent ce phénomène pour renforcer la diffusion des pratiques qu'elles développent.

## **Chapitre 2. Le rôle particulier des cabinets de conseil dans la diffusion d'une pratique de gestion.**

Ce chapitre examine le rôle particulier des cabinets de conseil en stratégie dans la diffusion d'une pratique de gestion. Il est composé de deux sections. La première a pour objet de présenter les cabinets de conseil en stratégie en tant que tels et la seconde décrypte leur rôle dans les étapes dites *d'invention*, de *découverte*, *d'explosion* et de *déclin* d'une mode managériale [Midler, 1986].

## **Section 1. Les cabinets de conseil en stratégie**

Cette section a pour objet de présenter les cabinets de conseil en stratégie et la nature de leur pouvoir au sein de la collectivité des pratiques de gestion.

### **I. La notion de pouvoir au sein de la collectivité des pratiques de gestion**

L'importance que représente une communauté au sein de la collectivité des pratiques de gestion est déterminante car elle reflète le pouvoir institutionnel des acteurs et des organisations qui la composent [Collins, 2001].

Le pouvoir fait référence à la capacité d'imposer sa propre volonté [Weber, 1922]. Ce phénomène s'observe lorsqu'un individu réalise, conformément à la volonté d'un autre individu, une action qu'il n'aurait accomplie spontanément [Weber, 1922]. Johnson et al. (2005) soulignent que le pouvoir définit « *dans quelle mesure des individus ou des groupes d'individus sont capables de persuader, d'inciter ou de forcer les autres à modifier leur comportement* ». La littérature sociologique et mercatique distingue à ce propos deux types de pouvoirs : le pouvoir d'*injonction* et le pouvoir d'*influence*. Le pouvoir d'*injonction* vise à obliger un tiers à adopter un comportement précis sous la menace de sanctions, alors que le pouvoir d'*influence* repose sur le consentement du gouverné [Levy, 2004]. Il consiste à persuader un individu d'adopter un comportement précis sans recourir à des moyens coercitifs<sup>25</sup> [Levy, 2004 ; Johnson et al., 2005].

Les théoriciens des modes managériales conçoivent la notion de pouvoir dans un cadre néo-institutionnel. A savoir, la capacité d'imposer ses propres normes, valeurs, croyances et définitions auprès de la collectivité des pratiques de gestion. Ce pouvoir est infiniment puissant si l'on considère, à l'instar des néo-institutionnalistes et des théoriciens des modes managériales, que les organisations et les membres qui la composent, sont en quête de légitimité et qu'ils ont par conséquent tendance à se conformer, ou à donner le sentiment de se conformer, au système de règles institutionnelles.

---

<sup>25</sup> Au cours de cette étude nous ferons alternativement référence aux notions d'attitude et de comportement. La littérature mercatique distingue ces deux notions dans la mesure où une action peut viser à modifier soit les attitudes (c'est-à-dire faire évoluer les perceptions et les jugements) soit les comportements (à savoir faire acheter ou faire voter, par exemple) [Levy, 2004]. L'orientation de l'attitude demeure ainsi généralement une étape préliminaire au changement comportemental [Levy, 2004].

Les théoriciens des modes managériales, dont notamment Midler (1986), précisent que certaines pratiques de gestion se diffusent par l'intermédiaire d'un pouvoir dit d'*injonction*, qui s'appuie sur une autorité hiérarchique formelle et qui prend la forme de règles légales (comme cela peut être le cas pour le lancement d'une norme comptable par exemple). Cette opération fait l'objet d'intenses luttes en amont en vue de déterminer quelle pratique de gestion sera infligée au marché, et est ensuite intégrée par le biais d'un système organisé, maillé de règles explicites, de contrôles et de sanctions<sup>26</sup> [Scott, 1995 ; Lemarchand et Leroy, 2000]. La littérature néo-institutionnelle parlera à ce propos de dynamique dite *réglementaire* [Scott, 1995]. Les théoriciens des modes managériales soulignent que des pratiques de gestion sont également diffusées par l'intermédiaire d'un pouvoir dit d'*influence* qui prend appui sur la recommandation itérative d'acteurs influents (experts et leaders) de la collectivité des pratiques de gestion. Les néo-institutionnalistes parleront à ce propos de dynamique dite *cognitive* [Scott, 1995]. Ce phénomène répond à une orientation des processus d'élaboration de la perception des acteurs de la collectivité des pratiques de gestion [Scott, 1995 ; Lemarchand et Leroy, 2000]. Ces deux mouvements, réglementaire et cognitif, modèlent le système de règles institutionnelles de la collectivité des pratiques de gestion.

Les néo-institutionnalistes parlent enfin d'*entrepreneur institutionnel* pour désigner un acteur doté d'une influence particulière sur le système de règles institutionnelles [DiMaggio, 1988]. Ils précisent que les entrepreneurs institutionnels agissent de façon calculée en vue d'orienter la configuration du système de règles institutionnelles dans un sens favorable à leurs intérêts [Brulé, 2007]. Les théoriciens des modes managériales assimilent, plus distinctement, les entrepreneurs institutionnels à la notion de « *fashion setters* » conceptualisée par Abrahamson (1996) pour désigner les acteurs à l'initiative d'une mode managériale.

---

<sup>26</sup> Une pratique de gestion a d'autant plus de chance de s'institutionnaliser qu'il existe une *tierce partie* capable d'exercer des sanctions ou d'en appeler au gouvernement pour exercer ces sanctions [North, 1990 ; Scott, 1994 ; Lemarchand et Leroy, 2000]. Dans ce cadre, Greenwood et al. (2002) décrivent le rôle des associations professionnelles dans le processus de diffusion d'une nouvelle norme comptable [Brulé, 2007].

## II. Cabinets de conseil et mode managériale

Les théoriciens des modes managériales observent que les cabinets de conseil en stratégie jouent un rôle charnière dans la diffusion d'une pratique de gestion. A savoir, un rôle plus actif et avec plus d'impact, que celui initialement mené par les autres communautés de la collectivité des pratiques de gestion [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Ramsay, 1996 ; Kieser, 1997 ; Hatchuel, 1998 ; Lang, 1999]. Ils précisent que le discours des cabinets constitue une pièce maîtresse dans la mécanique de dissémination d'une pratique de gestion. *In fine*, ces acteurs répondent à ce que la littérature néo-institutionnelle nomme les entrepreneurs institutionnels.

Bardon (2007) observe que le pouvoir<sup>27</sup> des cabinets de conseil en stratégie s'illustre notamment par la croissance exponentielle que connaît ce secteur depuis les années 70. Il se démarque plus précisément par « *la généralisation des matrices stratégiques qui ont dominés le management jusque dans les années 80* » [Bardon, 2007]. Nous pourrions y ajouter la *forme organisationnelle en M*, massivement diffusée par le cabinet McKinsey dans les années 50 ou plus avant encore, la diffusion de l' *Organisation Scientifique du Travail* développé par l'ingénieur Frederick Winslow Taylor au début du XXème siècle [Dyas et Thanteiser, 1976 ; Kogut et Parkinson 1993; Canback, 1998 ; Whittington et Mayer, 2000 ; Kipping 2001].

Une des explications les plus couramment avancée pour tenter de comprendre le pouvoir des cabinets de conseil concerne la démarcation vaporeuse du métier de consultant [DiMaggio, 1988 ; Lang, 1999 ; Bardon, 2007].

---

<sup>27</sup> Il s'agit ici d'un pouvoir d'influence au sens de Levy (2004).

### III. Définition du conseil en stratégie

L' « *association américaine des consultants en management* » définit le conseil en stratégie comme « *un service fournit en échange d'honoraires par des personnes extérieures et objectives qui aident les dirigeants à améliorer le management, les opérations et la performance économiques des institutions* ».

Hugot (1993), dans son guide sur les sociétés de conseil, souligne que l'activité de conseil en stratégie répond à « *l'ensemble des actions [...] destinées à améliorer la stratégie, l'organisation, la gestion et le développement des entreprises et des organisations* ». Madile (2008) estime que le conseil en stratégie prépare les managers « *à la réflexion, à la conception et à la formalisation des objectifs, ainsi qu'à leurs mises en œuvre opérationnelles* ». Januel (2000) résume en soulignant que « *l'objectif de ces activités est d'aider les entreprises ou les organisations à s'adapter au changement* ».

Au regard des nombreuses définitions variablement évasives, Legendre (1987) note que les cabinets de conseil en stratégie sont « *tout à la fois* » vecteurs de diffusion, promoteurs de bonnes pratiques et collaborateurs dans la création et l'application des politiques stratégiques des firmes [Legendre, 1987 ; Januel, 2000].

Le secteur du conseil en stratégie bénéficie, à ce titre, d'un héritage complexe qui lui permet d'étendre progressivement son périmètre d'activité [Bardon, 2007]. Les théoriciens des modes managériales pointent que cet espace de liberté, combiné aux ressources dont disposent les grandes firmes de conseil en stratégie, confère une importante capacité de domestication des processus de diffusion d'une pratique de gestion.

Dans un premier temps, un bref historique du secteur sera donc présenté afin de saisir la complexité de son héritage et son actuel périmètre d'activité. Suivra, ensuite, une description des méthodes mises en œuvre par les cabinets de conseil en stratégie pour implanter leur offre sur les marchés.

#### IV. Historique du secteur du conseil en stratégie

Le métier de consultant, anciennement intitulé ingénieur conseil, naîtra à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle aux États-Unis sous l'influence du Taylorisme [Villette, 1988 ; McKenna 1995 ; Januel, 2000]. Dans un univers marqué par la production de masse, où l'avantage revient aux organisations qui génèrent le meilleur rendement, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915) mêlera les pratiques de l'ingénierie aux principes de l'économie en vue d'atteindre la meilleure façon de produire « *the One Best Way* » [Villette, 1988 ; McKenna, 1995 ; Januel, 2000]. En 1911, l'inventeur de l'Organisation Scientifique du Travail, formalisera sa méthode et ses expériences dans un ouvrage intitulé « *the Principles of Scientific Management* ». Il y démontrera que la rentabilité s'acquiert par l'intermédiaire d'un système rationnel de gestion des ressources [Villette, 2003]. Taylor proposera un agencement productif composé de processus parcellisés et de mouvements restreints dont l'orchestration reviendra à l'ingénieur de l'entreprise. Selon lui, il convient de définir une norme de travail au sein de conditions favorables, déclinés en protocoles qui seront ensuite transmis à l'ouvrier au terme d'une analyse rigoureuse [Universalis, 2009]. Il précise que cette norme doit être acceptable pour l'employeur et pour l'ouvrier que l'on s'efforcera de motiver par l'intermédiaire d'un système de rémunération à la pièce [Universalis, 2009]. D'abord employé par la *Bethlehem Steelwork*, Taylor passera le reste de sa vie en tant que consultant à propager ses idées par le biais d'écrits, de conférences et de publicités émanant de grandes firmes, notamment sidérurgiques, ayant appliquées ses recommandations avec succès [Universalis, 2009]. Dès lors, l'idée de commercialiser des conseils en échange d'une valeur ajoutée sera amorcée. Entre 1910 et 1920, les partisans de l'Organisation Scientifique du Travail tels que Taylor, Fayol, Gantt, Weber, Cooke, Gilbreth ou encore Emerson, interviendront dans plus de 200 industries pour les accompagner dans la systématisation des mouvements productifs [McKenna, 1994 ; Fincham, 2002 ; Bourgeois, 2007]. De nombreux historiens tels que Nelson (1992), Waring (1991) ou encore Merkle (1980) estiment que ces disciples de l'école classique, principalement concernés par des questions d'efficacité opérationnelles, sont à l'origine du métier de consultant en organisation [Canback, 1998 ; Villette, 2003].

Au-delà des nombreux efforts de diffusion, variablement bien récompensés, ce sont surtout les événements de la première guerre mondiale qui participeront le plus distinctement à l'institutionnalisation de la doctrine Tayloriste [McKenna, 1995 ; Januel, 2000 ; Villette, 2003]. Notamment parce que la division du travail en tâche élémentaires et répétitives, coïncidera avec la nécessité d'employer une main-d'oeuvre non accoutumée aux tâches industrielles (essentiellement féminine) [McKenna, 1995 ; Januel, 2000 ; Villette, 2003]. L'effort de guerre aura ainsi opéré une inflexion sur le système de règles institutionnelles en légitimant de nouvelles conditions de travail [Villette, 2003].

A l'issue de la guerre, l'accélération du changement technique mêlé à l'internationalisation de l'économie et à la complexification croissante de la demande, pousseront les entreprises à multiplier les recours en direction des ingénieurs-conseils [Januel, 2000]. Le marché de la consultation fera ainsi l'objet d'une importante croissance [Canback, 1998]. Nous assistons alors à la formation d'une deuxième génération d'acteurs qui viendra élargir le concept d'ingénierie-conseil [Canback, 1998]. Des pionniers tels que Edwin Booz (fondateur de *Booz Allen & Hamilton* en 1914) ou encore James O. McKinsey (créateur de *McKinsey & Company* en 1926) commercialiseront des méthodes originales de gestion budgétaire qu'ils auront eux-mêmes développés [McKenna, 1994].

Bien que la doctrine Tayloriste ait joué un rôle essentiel dans la définition du métier de consultant, « *the most influential factor in the growth of modern management consulting* » selon Cody (1986), le métier émane également de nombreuses autres traditions professionnelles [Cody 1986 ; Canback, 1998]. En 1890, les grandes firmes industrielles se tournaient, en effet, ponctuellement vers des ingénieurs chimistes comme *Arthur D. Little* (créé en 1886) voire des ingénieurs électrotechniciens comme *Stone & Webster* (créé en 1889) pour leurs connaissances techniques [Canback, 1998]. Ils faisaient également appel à des cabinets d'expertise comptable à des fins d'audits externes et de contrôles financiers [Canback, 1998].

Dés les années 1900, les firmes d'expertises comptables telles que *Arthur Anderson*, *Haskins & Sells*, *Ernst and Ernst* ou encore *Seidman and Seidman* étaient déjà très présentes sur le territoire américain [Canback, 1998]. Les grands cabinets d'avocats

essentiellement new yorkais, tel que *Cravath Swaine, Davis Polk* et *Sullivan & Cromwell* menaient des activités de conseil lorsqu'elles prodiguaient des recommandations juridiques à leurs clients [Canback, 1998]. Dans le même temps, les *law firms* régionales telles que *Jones Day* (à Cleveland) et *Baker and Botts* (à Houston) accompagnaient les divisions locales de grandes firmes américaines [Canback, 1998]. Les métiers de l'ingénierie, de la compatibilité et de la justice du XIXème siècle sont ainsi à l'origine du métier de consultant.

Toutefois, afin de bien saisir les spécificités du métier de conseil tel que nous le connaissons aujourd'hui, il importe de prendre en considération les régulations qui ont émané du gouvernement américain dès le début des années 30. C'est en effet en 1934, à la faveur du New Deal, que le congrès américain (estimant que la sphère financière et bancaire était responsable du krach de 1929) imposera une séparation totale entre la banque d'affaires (*investment banking*) et la banque de dépôts (*commercial banking*) [McKenna, 1995 ; Djelic, 2004]. Jusqu'alors les grandes institutions financières américaines étaient très présentes dans les secteurs et les entreprises qu'elles contrôlaient [McKenna, 1995 ; Djelic, 2004]. Ces entités pesaient notamment sur les décisions stratégiques, la composition des comités de direction et la diffusion des normes et des pratiques auxquelles devaient se soumettre leurs clients [McKenna, 1995 ; Djelic, 2004]. Du jour au lendemain, ces rôles leur ont été interdits par le *Glass Steagall Act*, plus singulièrement connu sous le nom de *Banking Act* [McKenna, 1995 ; Djelic, 2004]. Dans le même temps, les actions de la Commission des Opérations de Bourse (*Securities and Exchange Commission*) empêcheront les professionnels du droit et de la comptabilité d'effectuer des missions de conseil [McKenna, 1995].

Le résultat de ces interventions s'est traduit par une vertigineuse croissance des organisations indépendantes de conseil en management [McKenna, 1995]. D'anciennes entités spécialisées en droit et en comptabilité développeront des filiales de conseil tandis que de nouveaux acteurs feront leur apparition [Djelic, 2004]. Dans les années 1930, le nombre de cabinets de conseil en management augmentera de 15% par an [Djelic, 2004]. On compte 400 cabinets en 1940 et plus de 1000 en 1950 [Djelic, 2004]. L'ensemble de ces cabinets emploieront environ 12 000 consultants [Djelic, 2004].

Ces entreprises, récemment converties dans le conseil, y intégreront les habitudes organisationnelles de leur métier d'origine [Djelic, 2004]. Les systèmes associatifs (*partnership*), de promotion ou d'éviction (*up or out*), la répartition des tâches ou encore la relation au client (*confidentialité, disponibilité totale*) seront des adaptations plus ou moins directes du modèle de la *law firm* américaine [Djelic, 2004]. Le métier de conseil en stratégie, tel qu'il existe à ce jour, est ainsi clairement influencé par les métiers de la justice et de la comptabilité [McKenna, 1994].

Aujourd'hui, le conseil en stratégie constitue l'un des marchés les plus lucratifs au monde. Son chiffre d'affaires a atteint la somme de 190 milliards d'euros en 2008 et augmente à une cadence annuelle de 5 à 20% depuis plus d'un quart de siècle. Quatre acteurs dominent ce marché. Il s'agit des cabinets *McKinsey*, *Boston Consulting Group*, *Bain* et *Booz Allen Hamilton*. Ces derniers, tous étasuniens, forment ce que l'on appelle les « *4ever* ». [Djelic, 2004].

## V. Spécificité du secteur du conseil en stratégie

Une des grandes caractéristiques de ce marché réside dans son imperfection [Stiglitz, 2000]. Il est en effet très difficile d'évaluer *ex-ante* la valeur des services que les firmes de conseil proposent [Gadrey et Zarifian, 2002 ; Bardon, 2007]. D'abord, parce qu'ils sont intangibles, mais également parce qu'ils se produisent en même temps qu'ils se consomment [Stiglitz, 2000 ; Ernst et Kieser, 2000 ; Simonet et Bouchez, 2003 ; Pellegrin Boucher, 2004]. De plus, le déficit de cadres réglementaires ne permet pas d'obtenir une garantie suffisante quant à la bonne réalisation du service. Pour ces raisons, la valeur ajoutée d'une prestation demeure aléatoire et fortement dépendante des interactions qui s'établissent entre le consultant et son client<sup>28</sup> [Bardon, 2007].

---

<sup>28</sup> Ce phénomène tend notamment à expliquer la raison pour laquelle nous n'avons pas mobilisé les travaux de Rogers (2003) dans le cadre de cette étude. Rogers (2003) souligne en effet que le fait qu'une nouvelle innovation puisse être essayée avant son appropriation explique sa diffusion. Or, une pratique de gestion, même formalisée, demeure un service dont la production se réalise en même temps que la consommation. Le Boston Consulting Group a d'ailleurs formellement insisté sur ce point, en soulignant que les managers ne devaient agir sans le soutien d'un consultant. L'objectif étant de limiter les manipulations inadéquates et conséquemment génératrices de mauvais résultats et par extension de mauvaise image. L'approche de Rogers (2003) constitue de fait une ressource peu appropriée dans le cadre de cette étude.

Dans ce contexte, les théoriciens des modes managériales observent que les multinationales du conseil en stratégie tirent un profit singulier des modes managériales.

- Premièrement, parce qu'elles permettent d'orienter l'attention des managers vers une problématique commune à laquelle la rhétorique en vogue constitue une réponse acceptable.
- Deuxièmement, parce que le conditionnement du marché permet une standardisation de l'offre et des modalités d'intervention.
- Troisièmement, parce que les modes managériales assurent un renouvellement massif et régulier de l'offre [Kieser, 1997 ; Lang, 1999].

En conséquence, les multinationales du conseil en stratégie s'efforcent de créer et d'étendre des paradigmes managériaux générateurs de besoins spécifiques auxquels répondent des pratiques standardisées [Berry, 1991 ; Sturdy, 1997 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 1997].

La partie qui suit a pour objet d'examiner le rôle particulier des cabinets de conseil en stratégie dans les étapes dites d'*invention*, de *découverte*, d'*explosion* et de *déclin* d'une mode managériale.

## **Section 2. Le rôle des cabinets de conseil dans la diffusion d'une pratique de gestion**

Cette section décrypte le mode opératoire des cabinets de conseil en stratégie pour imposer leur offre sur le marché. Elle présente leur rôle dans les étapes dites d'invention, de découverte, d'explosion et de déclin d'une mode managériale [Midler, 1986]. Elle s'appuie sur des connaissances complémentaires, à caractères mercatiques et sociologiques, à même d'améliorer la compréhension du rôle joué par les cabinets de conseil dans ce phénomène.

## I. La phase d'invention

La première étape du cycle de vie d'une mode managériale consiste, pour une multinationale du conseil en stratégie, à inventer une pratique de gestion et une rhétorique adaptée. Il s'agira, dans un premier temps, d'éclaircir les diverses modalités de création d'un dispositif de gestion avant d'aborder les spécificités du discours qui l'accompagne.

### 1. L'invention d'une pratique de gestion

La première étape du cycle de vie des modes managériales consiste, pour une multinationale du conseil en stratégie, à développer une pratique de gestion formalisée capable de répondre aux besoins émergents, voir latents, de la collectivité des pratiques de gestion. L'objectif de cette première étape est d'aboutir, comme le souligne le vice président du Boston Consulting Group, à un produit capable de « *formaliser et de réaliser les ambitions des managers* ». Les théoriciens des modes managériales observent que ce produit découle de dynamiques dites de *création pure*, de *réactualisation* ou de *commodification* [Fincham et Evans, 1999 ; Kieser, 2001 ; Bardou ; 2007].

La *création pure* résulte d'un exercice mené conjointement avec une firme confrontée à une problématique qui impose l'élaboration de solutions nouvelles [Fincham et Evans, 1999]. La première matrice du Boston Consulting Group a par exemple découlé de ce mode de production. En 1969, Alan Zakon, alors vice président du Boston Consulting Group, développa de concert avec *Mead Paper Corporation* (affaibli après plusieurs vagues de diversifications agressives) un modèle décisionnel en charge d'améliorer l'allocation de ses ressources. Parallèlement au processus dit de *création pure*, qui assure l'obtention d'une étiquette pionnière et moderniste, les cabinets appuient leur pratique de gestion sur un ensemble de fondements théoriques fortement légitimés par la collectivité des pratiques de gestion [Carrance, 1987]. Ces deux éléments, modernité et rationalité, ont pour objet d'assurer la mobilisation rapide des organisations leaders et la reconnaissance du dispositif par les membres influents de la collectivité des pratiques de gestion [House et al., 1986 ; Abrahamson 1991 ; Kieser, 2001].

La *commodification* vise à convertir le résultat d'une dynamique de *création pure* en une offre générique [Werr et al., 1997; Fincham et Evans, 1999]. Cette forme de création a pour objet de formaliser les connaissances acquises et de bénéficier de l'éventuel succès d'une intervention passée, sans être contraint par la singularité de son contexte. Au début des années 70, les consultants du BCG continuèrent, par exemple, à orienter le fond et la forme du dispositif développé chez Mead Paper [Morrison et Wensley, 1991].

La *réactualisation* peut découler de deux logiques distinctes.

La première consiste à imiter un concept déjà existant dans l'espoir de bénéficier de la mode managériale qu'il suscite. Dans ce cadre, le cabinet reproduit un modèle en vogue et y ajoute une spécificité nécessaire au maintien de son avantage sur le marché [Ortmann, 1995]. A la matrice « *croissance/part de marché relative* » éditée par le Boston Consulting Group, ont ainsi répondu la « *matrice maturité/position concurrentielle* » du cabinet Arthur D. Little et la « *matrice atouts/attrait* » du cabinet McKinsey [Gouillard, 1993]. Les théoriciens des modes managériales observent que certains cabinets de conseil sont, à ce titre, les inventeurs et les promoteurs de la pratique qu'ils diffusent pendant que d'autres, ne font en réalité que les imiter. Villette (2003) souligne que ce phénomène trouve une résonance dans les grilles de tarification [Villette, 2003 ; Bardon, 2007]. Les cabinets *brain*, à savoir les cabinets de conseil qui proposent des solutions créatives pratiquent des taux de facturation beaucoup plus élevés que les cabinets dit *procedure*, qui réutilisent des pratiques déjà existantes sur le marché du conseil en stratégie [Villette, 2003 ; Bardon, 2007].

La *réactualisation* peut également se traduire par le réajustement d'une pratique de gestion en fonction des évolutions du système de règles institutionnelles. Cette forme de *création* vise essentiellement la longévité du produit sur le marché [Benders et al., 2005]. Le lancement en 1981 de l'« *Advantage Matrix* », la seconde matrice de portefeuille du Boston Consulting Group, a par exemple répondu à ce mode de production. Il en sera de même pour le cabinet Arthur D. Little, lorsqu'il polarisera sa matrice sur les facteurs d'ordres technologiques [Allouche et Schmidt, 1995]. Dans le cadre d'une *réactualisation*, les modifications s'avèrent généralement de moindres envergures voire superficielles

[Benders et al., 2005]. Benders et al. (2005) reportent l'expérience de firmes ayant augmenté leurs parts de marchés en ne faisant qu'ajuster la terminologie de leurs offres aux règles institutionnelles en vigueur. La conversion sémantique du « *Business process reengineering* » en « *Business process Improvement* » a ainsi répondu à ce mode de production [Benders et al, 2005 ; Bardon, 2007].

Quelque soit la méthode de production retenue, *création pure*, *réactualisation* ou *commodification*, les théoriciens des modes managériales soulignent que les cabinets internationaux de conseil en stratégie portent une attention particulière à l'égard des concepts qui fondent leur pratique de gestion. Cette dimension de l'offre est en effet essentielle car elle permet de maintenir la cohérence du dispositif rhétorique avec le système de règles institutionnelles en vigueur [Midler, 1986 ; Boudon, 1986 ; Abrahamson, 1991 ; Whitley, 1994 ; Pellegrin Boucher, 2004].

## 2. L'invention d'un discours

Cette partie a pour objet de d'expliquer comment s'articule le discours promotionnel des multinationales du conseil en stratégie.

« *Les pratiques de gestion tant dans leur expressions institutionnelles que dans leurs accomplissements locaux, ne se déroulent pas dans un vide. Elles sont toujours accompagnées d'un discours qui tout à la fois, légitime la pratique et influence notre manière de voir le réel et d'agir en son sein* » [Allard Poesi, 2006].

Le discours des cabinets de conseil vise à encourager les acteurs d'opter pour de nouvelles pratiques de gestion en dressant un état de la réalité qui se révèle incompatible avec les méthodes en vigueur. Ils établissent de nouvelles définitions de l'efficacité et du modernisme qui invalident le cortège d'hypothèses implicites sur lequel s'appuient les pratiques institutionnalisées. [Abrahamson, 1991 ; Kieser, 2001, Johnson et al., 2005]. L'élaboration d'un cadre conceptuel et d'une grammaire spécifique contribue à ce projet en offrant le sentiment de détenir une meilleure compréhension des événements managériaux et un support communicationnel utile à la diffusion de ce point de vue [March, 1991]. Morrison et Wensley (1991) parleront à ce propos de « *management reeducation* ». Les théoriciens des modes managériales observent que les cabinets profitent de périodes caractérisées par une remise en question des paradigmes et un affaiblissement des consensus pour déloger les pratiques établies [Zucker, 1988 ; Abrahamson, 1996 ; Greenwood et al., 2002]. L'hypothèse majoritairement partagée durant ces périodes étant qu'il est moins risqué d'ajuster ses pratiques aux mouvements environnementaux que de maintenir le statut-quo. La dimension chronologique joue à ce titre un rôle déterminant dans l'efficacité du système rhétorique [Abrahamson, 1996].

De plus, les cabinets appuient leur discours sur un ensemble de mythes. Le mythe est défini par l'encyclopédie Larousse comme une « *représentation amplifiée et déformée par l'imaginaire collectif* » ou encore comme une « *croissance répandue mais infondée* ». Les théoriciens des modes managériales assimilent le mythe à la notion de « *success storie* »,

au récit d'une ou plusieurs organisations leaders ayant été confrontées à une problématique identifiable, que le dispositif de gestion a permis de gérer avec efficacité. Malmenés par la conjoncture et en quête de solutions opérationnelles, les acteurs tendent à imiter le comportement des firmes ayant prétendument surmonté des problèmes similaires avec succès [Abrahamson, 1986]. Dans ce cadre, les cabinets de conseil profitent de l'importante asymétrie informationnelle qui caractérise le marché des services, pour attribuer la performance des leaders à l'utilisation de leurs dispositifs [Midler, 1986].

En résumé, Midler (1986) observe que le discours des cabinets de conseil s'articule autour de trois thèmes indissociables. Le premier fait référence à l'instrument de gestion en tant que tel, le second décrit la théorie de l'entreprise et le troisième se concentre sur l'état du monde industriel en général [Midler 1986 ; Lang, 1999]. Tout l'art de la rhétorique des cabinets de conseil vise à opérer un maillage étroit entre ces trois thèmes en vue d'établir une relation cohérente, de cause à effet, entre l'état du monde, l'identité de l'entreprise et le nouveau dispositif de gestion [Midler, 1986]. Le but étant de déployer un discours qui possède autant, sinon plus, d'autorité et de légitimité que les discours déjà établis. Une pratique de gestion se trouve ainsi « *spontanément et souvent implicitement associée à d'autres signifiants, et c'est en quelque sorte cet ensemble indissociable qui séduit ou déçoit* » [Midler, 1986]. Pour étayer cette observation, Midler (1986) rappelle les dommages occasionnés par la désillusion du modèle suédois sur les méthodes d'organisations qui lui étaient associées dans le discours. Or, dans les faits, ces méthodes n'étaient pourtant pas inefficaces [Midler, 1986].

## II. La phase de découverte

Les théoriciens des modes managériales observent que la rhétorique n'a de poids sur le système de règle institutionnelle que si elle est reconnue puis soutenue par les acteurs influents de la collectivité des pratiques de gestion [Abrahamson, 1991 ; Kieser, 2001]. Dans ce cadre, les multinationales du conseil en stratégie s'efforcent de quadriller les populations clefs (*académiques, journalistes, managers et gourous*) en irrigant et en orientant leurs sources d'information [O'Shea et Madigan,1997]. Villette (2003) observe que même les universitaires les plus scrupuleux n'échappent pas nécessairement à ce processus de représentation qui est placé entre le public et la réalité. Il précise qu'au sein des écoles à forte tradition scientifique et intellectuelle, les enseignants conservent une distance critique à l'égard du discours qui émane des cabinets de conseil. Ils parviennent dans une certaine mesure à se départir de leur emprise [Villette, 2003]. Au sein des écoles qui bénéficient d'une autonomie intellectuelle moins forte et qui s'avèrent conséquemment plus anxieuses à l'égard des débouchés qu'elles proposent, Villette (2003) observe un alignement des enseignements sur les prescriptions de quelques multinationales du conseil en stratégie.

### 1. de l'usage de l'asymétrie

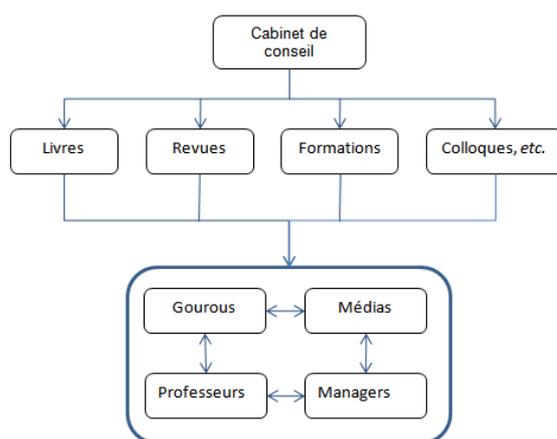
Le marché des services est marqué par une forte asymétrie informationnelle. Conscients de ce phénomène, les cabinets assurent une présence active au sein des groupes de réflexion, des médias, des manuels scolaires, des ouvrages techniques, des colloques, des forums, des séminaires et des enseignements académiques. Ils affichent une tarification élevée, synonyme de qualité, accompagnée d'une construction tactique du portefeuille de clients et d'un assortiment des ressources humaines [Villette, 2003]. Ils emploient des consultants de haut niveau, recrutés sur la base d'une sélection ostensiblement draconienne, pour faciliter la pénétration du discours dans les revues académiques, élaborer des ouvrages percutants et animer des séminaires de qualité. Cette présence permet d'orienter le référentiel cognitif des leaders et de faciliter la capture de grands comptes qui, à leur tour, favoriseront l'accès aux firmes suiveuses [O'Shea and Madigan,1997].

« *The highly selective recruitment of outstanding individuals provided the consulting industry with a considerable touch of intellectual elitism, and this contains a strong message to the business environment independent of the procedure's validity or reliability* » [Armbrüster, 2004].

Les cabinets jouent activement sur le fait que les membres de la collectivité des pratiques de gestion développent une compréhension indirecte de leur univers. Kieser (2001) observe que les managers ont besoin de mots pour définir et créer leur réalité et qu'ils empruntent ce champ lexical au travers de livres, de colloques, de séminaires et de formations. Ainsi, lorsque les membres influents estiment que l'appropriation de la rhétorique est en mesure d'accroître leur légitimité, ils réalisent une communication additionnelle en relayant le discours promotionnel au travers des sources de socialisation des managers [Midler, 1986]. *In fine*, les managers finissent par déterminer une part de leur réalité en fonction des éléments fournis par les cabinets de conseil.

**Figure 4** : Le quadrillage des populations cibles par les multinationales du conseil en stratégie.

Source : Auteur



## 2. une action en deux temps

La démarche d'influence par l'intermédiaire d'un tiers remonte aux études menées par *Katz* et *Lazarsfeld* dans les années 40 et 50 pour tenter de comprendre l'influence qu'exerce l'entourage sur un individu (dans le cadre d'une élection présidentielle). *Katz* et *Lazarsfeld* découvriront que les individus sont peu perméables, du moins de façon directe, aux messages véhiculés par le biais de médias traditionnels. Ils démontreront que l'entourage des électeurs conditionne de façon plus importante leurs votes. Parmi cet entourage, certains s'avèreront plus influents que d'autres. Il s'agit des *leaders* et des *experts*<sup>29</sup>. Ces deux catégories d'acteurs forment ce que la littérature sociologique et mercatique nomment les *prescripteurs*. A savoir, des acteurs qui, en raison de leur profession ou de leur statut social, sont en mesure d'orienter la demande des consommateurs en direction d'un bien ou d'une marque précise. La formalisation de ce

---

<sup>29</sup> La littérature mercatique définit un leader comme « un individu qui influence de façon informelle le comportement d'autres personnes dans une direction souhaitée. Ses avis sont spontanément sollicités par son entourage (amis, collègues, voisins, relations sociales, etc.) avant ou après l'achat d'un produit ou d'un service. Tout consommateur peut, potentiellement, être considéré comme un leader d'opinion dans l'un ou l'autre des marchés de biens et services ». Il est également défini comme « un personnage social qui est un relais d'opinion en ce sens qu'il ou elle transmet les informations ou ses opinions en y ajoutant son autorité, son prestige ou son influence personnelle ». Le leader est admiré, et l'on souhaite l'imiter, gagner sa reconnaissance ou encore partager un peu de son prestige. La force d'attraction du leader apparaît majoritairement reposer sur son empathie avec son entourage et sur son exemplarité. Il sait se mettre dans la peau de son voisinage, il connaît et comprend leurs problèmes. Ses avis et ses conseils sont sur-mesure [Dubois, 1994]. « Si le leader n'est pas homophile il n'en demeure pas moins qu'il plait à son entourage car il le comprend et l'écoute autant qu'il le conseille ». Son influence restera informelle contrairement à l'expert. Un expert est un individu spécialiste dans un domaine. Il est de ce fait considéré comme une source d'informations et de conseils appropriés. Les informations et les conseils véhiculés par son intermédiaire se retrouveront, de ce fait, renforcés en crédibilité et en capacité persuasive. Nous retiendrons cependant que les avis d'un leader et d'un expert sont reconnus comme qualifiés. *Vernette* notera que leurs conseils sont suivis notamment parce qu'ils sont considérés comme désintéressés et impartiaux. Leurs opinions sur les produits se diffusent au sein de *tribus* relatives à leurs zones d'attraction [Vernette, 2002]. Le périmètre d'influence du leader ou de l'expert correspond à son entourage. La délimitation de la sphère d'influence reste néanmoins controversée. Certains voient une influence horizontale fondée sur le principe d'homophilie, c'est-à-dire de similarité entre pairs. A ce titre, on influencerait plus aisément ceux qui se sentent proche de nous et qui appartiennent au même milieu social [Busch, Wilson, 1976]. D'autres feront l'hypothèse inverse. L'influence serait verticale, du haut de l'échelle sociale vers le bas. Les travaux actuels en sociologie et en mercatique des groupes montrent cependant une réalité plus complexe. La zone d'influence du leader dépendrait, de sa centralité perçue dans le groupe (cœur du réseau ou périphérie) et du degré de cohésion (intensité de la proximité entre les membres) [Sempé, 2000]. A chaque groupement de cible correspond une approche spatio-temporelle adaptée. Le lieu et le moment appropriés pour aborder la problématique conditionnent le degré d'efficacité de l'action. Toutefois, ce serait au niveau communautaire, avec des agents de communication proche et crédibles, dans un cadre naturel et habituel de communication participative, que résideraient les plus grandes chances de changer un comportement.

phénomène donnera naissance à un modèle de communication en deux étapes intitulé « *two step flow* ». Particulièrement bien adapté à la compréhension des actions menées par les multinationales du conseil en stratégie, « *two step flow* » consiste, dans la pratique, à cibler prioritairement des acteurs capables de modifier le comportement des cibles finales [Katz et Lazarsfeld, 1955 ; Vernet, 2002]. Cette stratégie d'influence indirecte permet d'adapter la rhétorique aux caractéristiques de la cible et d'en allonger simultanément les effets grâce à la crédibilité de l'émetteur. Un acteur relai disposant d'une meilleure connaissance de la cible et de son environnement s'avère, en effet, mieux à même de l'orienter qu'un agent étranger au système. Une approche de la communication en deux temps offre, à ce titre, aux cabinets de conseil l'opportunité de toucher en profondeur une cible large en dépit des minces ressources dont ils disposeraient pour séduire chacun des membres qui la composent.

La complexité du processus de légitimation mené par les firmes de conseil impose que l'on y ajoute une séquence en amont du modèle « *two step flow* ». Cette étape a pour objet d'abaisser les obstacles érigés par les « *gatekeepers* ». Ce terme qui signifie *portiers* en anglais, est apparu pour la première fois en 1947 sous la plume de Lewin pour décrire les mères de famille en tant que décisionnaires du menu familial. Depuis, cette expression fait référence à l'ensemble des acteurs qui disposent d'un rôle clef dans le filtrage et l'ordonnement des *inputs* d'un quelconque processus stratégique. White (1961) saisira les écrits de Lewin et les ancrera dans un contexte plus particulièrement journalistique pendant que McCombs et al. (1976) rapprocheront ce phénomène du concept d'*agenda setting*<sup>30</sup> [McCombs et al., 1976 ; University of Twente, 2006]. Les « *gatekeepers* » font référence aux individus qui disposent d'un pouvoir sur la composition du message et la nature des supports. Concrètement, cela signifie qu'ils ont la capacité d'orienter le programme scolaire d'un MBA, la politique éditoriale d'une revue managériale ou encore la sélection des experts qui participeront à un colloque.

Au travers de ces leviers, les « *gatekeepers* » décident de la nature et de la position hiérarchique des éléments qui intègrent la collectivité des pratiques de gestion. En conditionnant la perception que les acteurs ont de leur univers, les « *gatekeepers* »

---

<sup>30</sup> Calendrier des événements.

participent à la définition de leur réalité [Boistel, 2007]. Leur influence est d'autant plus grande qu'un individu n'indique ouvertement son opinion qu'au regard de l'idée qu'il se fait de la majorité [Lazar, 1995]. Cependant, pour atténuer la dépendance à l'égard des « *gatekeepers* » une part importante de la campagne de légitimation des cabinets de conseil repose sur des supports qui leur appartiennent. Cela signifie que les cabinets s'érigent eux-mêmes en « *gatekeepers* » en parrainant<sup>31</sup> des événements, en remettant des prix, en publiant des ouvrages et en diffusant des revues institutionnelles.

---

<sup>31</sup> Le parrainage est défini comme le « *soutien apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct* » [Westphalen, 1997]. Le but étant de maîtriser l'image qui sera faite du dispositif, des théories qu'il mobilise et des hypothèses sur lesquelles il est fondé.

### III. La phase d'explosion

La phase d'explosion intervient lorsque la rhétorique des cabinets de conseil quitte l'univers restreint des leaders et des experts pour venir se propager à l'ensemble du débat public [Midler, 1986]. Un consensus relatif à la valeur « technico-économique » du dispositif s'installe, pendant qu'une dynamique mimétique d'adhésion s'amorce [Greenwood et al., 2002 ; Mignerat et Rivard, 2006]. L'influence du discours promotionnel est d'autant plus forte, qu'il est à la fois porté par l'universalité abstraite de la collectivité des pratiques de gestion et par l'intimité personnifiée des acteurs qui y voient un moyen de renforcer leur légitimité [Midler, 1986]. L'émergence et le déroulement de la phase *d'explosion* constituent, de ce fait, une sanction positive pour la stratégie d'influence mise en oeuvre par les cabinets de conseil.

La phase *d'explosion* demeure également le signe d'une relative perte de contrôle [Midler, 1986]. La plupart des cabinets concurrents inscrivent la nouvelle pratique à leur catalogue, pendant que d'autres la *commodifient* en y ajoutant une singularité encline à désavantager la configuration actuelle [Midler, 1986]. Au fil que le dispositif se diffuse au sein de la collectivité des pratiques de gestion, et qu'il s'implante dans le système de règles institutionnelles, son contrôle et son administration se compliquent. Une masse grandissante d'acteurs, plus ou moins compétents, commercialisent la pratique pendant que d'autres l'utilisent de façon autonome, en dehors de toute expertise. Il en résulte une déformation de la rhétorique et une utilisation erronée du dispositif souvent pénalisante en matière de compétitivité. Le Boston Consulting Group a par exemple ouvertement mis en garde les éventuels utilisateurs contre un emploi intempestif de sa matrice [Boston Consulting Group, 1981 ; Carrance, 1986].

*« Le portefeuille représente un outil puissant, donc dangereux. Cet outil, proposé initialement par le Boston Consulting Group, est maintenant abondamment diffusé et la plupart du temps, trop simplifié par les analyses superficielles de la part de marché, de croissance et de segmentation. Le portefeuille est un bon cadre pour*

*les prises de décisions stratégiques. Mais il ne vaut que par la qualité des analyses qui ont permis son élaboration* » [Boston Consulting Group, 1981].

La puissance d'une stratégie d'influence présente, de ce fait, le risque qu'une méthode inefficace contamine brusquement tout un univers au péril d'enrayer l'image des émetteurs et la compétitivité des firmes qui se sont inclinées à leurs prescriptions [Bourgeois, 2006]. La propension des firmes à adopter des « *pilules empoisonnées* » au sein d'un champ organisationnel est d'autant plus grande qu'elles sont reliées à des entités ayant opté pour des méthodes similaires [Davis, 1991 ; Bourgeois, 2006]. Toutefois, l'accélération cadentielle des modes managériales permet aux cabinets de compliquer l'association des résultats à un facteur précis et de limiter leur implication dans les défaillances occasionnées par l'emploi de leurs dispositifs.

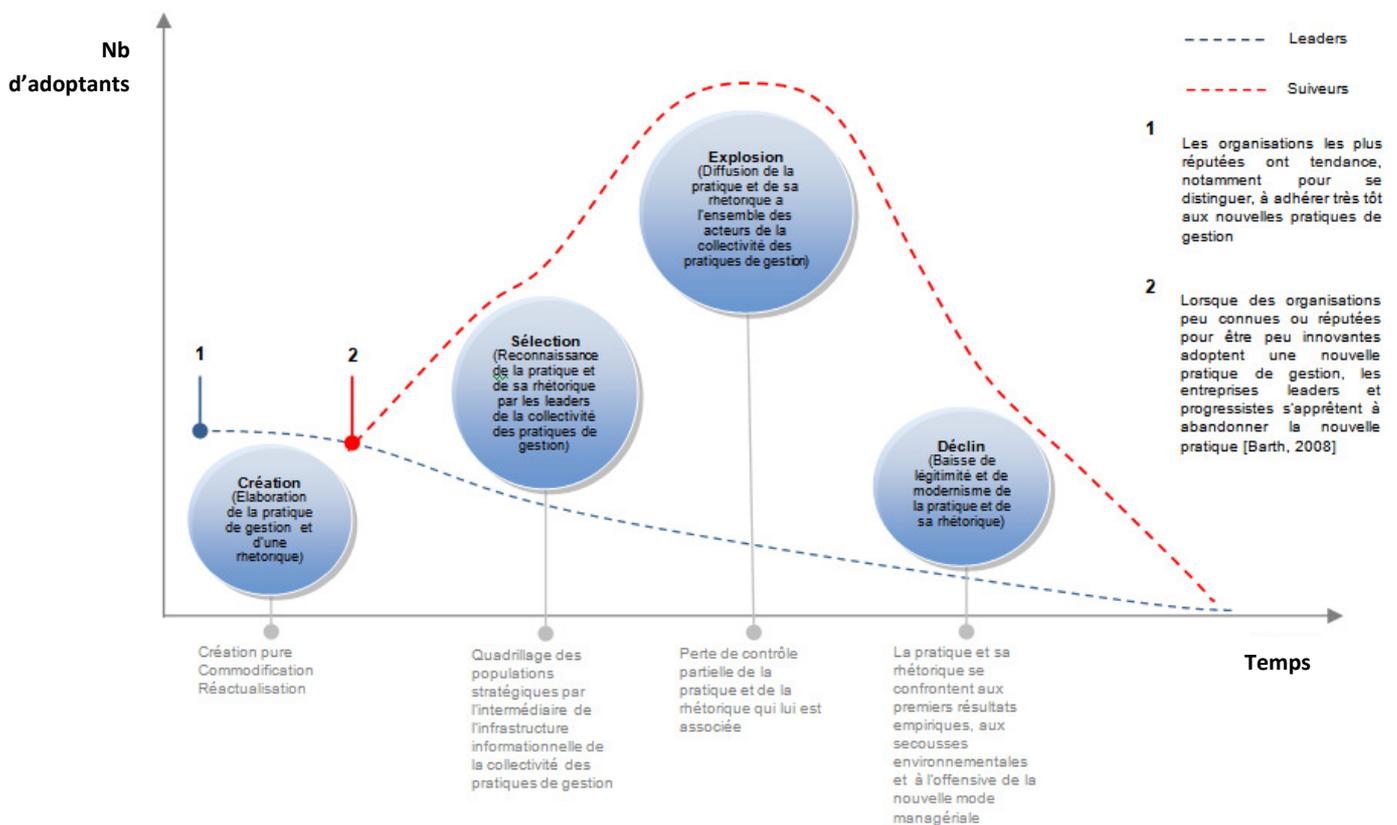
#### **IV. La phase de déclin**

Les premiers symptômes de déclin apparaissent lorsque le dispositif de gestion se confronte aux résultats empiriques. Les chiffres et les mesures, alors principaux éléments du soutien rhétoriques, vont méthodiquement venir briser le dispositif discursif. L'essentiel des critiques mettent, à la fois, en doute ses fondements théoriques et l'utilité pratique du dispositif. Kieser (1997) observe qu'une pratique de gestion est avant tout victime de son succès car une trop grande popularité édulcore son image progressiste et, par extension, sa capacité d'attraction vis-à-vis des leaders.

## Conclusion du chapitre 2

En guise de conclusion, nous soulignerons que les multinationales du conseil en stratégie jouent un rôle particulièrement actif dans les étapes dites de *création* et de *découverte* d'une pratique de gestion. La phase *d'explosion* constitue une sanction positive et une relative perte de contrôle qui s'achève par le *déclin* de ladite pratique. Les théoriciens des modes managériaux observent que ces étapes sont intimement corrélées car les cabinets s'efforcent de délégitimer les pratiques institutionnalisées, ou en phase d'institutionnalisation, afin de créer un espace vacant pour imposer leur dispositif. L'institutionnalisation d'une pratique de gestion demeure ainsi infiniment complexe. De nombreux acteurs bénéficient, en effet, d'une position privilégiée au sein de la structure établie et forment des coalitions à même de contrer toutes manœuvres de changements institutionnels. Ces acteurs font essentiellement référence aux firmes de conseil en stratégie pénalisées par un revers de la mode managériale et aux organisations qui ne souhaitent pas bouleverser leurs routines entrepreneuriales.

**Figure 5 :** Schéma simplifié du processus de diffusion d'une pratique de gestion vu par un cabinet de conseil. Source : Auteur



## Présentation des hypothèses de recherche 1 et 2

La revue de littérature, appuyée sur la théorie néo-institutionnelle et la théorie des modes managériales, décrypte le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion, les acteurs qui y participent et le rôle particulier des cabinets de conseil dans ce phénomène.

Ces éléments demeurent toutefois insuffisamment fonctionnels pour élaborer un dispositif discursif opérationnel. Deux hypothèses de recherche ont donc été formulées afin de compléter la revue de littérature et apporter une réponse satisfaisante à la question de recherche. Ces dernières s'inscrivent en droite ligne avec la revue de littérature. Elles découlent, en effet, des travaux élaborés par Midler (1986), Abrahamson (1991, 1996) ou encore Kieser (1997) à propos des éléments qui semblent favoriser la diffusion d'une pratique de gestion.

La première hypothèse suppose que « *la diffusion d'une pratique de gestion repose sur un phénomène de mode managériale* » et la seconde hypothèse estime que « *les cabinets de conseil participent à ce phénomène de mode en démontrant, dans le cadre de leur discours, que la pratique de gestion est simple, moderne, efficace et rationnelle* ».

La revue de littérature souligne que dans le cadre d'un phénomène de mode managériale les managers adoptent une pratique en fonction de critères d'ordres « technico-économiques » mais également « socio-psychologiques ». La deuxième hypothèse suppose donc qu'il convient d'intégrer ce double postulat pour favoriser la diffusion d'une pratique de gestion.

Autrement dit, démontrer que la pratique est simple et efficace, pour répondre aux besoins « technico-économiques » des managers, mais également moderne et rationnelle pour répondre à leurs attentes d'ordres « socio-psychologiques ».

## **Deuxième partie : Test de validité des hypothèses 1 et 2**

Cette deuxième partie a donc pour objet de tester la validité des hypothèses de recherche. Elle est composée de deux chapitres. Le premier évalue si la diffusion d'une pratique de gestion repose, ou non, sur un phénomène de mode managériale (hypothèse 1) et le second détermine si les cabinets de conseil participent, ou non, à ce phénomène en démontrant, dans le cadre de leur discours, que la pratique est simple, moderne, efficace et rationnelle (hypothèse 2).

La formulation de la première hypothèse de recherche peut sembler inopportune. Les éléments existants au sein de la revue apparaissent, en effet, suffisamment étayés pour convertir cette hypothèse en postulat. Seulement, l'étude se focalise sur la diffusion des matrices de portefeuille et bien que la littérature assimile fréquemment ces dispositifs à un phénomène de mode, elle ne propose aucune démonstration scientifique à même de corroborer cette affirmation (contrairement à nombre d'autres dispositifs). Un doute subsiste alors quant à la nature intrinsèque de cette diffusion. S'agit-il d'un cas particulier ? La dissémination des matrices répond-elle à une logique en dehors de la mode ? Si telle était le cas, les résultats de l'étude seraient alors immédiatement remis en cause. Cette étude doctorale repose en effet sur le postulat que toute diffusion massive repose sur un phénomène de mode managériale. Le test de validité de l'hypothèse 1 a donc pour objet de pallier cette éventualité et de sécuriser le terrain de l'étude.

## **Chapitre 1. La diffusion d'une pratique de gestion repose-t-elle sur un phénomène de mode managériale ?**

Ce chapitre a pour objet d'évaluer la validité de la première hypothèse de recherche. Il vise également à valider ou invalider la pertinence de la deuxième hypothèse. Cette dernière formule une préconisation en matière d'ajustement du discours promotionnel. Or, selon que la diffusion d'une pratique répond, ou non, à un phénomène de mode managériale, cela n'engage pas les mêmes moteurs de dissémination et par extension les mêmes logiques de discours. Ce deuxième chapitre sera donc l'occasion de tester la validité de la première hypothèse de recherche et, par extension, la pertinence de la seconde.

### **Plan du chapitre**

Le chapitre comprend cinq sections. La première définit le cadre du test de validité. A savoir, quelle pratique de gestion doit faire l'objet du test ? La deuxième section présente le dispositif retenu. La troisième détermine la méthodologie. A savoir, quel outil et quelle démarche permettront de déterminer si cette pratique répond, ou non, à un phénomène de mode managériale ? La quatrième section présente les résultats du test de validité et la cinquième section les analyse.

## Section 1. Sélection d'une pratique de gestion

### I. Critères de sélection

Le test se focalise sur un dispositif répondant aux critères habituels des recherches académiques sur les modes managériales [Midler, 1986, Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001, Giroux, 2008]. A savoir, une pratique dont la diffusion a été forte, dont l'impact a été significatif, dont la présence des cabinets est visible et dont le cycle de vie est à ce jour révolu.

**Figure 6** : Critères auxquels doit répondre la pratique de gestion qui fera l'objet du test de validité de l'hypothèse1. Source : Auteur.



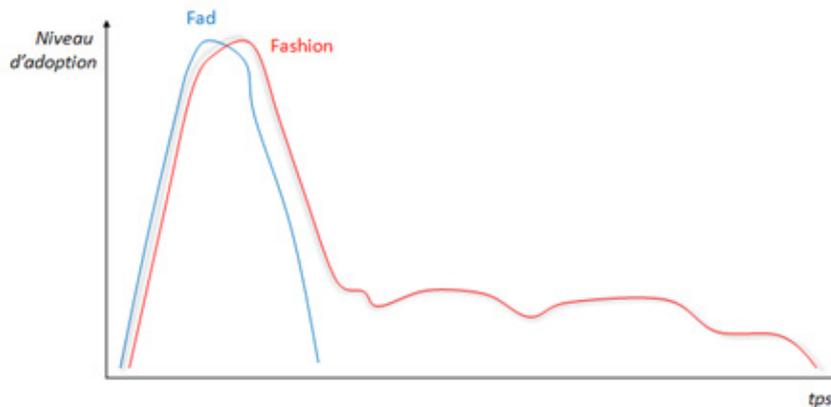
#### 1. Une diffusion forte

« Une diffusion forte » signifie que la pratique a été adoptée par un nombre important d'entreprises (au regard des autres dispositifs de gestion déjà existants).

#### 2. Un impact significatif

Un impact significatif signifie que la pratique a durablement marqué la culture managériale du 20<sup>ème</sup> siècle. La langue anglaise dispose de deux termes pour qualifier le degré d'utilité et la portée d'un phénomène de mode managériale [Bourgeois, 2006]. Le terme *fad* fait référence à ce qui est futile et le terme *fashion* traduit une mode dont l'impact a été significatif et relativement durable [Bourgeois, 2006]. Notre étude se focalise sur cette deuxième catégorie de dispositifs.

**Figure 7** : Courbes de diffusion d'une pratique dite « *fad* » et d'une pratique dite « *fashion* » d'après la définition de Christophe Bourgeois (2006). Source : Auteur.



### 3. Une présence visible des cabinets

Une présence visible signifie que les firmes à l'initiative de ce mouvement sont facilement identifiables. Ce point est particulièrement important car l'étude impose d'examiner, dans un second temps, les manœuvres discursives mises en œuvre par ces acteurs pour imposer leur offre sur le marché.

### 4. Un cycle de vie révolu

Un cycle de vie révolu enfin répond à la nécessité technique de mener une étude à postériori du phénomène de diffusion [Brulé, 2007].

## **II. La pratique sélectionnée**

La pratique de gestion qui a répondu le plus distinctement à ces quatre critères de sélection a été la « *matrice de portefeuille* ». Ce dispositif a en effet répondu en tous points aux quatre critères énoncés ci-dessus.

### **1. Les matrices de portefeuille : une diffusion forte**

O'Shéa et Madigan (1997) ainsi que Chapman *et al.* (1998) observent que les matrices de portefeuille comptent parmi les dispositifs de gestion les plus diffusés dans l'histoire du management. Hammermesh (1995) précise que 75% des 500 plus grandes firmes mondiales ont utilisé une matrice de portefeuille dans le cadre de leur activité. De plus, Baker (2001) note qu'entre 1970 et 1980, les matrices de portefeuilles ont formé la nouvelle orthodoxie du management. Lorange (1975) parlera à ce propos de "*common method of corporate planning (...) universally practiced*".

### **2. Les matrices de portefeuille : un impact significatif**

Les matrices de portefeuille ont durablement impacté la culture managériale du XX<sup>ème</sup> siècle. Impact qui s'illustre, par le nombre très important de livres et d'articles qui ont été publiés sur le sujet et par leur présence, aujourd'hui encore, dans la plupart des manuels d'enseignement de la stratégie [Carrance, 1986 ; Morrison et Wensley, 1991 ; Huczynski, 1994 ; Armstrong et Brodie, 1994 ; Allouche et Schmidt, 1995 ; Marchesnay, 2004]. Bardon (2007) observe que les dispositifs matriciels « *apparaissent aujourd'hui comme une base élémentaire de tout enseignement de la stratégie d'entreprise* ».

### **3. Les matrices de portefeuille : une présence visible des cabinets de conseil**

Allouche et Schmidt (1995) observent que trois modèles matriciels se sont partagé la plus grande part du marché de la consultation stratégique au cours des années 70 [Allouche et Schmidt, 1995]. Or, ces trois modèles portent le nom d'un cabinet de conseil en stratégie. Il

s'agit de la matrice du Boston Consulting Group, de la matrice Mckinsey et de la matrice Arthur D. Little [Detrie et al. 2005 ; Johnson et al. 2005].

#### **4. Les matrices de portefeuille : un cycle de vie révolu**

Enfin, les matrices de portefeuille répondent à une pratique de gestion ancrée dans la décennie des années 70 et 80 dont le cycle de vie est à ce jour révolu [Allouche et Schmidt, 1995 ; Johnson et al. 2005].

## **Section 2. Les matrices de portefeuille**

Cette deuxième section a pour objet de présenter les matrices de portefeuille et d'évaluer, à l'aune des éléments existants au sein de la littérature, s'il s'agit ou non d'un phénomène de mode managériale.

### **I. Les matrices en théorie**

Chandler (1962) estime que la stratégie d'entreprise vise à définir les objectifs et les buts fondamentaux de long terme d'une organisation, et de déterminer les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs. Dans ce cadre, la stratégie impose aux firmes d'analyser leur environnement et de connaître leurs capacités propres. Elles doivent, d'une part, recourir à une analyse minutieuse de l'environnement pour identifier les menaces et les opportunités et d'autre part, se soumettre à une juste introspection afin d'évaluer l'état des forces et des faiblesses [Mercator, 2006]. Suite à cette démarche, une firme recourt traditionnellement à deux grands types d'actions stratégiques [Johnson et al., 2005]. La première porte sur l'organisation en tant que telle (gestion des systèmes et sous-systèmes de la firme) et la seconde concerne le choix des métiers et des produits que l'entreprise décide d'entreprendre. Les matrices de portefeuille s'inscrivent en support de cette deuxième catégorie d'actions.

Les dispositifs matriciels sont nés à la fin des années 60, à l'aube d'embarras conjoncturels qui toucheront plus singulièrement les firmes qui ont succombé aux mouvements de diversification qui agissent depuis le début des années 50. Le modèle en vogue répondait alors à un vaste groupe diversifié, structuré en divisions autonomes, pilotées par un dirigeant pleinement responsable de ses résultats [Allouche, Schmidt, 1995]. Ce mode d'organisation reposait alors sur le postulat que la rentabilité émanait du degré de diversification d'une firme. Il était donc plus pertinent de diluer les risques au sein d'activités aux probabilités de naufrages et de croissance dépareillées, plutôt que de concentrer les ressources sur quelques activités similaires [Carrance 1986]. Toutefois, la conjoncture économique mondiale viendra contredire ce préalable en compliquant la

gestion des firmes de type diversifié. Trois raisons tendent à expliquer ce phénomène [Marchesnay, 2004]. Premièrement, la crise de 1973 précipitera une grande masse de produits vers une phase de maturité avancée voire de déclin. Deuxièmement, une solide concurrence internationale, essentiellement issue d'Europe et d'Asie du Sud-est, viendra fragiliser la position concurrentielle des firmes nord-américaines. Troisièmement, les marchés se verront secoués par des turbulences technologiques notamment liées à l'automatisation des processus. Les structures diversifiées (le plus souvent caractérisée par une architecture disparate empliée de divisions hétéroclites) ont ainsi favorisé la massification de concurrents sur des espaces stratégiques toujours grandissant, alors que la durée de vie moyenne des produits déclinait et que les marchés subissaient de brutaux retournements technologiques [Allouche, Schmidt, 1995]. Les firmes aux activités multiples ont par conséquent peiné à gérer la nouvelle subtilité tactique qu'imposait la maîtrise des marchés au sein desquels elles étaient engagées. Cette inadéquation entre pratique et conjoncture s'est soldé par l'effondrement de nombreux groupes appuyés sur une logique de croissance externe, de type congloméral, dont les structures ignoraient les notions de synergies ou de fil conducteur [Marchesnay, 2004].

C'est dans ce cadre, caractérisé par une remise en cause profonde des paradigmes établis, que les matrices de portefeuille sont apparues. Elles se proposaient, en effet, d'aiguiller les managers dans leur politique de rationalisation des activités. Ces dispositifs se caractérisent par un tableau à double entrée reliant plusieurs variables conceptuelles en charge de photographier la situation du portefeuille et de formuler des préconisations relatives aux scénarii d'évolutions probables, souhaitables ou nécessaires [Evrard Samuel, 2007].

Les matrices de portefeuille sont issues d'un enseignement de l'économie industrielle. Cela signifie qu'elles sont fondées sur l'hypothèse que la rentabilité d'une firme dépend, d'une part, des particularités endogènes du secteur et d'autre part, de la position concurrentielle de la firme sur ce secteur [Carrance, 1986]. Les matrices découlent également de modèles à caractères financiers, à l'instar de ceux développés par Markowitz à partir de 1952. Elles se proposent de résoudre les défaillances d'allocation des flux de liquidités en recréant un système de bourse des valeurs à l'intérieur de la firme [Carrance, 1988].

## II. Les matrices en pratique

Les dispositifs matriciels imposent de découper la firme en domaines d'activités stratégiques (D.A.S). C'est-à-dire, en sous-ensembles correspondant à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès, auquel il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de façon tout à fait autonome [Johnson et al., 2005]. Les dispositifs imposent, en outre, d'estimer le potentiel de ces domaines ; de déterminer la part des ressources qu'ils consomment et qu'ils génèrent ; et d'évaluer la position concurrentielle de la firme au sein de ces domaines d'activités [Johnson et al., 2005]. Il conviendra ensuite de positionner les D.A.S. au sein d'une matrice à deux dimensions, dont l'une est caractérisée par la mesure synthétique des caractéristiques du secteur économique, et la seconde par la mesure de la position concurrentielle de la firme au sein de ce secteur [Carrance, 1986]. La finalité étant de dresser une typologie des activités en charge d'assurer une allocation optimale des ressources financières tout en tenant compte des contraintes globales de l'entreprise. Allouche et Schmidt (1995) parleront à ce propos d' « *allocation asymétrique et hiérarchisée des ressources entre les diverses activités de la firme* ».

Lors des années 70 et 80 la quasi-totalité des cabinets de conseil en stratégie mettront un point d'honneur à proposer leur propre modèle d'analyse de portefeuille [Johnson et al, 2005]. Tous résulteront de la combinaison de deux variables analogues dont les intitulés différeront selon les établissements de conseil [Côté et Malo 2002]. Chacun donnera plus ou moins d'importance à la notion d'*équilibre* de portefeuille (en terme de génération et de consommation de liquidités financières) ; à la notion de *pertinence* (en terme de cohérence entre la logique du groupe et la composition du portefeuille) ; à la notion d'*attrait* (en terme de génération de profit ou de potentiel de croissance des divers domaines d'activités stratégiques) ; ou encore à la notion de *comptabilité* des divers domaines d'activités stratégiques (en termes de synergies ou de capacité du siège à accroître leurs performances) [Johnson et al, 2005].

Trois modèles sont le plus souvent présentés dans les ouvrages spécialisés en raison de leur domination du marché au sein des années 70 [Allouche et Schmidt, 1995 ; Johnson et al. 2005 ; Mercator, 2006]. Il s'agit des modèles *croissance/part de marché* du cabinet Boston Consulting Group, du modèle *atouts/attraits* du cabinet McKinsey et du modèle *maturité/position concurrentielle* du cabinet Arthur D. Little. Le découpage de l'entreprise en segments stratégiques indépendants que l'on positionne sur une matrice à deux dimensions demeure le principe commun à ces trois pratiques de gestion [Carrance, 1986 Côté et Malo, 2002]. Allouche et Schmidt (1995) observent que les matrices stratégiques des cabinets BCG, McKinsey ou encore ADL s'avèrent être « *très proches les unes des autres* ».

### III. Les matrices de portefeuille : une mode managériale ?

Avant d'entamer la section méthodologique qui a pour objet de créer une connaissance qui validera, ou invalidera, la première hypothèse de recherche, il convient de présenter les éléments existants (au sein de la littérature en stratégie d'entreprise) qui permettent d'apporter quelques éléments de réponses. Ces derniers seront ensuite complétés par un test de validité.

Giroux (2008) définit une mode managériale comme étant le résultat d'une pratique de gestion qui a connu une popularité rapide, suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, et dont la popularité ne peut s'expliquer uniquement par la valeur effective de ladite pratique (cf. Partie 1 : *Mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion*).

Les matrices de portefeuille semblent, au regard de cette définition, répondre à la notion de mode managériale. Ces dernières ont en effet connu une popularité rapide qui ne peut s'expliquer uniquement par leur valeur effective.

## 1. Une popularité rapide

*“During the 1970s, more and more corporations adopted portfolio planning, with the largest diversified companies being among the earliest adherents” [Goold et Luchs, 1993].*

Carrance (1988), au sein d'un article intitulé « *splendeurs et misères des matrices de portefeuilles* », observe que « *la vitesse avec laquelle ces instruments de gestion se sont diffusés est tout à fait surprenante* ».

Une enquête de la *Harvard Business Review* témoigne qu'en 1972, soit deux ans après le lancement officiel de la première matrice de portefeuille, 100 multinationales américaines avaient utilisé au moins une fois une matrice de portefeuille dans le cadre de leur activité [Day, 1977]. Quatre ans plus tard, ce sera plus de la moitié des 500 plus grandes firmes mondiales qui utiliseront une matrice de portefeuille [Haspeslagh, 1983]. Ainsi, tous les ans, jusqu'en 1977, entre 25 et 30 des 500 plus grandes firmes mondiales (soit environ 5% d'entre elles) adopteront ce dispositif de gestion [Haspeslagh, 1983]. Au final, plus de 75% des 500 plus grandes firmes mondiales ont utilisé, au moins une fois, une matrice de portefeuille dans le cadre de leur activité [Hammermesh, 1995].

Ces éléments empiriques traduisent la rapidité et l'intensité avec lesquelles les matrices de portefeuilles se sont imposées sur le marché.

## **2. Une popularité uniquement liée à leur valeur effective ?**

L'étude de Carrance (1986) sur les outils de planification stratégique sera ici amplement exploitée pour déterminer la valeur effective des matrices de portefeuille.

De nombreux auteurs académiques ont démontré l'inefficacité des matrices de portefeuilles. Ces travaux peuvent être classés en deux catégories distinctes. Avec d'un côté, les auteurs qui considèrent les dispositifs matriciels rigoureusement scientifiques mais néanmoins inefficaces en raison de leur mauvaise utilisation et, de l'autre, les auteurs jugeant les matrices structurellement inefficaces en raison de leur pauvreté conceptuelle [Carrance, 1988]. Une troisième catégorie d'acteurs estiment que la difficulté inhérente au devoir de segmentation est telle, qu'elle remet en cause les éventuelles contributions des matrices de portefeuille [Carrance, 1988 ; Detrie et al. 2006 ; Allouche et Schmidt, 1995].

L'ensemble de ces auteurs ont en commun d'observer l'absence de résultats émanant de ces dispositifs de gestion [Carrance, 1988 ; Allouche et Schmidt, 1995].

## A. Critiques relatives à la mise en œuvre des matrices de portefeuille

De nombreux auteurs ont critiqué la faisabilité des dispositifs matriciels [Carrance, 1988]. En plus des critiques feutrées formulées par Henry (1977, 1981) et Ringball (1977) l'article le plus connu, et certainement le plus acerbe, fut rédigé par Day (1977) in « *diagnosing the product planning* ». Day mettra notamment en exergue le manque de rigueur dont font preuve les utilisateurs à l'égard des fondements conceptuels des matrices de portefeuilles, des données utilisées pour mesurer l'emplacement des activités et du degré de réalisme des stratégies formulées. Son article est une sorte de « *sottisier* » qui ne rejette pas la méthode en tant que telle, mais qui souligne le nombre et l'importance des obstacles à éviter [Carrance, 1988]. De son côté, Desreumaux (1993) insistera sur l'absence de prise en compte des efforts organisationnels, administratifs et comportementaux qu'implique l'implantation d'une analyse de portefeuille au sein des firmes [Desreumaux, 1993 ; Allouche et Schmidt, 1995].

Michael Porter s'est également penché sur les difficultés liées à la mise en œuvre des matrices de portefeuille sans pour autant critiquer la qualité scientifique du travail mené par les cabinets de conseil [Carrance, 1988]. Dans un article, paru dans le Wall Street Journal du 22 octobre 1979, Michael Porter a néanmoins souligné un effet inattendu lié à l'emploi de la courbe d'expérience.

*« A final risk of pursuing the experience curve strategy ironically stems from the concept's popularity. If two of more strong companies are building their strategies on the experience curve, then by time one has won the competitive battle there may be a trail of red ink which is nearly impossible to cover ».*

## B. Critiques relatives à la difficulté de segmenter les activités

Bodinot (1980) in « *segmentation stratégique* » ainsi que Gluck et al. (1982) in « *the four phases of strategic management* » ont évoqué les difficultés inhérentes au fait de découper la firme en segments stratégiques. Plus tard, Anastassopoulos et al. (1985) in « *pour une nouvelle politique d'entreprise* » démontreront que la segmentation stratégique est la clé de voûte des dispositifs matriciels. L'ennui, soulignent-ils, est qu'il n'existe de bonne segmentation que celle que l'on évalue à posteriori [Anastassopoulos et al., 1985]. La pertinence du découpage s'observe en effet à l'aune des résultats obtenus. Dans ce cadre, Anastassopoulos et al. (1985) estiment que la définition du segment stratégique a un caractère purement tautologique.

*« Si dans une situation réelle où la concurrence est imparfaite, les concurrents mal connus et les produits regroupables dans une grande variété de manière possible, on obtient une aussi grande variété de segmentations potentiellement pertinentes dont rien ne peut dire, à priori, laquelle est vraiment stratégique »*  
[Anastassopoulos et al., 1985] .

Anastassopoulos et al. (1985) ajoutent qu'il « *n'existe pas de "technique" pour segmenter, de sorte que l'opération de segmentation elle-même revient à faire des politiques en face d'une quasi infinité de segmentations possibles, toutes plus pertinentes les unes que les autres* ».

Day (1984) abordera également, au sein d'un article intitulé « *strategic market planning* », les difficultés qui entourent la segmentation d'une firme. Ce dernier mettra en exergue un effet inattendu mais néanmoins inhérent à la mise en œuvre des matrices de portefeuille qu'est la prolifération des segments stratégiques [Carrance, 1988]. Il démontrera qu'à vouloir segmenter trop finement les activités d'une firme, les stratégies finissent par obscurcir leur visibilité en multipliant le nombre de segments et par conséquent le nombre de problématiques qui en découlent [Day, 1984 ; Carrance, 1988].

*« In practice, the designation of SBUs has been one of the most vexing aspects of planning process. The crux of the problem is that the choice of appropriate planning units requires preliminary judgements about interrelationships of strategic issues across the firm. Stories abound of firms that initially set up 100 or 150 or more SBUs that were so small as to be meaningless from a planning view point. Further problems result when the planning units cut across the existing organization structure of divisions, profits centres, and cost centers ».*

Pour ces raisons, Carrance (1986) souligne que la maîtrise de la segmentation stratégique demeure l'un des écueils majeurs des matrices de portefeuille.

En plus des critiques concernant les contraintes de segmentation, certains auteurs sont allés plus loin et n'ont pas hésité à remettre en cause le socle théorique des dispositifs matriciels.

### C. Critiques relatives à la conception des matrices de portefeuille

La première critique majeure date de 1974. Il s'agit d'une étude empirique menée par Abernathy et Wayne in « *limits of the learning curve* ». Ces derniers n'ont pas remis en cause l'existence même de l'*effet d'expérience*, ni la forme caractéristique de la courbe, mais ont simplement démonté l'idée selon laquelle la maîtrise de ce phénomène fournissait au leader un avantage concurrentiel durable [Abernathy et Wayne, 1974]. Ils ont démontré que certains résultats non planifiés, à l'instar de la flexibilité réduite, la perte de capacité à innover ou encore la hausse des frais fixes, pouvaient contrecarrer la pénétration du marché et la réduction des coûts [Abernathy et Wayne, 1974].

En outre, Seeger (1984) in « *reversing the image of the BCG's growth share matrix* », critiquera fermement l'incapacité des matrices à produire de bonnes décisions stratégiques. Kiechel (1981), au travers d'une trilogie d'articles corrosifs, critiquera également l'inefficacité des matrices de portefeuilles. Tout en admettant que l'on peut observer une baisse de certains coûts au fur et à mesure de l'accroissement de la production cumulée, il contestera l'universalité de ce concept. Il remettra plus précisément en doute l'idée selon laquelle la courbe d'expérience engloberait la totalité des coûts. Kiechel (1981) estime que les dispositifs matriciels ne sont valides que pour un produit de base dont la seule différence serait le prix.

Carrance (1986) souligne que Kiechel (1981) a mis « *en doute la possibilité d'éviter les coûts communs à plusieurs segments ce qui rend beaucoup plus difficile le calcul de l'expérience cumulée et fait varier le coût de production sur un segment en fonction des volumes produits sur les autres segments. De plus, si une baisse globale des coûts permet de faire baisser le prix de vente, cela déclenche immédiatement une guerre des prix mais ne suffit pas forcément pour gagner de la part de marché* ».

Gluck et al. (1980) in « *strategic management for competitive advantage* » ont démontré que les dispositifs matriciels sont totalement déterministes et qu'ils nient le caractère

aléatoire de la stratégie d'entreprise (à l'instar des retournements conjoncturels, des ruptures réglementaires, des mouvements de valeurs, etc.). Ils ont établi que la notion de risque est, à ce titre, totalement absente des dispositifs matriciels alors fondés sur une approche statique, ou plus précisément, historique des marchés [Gluck et al. 1980 ; Carrance, 1988]. En conséquence, les utilisateurs passent à côté d'éléments qui permettent d'améliorer la prévision des marchés et d'opérer un plus juste arbitrage entre les divers choix stratégiques. En outre, Hax and Majluf (1983) in « *the use of the industry attractiveness-business strength matrix in strategic planning* » reprocheront aux dispositifs matriciels leur trop grande simplicité.

Anastassopoulos et al. (1985) in « *pour une nouvelle politique d'entreprise* » iront jusqu'à démanteler le caractère scientifique des dispositifs matriciels en démontrant qu'il s'agit purement et simplement d'idéologie.

*« Ce spectre de modèles stratégiques est idéologique de bout en bout et masque ou déforme la réalité plutôt qu'il ne la révèle. Il nous semble en effet que tous ces modèles n'ont pas la fonction théorique que l'on est en droit d'attendre d'eux mais une fonction politico-sociale toute différente. C'est-à-dire qu'ils entretiennent avec le réel une relation de type imaginaire au lieu de fournir les moyens scientifiques de sa connaissance. Toutes les représentations qu'ils proposent, baptisées « concepts » de façons abusives même lorsqu'il s'agit de simples idées ou de notions intuitives sont certes organisées au sein de systèmes possédant une certaine rigueur dans leur logique propre, mais n'ont pas pour fonction de rendre compte de la réalité des entreprises. (...) Cette fonction s'exerce en trois temps elle plante le décor, un champ de bataille, proclame la loi de la concurrence, et le héros, le décideur responsable ».*  
[Anastassopoulos et al., 1985]

La critique formulée par Abernathy et Hayes (1980) in « *managing our way to economic decline* » ira jusqu'à rendre les matrices de portefeuille responsables du déclin relatif de

l'économie étasunienne à la fin des années 70. Selon eux, la mise en œuvre trop analytique d'une part, et l'excessive focalisation sur les réductions de coûts d'autres part, auront participé au freinage des investissements technologiques au sein des secteurs à risques [Abernathy et Hayez, 1980 ; Carrance, 1988].

*« Originally developed to help balance the overall risk and return of stocks and bond portfolios , these [strategic] principles have been applied increasingly to the creation and management of corporate portfolios – that is, a cluster of companies and product lines assembled through various modes of diversification under a single corporate umbrella. When applied by a remote group of dispassionate experts primarily concerned with finance and control and lacking, hands-on experience, the analytic formulas of portfolio theory push managers even further toward an extreme of caution in allocating resources. “especially in large organizations” reports one manager, “we are observing an increase in management behavior which I would regard as excessively cautious, even passive; certainly overanalytical; and in general characterized by a studied unwillingness to assume responsibility and even reasonable risk”*  
[Abernathy et Hayez, 1980].

L'ensemble de ces dysfonctionnements tendent à expliquer la relative inefficacité des dispositifs matriciels mis à jour dans les travaux empiriques d'Hambrick MacMillan et al. (1982), Capon et al. (1987), Slater et Zwirlein (1992) ou encore Armstrong et Brodie (1994).

Ces articles constituent les rares éléments empiriques traitant de l'efficacité pratique des matrices de portefeuilles. Cependant, tous concluent que les firmes qui recourent aux matrices de portefeuille pour élaborer leurs arbitrages obtiennent de moins bons résultats que les firmes qui ne font pas appel à ces dispositifs de gestion.

Ce sont, toutefois, les cabinets de conseil, eux-mêmes, qui porteront le coup le plus dur à l'égard des matrices de portefeuille [Carrance, 1986].

Le Boston Consulting Group a, en effet, ouvertement mis en garde les éventuels utilisateurs contre un emploi intempestif de sa matrice de portefeuille [Boston Consulting Group, 1981 ; Carrance, 1986].

*« Le portefeuille représente un outil puissant, donc dangereux. Cet outil, proposé initialement par le Boston Consulting Group, est maintenant abondamment diffusé et la plupart du temps, trop simplifié par les analyses superficielles de la part de marché, de croissance et de segmentation. Le portefeuille est un bon cadre pour les prises de décisions stratégiques. Mais il ne vaut que par la qualité des analyses qui ont permis son élaboration »* [Boston Consulting Group, 1981].

Le Boston Consulting Group décidera finalement d'abandonner sa matrice à la fin des années 70, au profit d'un modèle fondé sur l'analyse concurrentielle de Mickaël Porter. D'autre part, le cabinet Arthur D. Little polarisera sa matrice de portefeuille sur les facteurs d'ordres technologiques et le cabinet McKinsey, insatisfait des contre-attaques menées pour retrouver son rôle de leader, impulsera la naissance d'un culte de l'excellence destiné à remplacer celui des matrices de portefeuille [Allouche, Schmidt, 1995].

En résumé, Detrie et al. (1993) relèvent trois faiblesses liées à l'utilisation des matrices de portefeuille. A savoir, les limites d'ordres *techniques et opérationnelles*, les limites à caractères *conjoncturelles* et les limites d'ordres *structurelles*. [Détrie et al., 1993 ; Allouche et Schmidt, 1995]. Détrie et al (1993) affirment que ces trois éléments limitent l'efficacité des dispositifs matriciels.

- Les limites d'ordres *techniques et opérationnelles* traduisent les difficultés liées au découpage de la firme en sous-ensembles stratégiques et les inconvénients relatifs à la récolte et au traitement des données nécessaires à l'utilisation des matrices de portefeuille [Détrie et al., 1993 ; Allouche et Schmidt, 1995].
- Les limites à caractères *conjoncturelles* font référence à deux biais distincts. Premièrement, les matrices de portefeuille tendent à orienter l'attention des managers vers la survie des activités au détriment de leur développement [Détrie et al., 1993 ; Allouche et Schmidt, 1995]. Deuxièmement, les dispositifs matriciels sacrifient une logique de recentrage au profit d'une approche fondée sur la diversification des activités [Détrie et al., 1993 ; Allouche et Schmidt, 1995].
- Les limites d'ordres *structurelles* traduisent l'absence de réflexion adaptée aux situations de non concurrence à l'instar de celles qui caractérisent les monopoles légaux, les concurrences faussées, les ententes ou encore les protectionnismes nationaux [Détrie et al., 1993 ; Allouche et Schmidt, 1995].

Detrie et al (1983) soulignent que cette constellation de biais inhérents aux matrices de portefeuille compromet la pertinence de leurs résultats. Ainsi, Carrance (1986) qualifie les approches matricielles de « *colosses aux pieds d'argile qui s'écrouleraient dès la première averse* ».

### **Section 3. Choix de l'outil et de la méthodologie d'analyse**

Les éléments existant au sein de la littérature académique permettent de supposer que le « *phénomène* » des matrices de portefeuilles répond à une mode managériale. Il importe toutefois de compléter ce jugement par une analyse d'ordre quantitative afin de déterminer si la diffusion des matrices répond, ou non, à une courbe gaussienne étroite. A savoir, un phénomène de popularité et de déclin rapide, caractéristique d'une mode managériale [Giroux, 2008]. La section suivante a pour objet de mener ce test. Elle est composée de deux parties. La première présente l'outil et la seconde se focalise sur la méthodologie qui permettra de valider ou d'invalider la première hypothèse de recherche.

#### **I. Choix de l'outil d'analyse**

Abrahamson (1996), Kieser (2001) et Giroux (2008) soulignent que l'appropriation d'un dispositif de gestion en vogue n'est pas uniquement liée à une recherche d'amélioration des tâches, mais que cela résulte aussi d'une croyance, d'un phénomène d'imitation, ou d'autres critères de décision qui ne sont pas uniquement liés à la supériorité effective de ladite pratique (cf. Partie 1 : *Mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion*).

Dans ce cadre, les théoriciens des modes managériales estiment que le motif d'adoption permet d'évaluer la présence d'un phénomène de mode managériale [Giroux, 2008]. Il permet de détecter les motivations éloignées des besoins essentiellement « technico-économiques » et conséquemment reliées à des logiques d'ordres « socio-psychologiques ». Toutefois, cela impose de sonder les managers sur la nature de leurs motivations. Or, les processus décisionnels sont complexes et souvent rationalisés a posteriori [Forgues et Vandangeon Derumez, 2007 ; Giroux, 2008]. En outre, Draft (1995) et Giroux (2008) estiment que la quête de motivations autres que l'efficacité ou l'efficacités sont généralement jugées peu légitimes et par conséquent difficiles à avouer.

Les théoriciens des modes managériales soulignent que le *taux d'adoption* permet également de démontrer s'il s'agit ou non, d'un phénomène de mode managériale.

Toutefois, cela pose, une fois de plus, un problème en matière de validité des réponses obtenues (en raison notamment de l'ancienneté de la période étudiée et de ce que l'on entend par *adoption*) [Giroux, 2008]. De plus, deux études de l'université de Harvard, l'une dirigée par Haspeslagh (1982) et une seconde par Hamermesh (1995), ont déjà étudié le taux d'adoption des matrices de portefeuille (Partie 2. Chapitre 1. *Les matrices de portefeuille : une mode managériale?*).

La *bibliométrie* permet, quant à elle, de mesurer le poids d'un thème dans la masse du discours académique et d'observer s'il est caractérisé, ou non, par une courbe gaussienne étroite. A savoir, un phénomène de popularité et d'un déclin rapide, caractéristique d'une mode managériale [Kieser, 2001 ; Abrahamson, 2006 ; Giroux, 2008]. Giroux (2008) souligne que la bibliométrie demeure la méthode d'analyse la plus répandue et la plus efficace pour déterminer si une pratique de gestion répond, ou non, à un tel phénomène.

Nous avons donc eu recours à l'analyse bibliométrique afin d'évaluer si la diffusion des matrices de portefeuille répondait, ou non, à un phénomène de mode managériale.

Pritchard (1969) définit la bibliométrie comme « *l'application des mathématiques et des méthodes statistiques aux livres, articles et autres moyens de communication* ». Elle repose sur le postulat que la présence des publications est le reflet de l'activité académique [Polanco, 1995 ; Gall et al. 2009]. Or, le monde académique demeure le canal de légitimation privilégié des multinationales du conseil en stratégie [Huczynski, 1994]. Ces dernières crédibilisent en effet tout, ou partie, d'un dispositif en légitimant la pertinence de ses fondements par l'intermédiaire des articles académiques [Huczynski, 1994].

## II. Méthodologie du test de validité

Le protocole méthodologique s'appuie sur une étude menée par Giroux (2008) in « *pourquoi suivons-nous les modes en gestion ?* ». Giroux (2008) a mené une étude bibliométrique pour évaluer la fréquence d'apparition des articles académiques sur le thème de cinq dispositifs de gestion<sup>32</sup>. Les résultats lui ont permis de confirmer que la diffusion de ces pratiques répondait effectivement à un phénomène de mode managériale. Les étapes du protocole ont donc été suivies pour déterminer si la diffusion des matrices de portefeuille répondait, ou non, à un tel phénomène.

La méthodologie repose sur une procédure composée de 4 étapes. La première a pour objet de sélectionner une base de données bibliographique ; la seconde étape vise à établir une liste de mots-clefs répondants au thème des matrices de portefeuille ; la troisième étape consiste à tester ces mots-clefs pour vérifier leur pertinence et la dernière étape a pour objet d'appliquer ces mots-clefs au sein de la base de données bibliographiques.

---

<sup>32</sup> *La direction par objectifs, les cercles de qualité, le juste à temps, la gestion intégrale de la qualité et la gestion avec la clientèle.*

### Étape 1.

La première étape consiste à sélectionner une base de données bibliographique. La base de données *Business Source Premier* (BSP) éditée par EBSCO a semblé être la plus pertinente. Cette dernière propose, en effet, un historique depuis 1965, un accès à plus de 2300 revues académiques spécialisées en sciences de gestion et un ciblage géographique et disciplinaire des requêtes. En outre, *Business Source Premier* bénéficie d'une légitimité académique importante.

### Étape 2.

La seconde étape vise à établir une liste de mots-clefs répondant au thème des matrices de portefeuille. Cet exercice a donc consisté à repérer les mots-clefs les plus présents au sein des articles académiques sur le thème des matrices de portefeuille. C'est à dire, au sein des articles de recherche (relus par un comité de lecture) où les termes « *portfolio planning* » ou « *portfolio matrix* » figurent dans le « titre » ou dans la « liste de mots-clefs » défini par l'auteur. Ces mots-clefs ont ensuite été accolés à l'expression « *Portfolio planning* » via l'opérateur « AND » de BSP afin de sécuriser la pertinence thématique de la requête.

### Étape 3.

La troisième étape consiste à tester l'ensemble de ces mots-clefs au sein de BSP pour s'assurer qu'ils ne donnent pas lieu à des résultats en dehors du thème de l'étude<sup>33</sup>. Les mots-clefs ont ensuite été soumis à des experts en stratégie pour validation.

Liste des mots-clefs retenus (en ordre de résultats décroissants au sein de BSP) :

- Portfolio Planning **AND** Strategic Planning
- Portfolio Planning **AND** Portfolio Analysis
- Portfolio Planning **AND** Portfolio Matrix
- Portfolio Planning **AND** Market Share
- Portfolio Planning **AND** Growth Share
- Portfolio Planning **AND** Life Cycle
- Portfolio Planning **AND** Growth share matrix
- Portfolio Planning **AND** Boston Consulting Group
- Portfolio Planning **AND** BCG

---

<sup>33</sup> À l'instar de l'« *organisation matricielle* » ou du vaccin « *Bacillus Calmette Guérin* » qui recouvre les mêmes initiales que le Boston Consulting Group

#### **Étape 4.**

La quatrième étape vise à appliquer ces mots-clefs au sein de la base de données bibliographiques *Business Source Premier*. La requête a été lancée le 20 juin 2009 dans le résumé et la liste de mots clefs (définis par l'auteur) des articles académiques (relus par un comité de lecture).

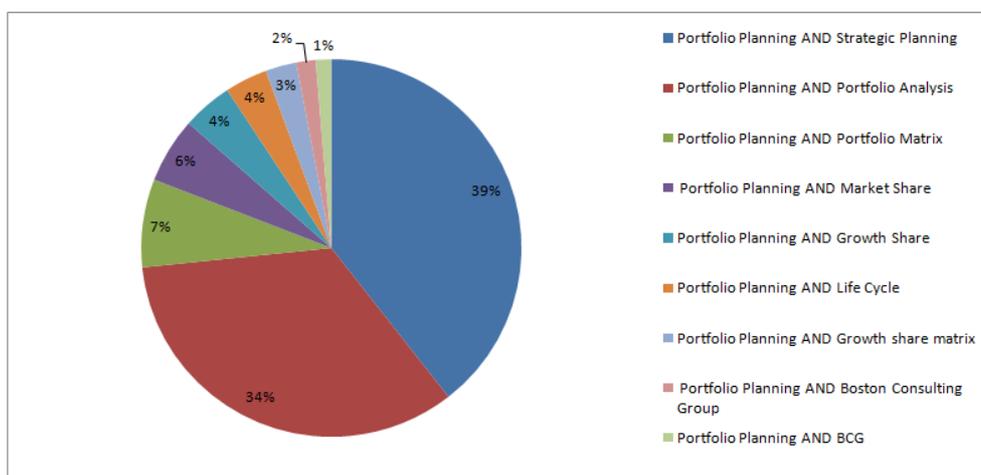
Cette opération nous a permis de déterminer le nombre d'articles académiques édités entre 1960 et 2005 sur le thème des matrices de portefeuilles au sein de la base de données *Business Source Premier*.

### III. Présentation des résultats

La requête a fait émerger 192 articles académiques (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005 comprenant au moins un des termes de la formule dans le *résumé* ou dans la *liste des mots-clefs* définis par l'auteur<sup>34</sup>.

L'expression « Portfolio Planning **AND** Strategic Planning » a capitalisé 39,47% des résultats. D'autre part, l'expression « Portfolio Planning **AND** Strategic Planning » associée à l'expression « Portfolio Planning **AND** Portfolio Analysis » a réuni près des trois quarts des résultats, soit 73,35% des résultats.

**Figure 8** : Répartition des résultats en fonction des expressions de la requête. Source : Auteur.



Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

**Table 1** : Répartition des résultats en fonction des expressions de la requête. Source : Auteur.

Requêtes	Rang	Nombre de résultats	Fréquence d'apparition (%)
Portfolio Planning <b>AND</b> Strategic Planning	1	120	39,47
Portfolio Planning <b>AND</b> Portfolio Analysis	2	103	33,88
Portfolio planning <b>AND</b> Portfolio Matrix	3	23	7,57
Portfolio Planning <b>AND</b> Market Share	4	17	5,59
Portfolio Planning <b>AND</b> Growth Share	5	13	4,28
Portfolio planning <b>AND</b> Life Cycle	6	11	3,62
Portfolio planning <b>AND</b> Growth share matrix	7	8	2,63
Portfolio Planning <b>AND</b> Boston Consulting Group	8	5	1,64
Portfolio planning <b>AND</b> BCG	9	4	1,32

Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

<sup>34</sup> A titre d'illustration, nous soulignerons que 1065 articles contenaient au moins une des expressions de la requête dans l'intégralité du contenu textuel.

#### **Section 4. Fréquence d'apparition des articles académiques sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005.**

Les résultats obtenus dans le cadre de la section précédente ont permis de mesurer l'*indice de spécialisation* et l'*indice de priorisation* des articles académiques (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005 sur le thème des matrices de portefeuille.

##### **I. Indice de spécialisation**

L'*indice de spécialisation* a pour objet d'évaluer le poids relatif des articles académiques (relus par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille, par rapport au nombre total d'articles académiques (relus par un comité de lecture) existant au sein de *Business Source Premier*. Pour obtenir cet indice, la requête a été établie dans le *résumé* et la liste des *mots-clefs* des articles académiques (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005. Cela signifie que nous avons souhaité mettre en exergue les documents faisant au moins une fois référence à une des expressions de la requête dans le *résumé* ou la liste des *mots-clefs* définis par l'auteur.

## 1. Étapes de l'opération

Compte tenu de la longueur de la requête, l'opération a été réalisée en trois étapes afin de sécuriser l'opérationnalité de la formule.

### Étape 1.

La requête a été effectuée dans la liste des **mots-clefs** (définis par l'auteur) au sein des *articles académiques* (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005. Cette requête a ensuite été enregistrée (via l'option *Alerter / Sauvegarder / Partager* de Business Source Premier) puis nommée *S1* par BSP.

#### Formule de la requête :

<input type="checkbox"/>	S1	 KW ( Portfolio Planning AND Strategic Planning ) or KW ( Portfolio Planning AND Portfolio Analysis ) or KW ( Portfolio planning AND Portfolio Matrix ) or KW ( Portfolio Planning AND Market Share ) or KW ( Portfolio planning AND Life Cycle ) or KW ( Portfolio Planning AND Growth Share ) or KW ( planning AND Growth share matrix ) or KW ( Portfolio Planning AND Boston Consulting Group ) or KW ( Portfolio planning AND BCG )	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Date de publication depuis: 19600101-20051231; Type de publication: Academic Journal <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
--------------------------	----	---	--

Source : Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur

### Étape 2.

La même requête a été effectuée dans le **résumé** des *articles académiques* (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005. Cette requête a ensuite été enregistrée (via l'option *Alerter / Sauvegarder / Partager* de Business Source Premier) puis nommée *S2* par BSP.

#### Formule de la requête :

<input type="checkbox"/>	S2	 AB ( Portfolio Planning AND Strategic Planning ) or AB ( Portfolio Planning AND Portfolio Analysis ) or AB ( Portfolio planning AND Portfolio Matrix ) or AB ( Portfolio Planning AND Market Share ) or AB ( Portfolio planning AND Life Cycle ) or AB ( Portfolio Planning AND Growth Share ) or AB ( planning AND Growth share matrix ) or AB ( Portfolio Planning AND Boston Consulting Group ) or AB ( Portfolio planning AND BCG )	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Date de publication depuis: 19600101-20051231; Type de publication: Academic Journal <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
--------------------------	----	---	--

Source : Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur

### Étape 3.

Une requête cumulée *S1* et *S2* a été lancée via l'option « *Rechercher avec OR* ». La requête complète s'est, à ce titre, traduite par la formule suivante : « *S1 or S2* ». Cette formule a permis d'obtenir l'ensemble des articles académiques (relues par un comité de lecture), édités entre 1960 et 2005, comprenant au moins un des termes de la requête dans le *résumé* ou la liste des *mots-clefs* définis par l'auteur.

La formule a ensuite été répétée pour chaque année qui sépare 1960 de 2005, puis comparée au nombre total d'articles académiques (*relus par un comité de lecture*) existant au sein de la base de données bibliographiques *Business Source Premier* au cours de ces mêmes années.

## 2. Résultats

Les résultats de l'étude de *spécialisation* ont fait émerger une courbe gaussienne s'étirant sur 38 années de 1967 à 2005.

L'indice de *spécialisation* le plus élevé est de 90,34 points alors que l'indice le plus faible est de 5,55 points (hors années de non édition<sup>35</sup>). Il existe, de ce fait, un écart de 84,79 points entre l'indice le plus fort et l'indice le plus faible.

Les années qui présentent l'*indice de spécialisation* le plus élevé sont comprises entre 1981 et 1984 incluses. La moyenne de ces indices est égale à 71,08 points, soit 4,37 fois supérieure à la moyenne des indices des autres années (16,24 points<sup>36</sup>).

L'*indice de spécialisation* le plus élevé correspond à l'année 1983 avec un score de 90,34 points. Cet indice est, quant à lui, 5,56 fois supérieur à la moyenne des indices des autres années (16,24 points).

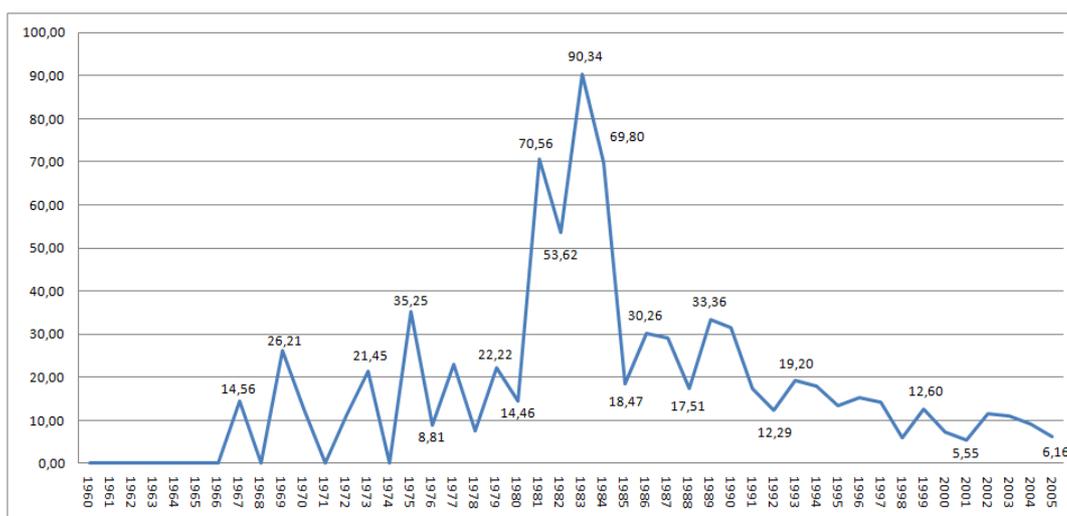
---

<sup>35</sup> 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1968, 1971 et 1974

<sup>36</sup> Moyenne établis hors année de non édition,

La courbe, ci-dessous, présente l'indice de spécialisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005 sur le thème des matrices de portefeuilles. Une échelle de 100 000 a été retenue afin de pouvoir effectuer une comparaison avec les courbes développées par Giroux (2008).

**Figure 9 :** Courbe des indices de spécialisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relus par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005.



Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

**Table 2 :** Valeurs des indices de spécialisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relus par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005.

Date (de 1960 à 1982)	Indice de spécialisation	Date (de 1982 à 2005)	Indice de spécialisation
1960	0,00	1983	90,34
1961	0,00	1984	69,80
1962	0,00	1985	18,47
1963	0,00	1986	30,26
1964	0,00	1987	29,22
1965	0,00	1988	17,51
1966	0,00	1989	33,36
1967	14,56	1990	31,50
1968	0,00	1991	17,31
1969	26,21	1992	12,29
1970	12,61	1993	19,20
1971	0,00	1994	17,98
1972	11,25	1995	13,54
1973	21,45	1996	15,18
1974	0,00	1997	14,33
1975	35,25	1998	5,84
1976	8,81	1999	12,60
1977	23,09	2000	7,33
1978	7,69	2001	5,55
1979	22,22	2002	11,46
1980	14,46	2003	11,06
1981	70,56	2004	9,29
1982	53,62	2005	6,16

Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

## II. Indice de priorisation

L'*indice de priorisation* a pour objet d'évaluer le poids relatif des articles académiques (*relus par un comité de lecture*) sur le thème des matrices de portefeuille, par rapport au nombre total d'articles académiques (*relus par un comité de lecture*) sur le thème de la *planification stratégique*.

Pour obtenir cet indice, la requête a été établie dans le *résumé* et la liste des *mots-clefs* des articles académiques (*relus par un comité de lecture*) édités entre 1960 et 2005 sur le thème de la *planification stratégique*. Cela signifie que nous avons souhaité obtenir l'ensemble des documents sur le thème de la *planification stratégique* faisant au moins une fois référence à une des expressions de la requête dans le *résumé* ou la liste des *mots-clefs* définis par l'auteur.

## 1. Étapes de l'opération

Compte tenu de la longueur de cette requête, une opération en quatre étapes a été réalisée afin de sécuriser l'opérationnalité de la formule.

### Étape 1.

La requête a été effectuée dans la liste des **mots-clefs** (définis par l'auteur) au sein des *articles académiques* (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005. Cette requête a ensuite été enregistrée (via l'option *Alerter / Sauvegarder / Partager* de Business Source Premier) puis nommée **S1** par BSP.

#### Formule de la requête :

<input type="checkbox"/>	S1	 KW ( Portfolio Planning AND Strategic Planning ) or KW ( Portfolio Planning AND Portfolio Analysis ) or KW ( Portfolio planning AND Portfolio Matrix ) or KW ( Portfolio Planning AND Market Share ) or KW ( Portfolio planning AND Life Cycle ) or KW ( Portfolio Planning AND Growth Share ) or KW ( planning AND Growth share matrix ) or KW ( Portfolio Planning AND Boston Consulting Group ) or KW ( Portfolio planning AND BCG )	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Date de publication depuis: 19600101-20051231; Type de publication: Academic Journal <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
--------------------------	----	---	--

Source : Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur

### Étape 2.

La même requête a été effectuée dans le **résumé** des *articles académiques* (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005. Cette requête a ensuite été enregistrée (via l'option *Alerter / Sauvegarder / Partager* de Business Source Premier) puis nommée **S2** par BSP.

#### Formule de la requête :

<input type="checkbox"/>	S2	 AB ( Portfolio Planning AND Strategic Planning ) or AB ( Portfolio Planning AND Portfolio Analysis ) or AB ( Portfolio planning AND Portfolio Matrix ) or AB ( Portfolio Planning AND Market Share ) or AB ( Portfolio planning AND Life Cycle ) or AB ( Portfolio Planning AND Growth Share ) or AB ( planning AND Growth share matrix ) or AB ( Portfolio Planning AND Boston Consulting Group ) or AB ( Portfolio planning AND BCG )	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Date de publication depuis: 19600101-20051231; Type de publication: Academic Journal <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
--------------------------	----	---	--

Source : Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur

### Étape 3.

Une requête sans mots-clefs a été effectuée au sein des *articles académiques* (relus par un comité de lecture) sur le sujet de la *planification stratégique* (SU "STRATEGIC planning") édités entre 1960 et 2005. L'intitulé précis du *sujet* a été obtenu par le biais du dictionnaire *Thesaurus* de *Business Source Premier*. La requête a ensuite été enregistrée (via l'option *Alerter / Sauvegarder / Partager* de *Business Source Premier*) puis nommée *S4* par BSP.

### Étape 4.

Une requête cumulée « S3 AND S4 » a été effectuée (via l'option « Rechercher avec AND »). S3 correspond à S1 + S2. Cela signifie, que parmi la liste des articles sur le thème de la *planification stratégique* (S4) nous n'avons souhaité obtenir que les articles académiques (relus par un comité de lecture), édités entre 1960 et 2005, sur le thème des matrices de portefeuille (S1 or S2). La requête complète s'est donc traduite par la formule suivante : « (SU Strategic Planning) and (S3 and S4) ».

Cette formule a ensuite été répétée pour chaque année qui séparait 1960 de 2005 puis comparée au nombre total d'articles académiques (*relus par un comité de lecture*) sur le thème de la *planification stratégique* (existant au sein de la base de données bibliographique *Business Source Premier*) pendant ces mêmes années.

## 2. Résultats

Les résultats de l'étude de *priorisation* ont fait émerger une courbe gaussienne s'étirant sur 30 années de 1975 à 2005.

L'indice de *priorisation* le plus élevé est de 3864,7 points alors que l'indice le plus faible est de 92,9 points (hors années de non édition<sup>37</sup>). Il existe, de ce fait, un écart de 3771,8 points entre l'indice le plus fort et l'indice le plus faible.

Les années qui présentent l'*indice de priorisation* le plus élevé sont comprises entre 1981 et 1983 incluses. La moyenne des *indices de priorisation* de ces années est égale à 2740,1 points, soit 4,74 fois supérieure à la moyenne des indices des autres années (577,8 points<sup>38</sup>).

L'*indice de spécialisation* le plus élevé correspond à l'année 1981 avec un score de 90,34 points. Cet indice est, quant à lui, 6,68 fois supérieur à la moyenne des indices des autres années (577,8 points).

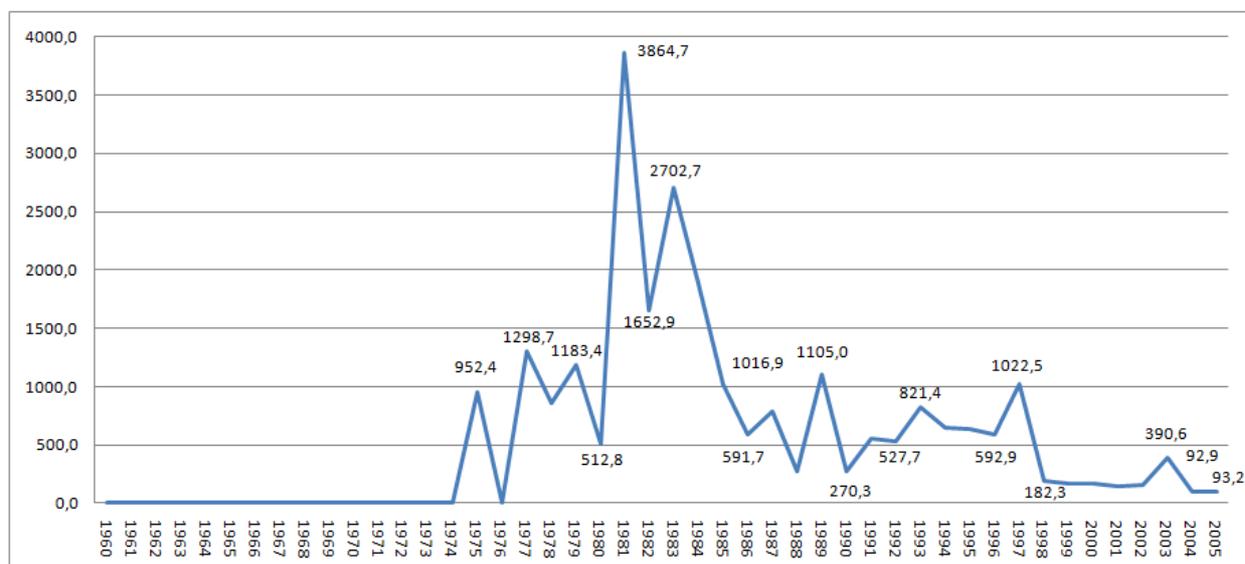
La courbe, ci-dessous, présente l'*indice de priorisation* (sur 100 000) des articles académiques (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005 sur le thème des matrices de portefeuilles. Une échelle de 100 000 a été retenue afin de pouvoir effectuer une comparaison avec les courbes développées par Giroux (2008).

---

<sup>37</sup> 1976

<sup>38</sup> Moyenne établie hors année de non édition

**Figure 10 :** Courbe des indices de priorisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relus par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005 au sein des articles sur le thème de la planification stratégique.



Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

**Table 3 :** Valeurs des indices de priorisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relus par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005.

Date (de 1960 à 1982)	Indice de priorisation
1960	0,00
1961	0,00
1962	0,00
1963	0,00
1964	0,00
1965	0,00
1966	0,00
1967	0,00
1968	0,00
1969	0,00
1970	0,00
1971	0,00
1972	0,00
1973	0,00
1974	0,00
1975	952,38
1976	0,00
1977	1298,70
1978	854,70
1979	1183,43
1980	512,82
1981	3864,73
1982	1652,89

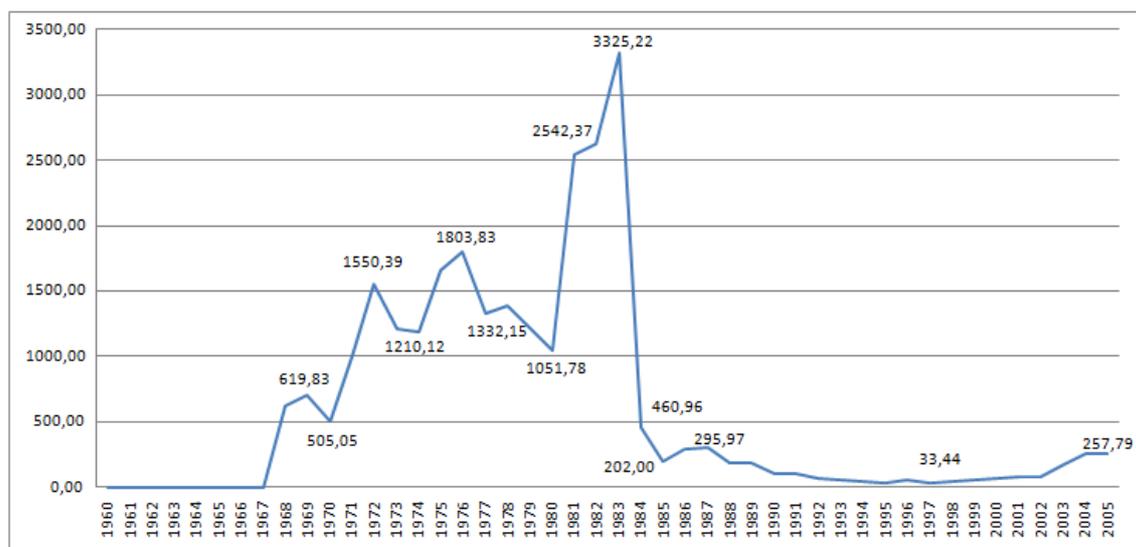
Date (de 1982 à 2005)	Indice de priorisation
1983	2702,70
1984	1886,79
1985	1016,95
1986	591,72
1987	787,40
1988	270,27
1989	1104,97
1990	271,74
1991	560,22
1992	527,70
1993	821,36
1994	645,16
1995	641,03
1996	592,89
1997	1022,49
1998	186,22
1999	170,65
2000	168,35
2001	146,20
2002	155,52
2003	390,63
2004	92,94
2005	93,20

Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

L'indice de spécialisation des articles généralistes (presse professionnelle) sur le thème des matrices de portefeuille, édités entre 1960 et 2005, au sein de la base *Business Source Premier*, a été mesuré à titre indicatif [Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001].

Les résultats ont fait émerger une courbe gaussienne s'étirant sur 38 années de 1968 à 2005. Les années qui ont présenté l'indice de priorisation le plus élevé étaient comprises entre 1981 et 1983 incluses. La moyenne de ces indices était égale à 2833,06 points, soit 4,00 fois supérieure à la moyenne des indices des autres années. En outre, l'indice de spécialisation le plus élevé correspondait à l'année 1983 avec un score de 3325,22 points. Cet indice était, quant à lui, 4,70 fois supérieur à la moyenne des indices des autres années (soit 706,93 points). Courbe des indices de spécialisation (sur une échelle de 100 000) des articles généralistes sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005.

**Figure 11** : Courbe des indices de spécialisation (sur une échelle de 100 000) des articles généralistes sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005. Source : Auteur



Source : *Business Source Premier*, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

La forme des courbes de spécialisation et de priorisation (des articles académiques et généralistes) tend à corroborer les travaux des théoriciens des modes managériales qui associent la diffusion d'une pratique de gestion à une courbe gaussienne étroite. A savoir, un phénomène de popularité et de déclin rapide, caractéristique d'un phénomène de mode managériale.

### III. Biais du test de validité

Cette partie a pour objet de mettre en exergue les principaux biais auxquels est soumis ce test bibliométrique.

- Premièrement, la base de données *Business source Premier* est variablement exhaustive selon les périodes de références. Les dix dernières années sont par exemple mieux informées que la décennie des années 70.

Pour affaiblir ce biais, un calcul fractionnaire a été réalisé. Des indicateurs aux quotients de valeurs présentant les mêmes biais potentiels ont été utilisés [Giroux, 2008]. Cela signifie que le poids des articles publiés durant une année sur le thème des matrices de portefeuille a été déterminé par rapport au nombre total d'articles (sans requête) publiés durant la même année au sein de *Business Source Premier* [Giroux, 2008].

- Deuxièmement, la requête a été menée dans le résumé ou dans la liste des mots-clés de l'article. Or, il se pourrait qu'un article fasse référence aux matrices de portefeuille dans son résumé, sans nécessairement porter sur ce sujet. Ce biais a néanmoins été jugé acceptable dans la mesure où la présence du terme demeure un indicateur pertinent dans le cadre de l'étude.

Giroux (2008) souligne qu'en dépit des biais inhérents à l'analyse bibliométrique, il s'agit toutefois d'un moyen « *économique et convenable* » pour détecter une mode managériale et évaluer son cycle de vie.

## **Section 5. Une fréquence d'apparition symptomatique d'un phénomène de mode managériale.**

Cette cinquième et dernière section, a pour objet de fournir une interprétation des résultats obtenus par le biais de l'analyse bibliométrique.

Au regard d'une perspective strictement rationaliste la diffusion d'une pratique de gestion dépend de son efficacité. Cela signifie qu'un dispositif ne se propagera que s'il est en mesure de répondre aux contraintes dites « technico-économiques » des managers. Toutefois, de multiples études empiriques témoignent que les matrices présentent moult défaillances structurelles. La qualité intrinsèque de ces dispositifs ne peut donc être mobilisée pour décrypter les données bibliométriques.

La théorie des modes managériales permet, quant à elle, d'apporter un éclairage intéressant sur ce phénomène. Les théoriciens complètent en effet le postulat rationaliste en s'appuyant sur une logique d'ordre socio-psychologique. Ils estiment que les firmes leaders adoptent (entre autres considérations technico-économiques) une nouvelle pratique de gestion pour se distinguer [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991]. Ce phénomène pousserait, par conséquent, de nombreux acteurs à imiter ce comportement [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991]. Les premiers adoptant perdraient alors le prestige associé à l'exclusivité de ladite pratique et se tourneraient, de façon ponctuelle, vers une nouvelle approche moins répandue pour réaffirmer leur individualité [Midler, 1986 ; Giroux, 2008]. D'où la succession sans fin des modes managériales et la forme caractéristique des courbes de diffusion [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991]. Cette analyse appuyée sur le poids du mimétisme et des firmes leaders semble mieux appropriée pour interpréter ces données bibliométriques qu'une approche strictement rationaliste fondée sur la seule qualité intrinsèque du dispositif.

Les trois matrices ont, en effet, été réalisées de concert avec des firmes leaders. La matrice BCG fut élaborée avec l'entreprise Mead Paper, la matrice McKinsey avec General Electric et la matrice Arthur D. Little avec Shell. Il est par conséquent envisageable que ce phénomène ait créé un amalgame entre la performance de ces acteurs et l'usage desdits

dispositifs. La presse académique et professionnelle a d'ailleurs largement participé à cette confusion en employant des expressions telles que « *Mead Paper Matrix* », « *GE / McKinsey Matrix* » ou encore « *Shell Directional Policy Matrix* » [Carrance, 1988 ; Morisson and Winsley, 1991].

Ces appellations répondaient pourtant à un abus de langage [Werr et al., 1997; Fincham et Evans, 1999]. La première matrice BCG fut, en effet modifiée à plusieurs reprises avant d'être commercialisée sous la forme que l'on connaît à ce jour [Kiechel, 1981 ; Morisson and Winsley, 1991]. *Idem* pour la matrice McKinsey à laquelle fut insufflée une dimension plus strictement financière pour faire face à la matrice BCG<sup>39</sup> [Hayes et Abernathy, 1980 ; Gouillart, 1993]. Les pratiques émises sur le marché n'étaient donc pas celles utilisées par Mead Paper ou encore General Electric [Morrisan et Wisley, 1991 ; Bardon, 2007]. Celles-ci furent préalablement décontextualisées puis formatées par les cabinets afin d'amplifier leur potentiel de diffusion [Morrisan et Wisley, 1991 ; Bardon, 2007]. Elles ont néanmoins continué de bénéficier des « success stories » normalement imputables à leurs versions antérieures. Cet amalgame a ainsi donné naissance à des produits standardisés, simple d'utilisation, mais néanmoins pourvu d'une aura singulière. D'où l'écart patent entre la qualité intrinsèque de ces dispositifs et la puissance de leur image [Kiechel, 1981 ; Morisson and Winsley, 1991].

Cet amalgame a joué un rôle primordial dans la diffusion des matrices de portefeuille [Bardon, 2007]. Au début des années 70, les firmes appuyées sur une architecture de type diversifiée subissaient une conjoncture particulièrement déstabilisante<sup>40</sup>. A la même période, des vecteurs de communications (académiques et professionnels) liaient la performance de firmes leaders (passablement confrontées à des problématiques

---

<sup>39</sup> Les modèles dont le concept évoquait un modèle boursier bénéficiaient d'une plus grande attention vis-à-vis des dirigeants. Une étude du cabinet *Golightly & co.* sur l'origine professionnelle des présidents des cents plus grosses entreprises américaines, témoigne que la proportion de managers ayant occupé des activités financières avaient augmenté de près de 60% entre 1948 et 1977. L'étude, précise qu'en 1978, la proportion de dirigeants ayant reçu une formation financière ou ayant occupé précédemment des postes à dominante financière s'élevait à plus de 33%.

<sup>40</sup> Choc pétrolier, concurrence sud-asiatique, ruptures technologiques, etc.

similaires) à l'usage de dispositifs apparemment simple d'utilisation<sup>41</sup> [Morisson and Winsley, 1991 ; Allouche, Schmidt, 1995 ; Marchesnay, 2004 ]. Il est par conséquent envisageable que de nombreux managers (issus de firmes diversifiées) aient jugé pertinent d'adopter une matrice de portefeuille pour mettre un terme à leurs difficultés [Carrance, 1988]. L'usage de ces dispositifs s'imposait en outre peu à peu comme une marque de bonne tenue du management [Carrance, 1988 ; Morisson and Winsley, 1991]. Les fondements à caractères scientifiques mêlés aux résultats apparemment positifs ont, en effet, favorisés l'institutionnalisation des matrices [Carrance, 1988 ; Morisson and Winsley, 1991]. Ces éléments, bien qu'ils permettent d'expliquer une part importante de leur popularité, n'expliquent toujours pas la chute soudaine d'intérêt pour ces pratiques. Comment interpréter ce phénomène ?

Une première explication pourrait faire référence à un éventuel phénomène de sédimentation. Il se pourrait en effet que suite à l'adoption d'une matrice, les managers aient mêlé ce dispositif à un éventail plus large de pratiques préexistantes. Ce phénomène aurait alors entraîné la dilution progressive des termes liés à son usage sans pour autant disparaître des entreprises. Les analyses bibliométriques conduiraient donc mécaniquement à convertir un phénomène d'institutionnalisation en un phénomène de disparition pure et simple de ladite pratique. Cette interprétation est toutefois à relativiser car la sédimentation des matrices de portefeuille a certes eu lieu mais s'est traduite par une réinvention complète de son usage et seule la notion de planification stratégique a finalement demeuré [Cailluet, 2008]. De plus, la chute d'intérêt pour les matrices de portefeuille coïncide avec une série d'événements à même d'expliquer ce phénomène. A savoir, la publication d'études démontrant l'inefficacité de ces dispositifs et le comportement approuvé des firmes de conseil (en ajustant la matrice comme le fera le cabinet Arthur D. Little, en le mentionnant publiquement comme le fera le Boston Consulting Group ou en l'abandonnant purement et simplement comme le fera le cabinet McKinsey) [Allouche et Schmidt, 1995]. Ces éléments tendent à privilégier l'hypothèse d'une « fin de règne » au détriment d'un éventuel effet de sédimentation.

---

<sup>41</sup> *American Standard, Black & Decker, General Foods, Texas Instruments* ou encore *United Airlines, etc.*

Les travaux des théoriciens des modes managériales permettent en outre d'apporter un éclairage supplémentaire quant à la brutalité de cette chute. Midler (1986) souligne qu'à partir d'un certain seuil de propagation, la dynamique de dissémination tend à se retourner contre elle-même. Premièrement, parce qu'une diffusion massive assimile le dispositif à une image populaire qui éloigne les leaders en quête de procédés novateurs (et finit donc par couper la dynamique de sa propre locomotive) ; et deuxièmement, car une diffusion massive implique qu'une masse grandissante d'acteurs, plus ou moins compétents, commercialisent ladite pratique pendant que d'autres l'utilisent de façon autonome (en dehors de toute expertise) [Midler, 1986]. Ce phénomène tend alors à endommager l'image des matrices et à générer des utilisations erronées souvent pénalisantes en matière de compétitivité<sup>42</sup>. Le tout finissant par venir gonfler le rang des critiques et par court-circuiter un discours largement fondé sur la réussite des firmes leaders. Les cabinets concurrents s'évertuent, en outre, à délégitimer le dispositif et à ériger de nouvelles doctrines à même de générer un espace vacant pour implanter leur offre [Midler, 1986 : Abrahamson, 1991].

*In fine*, la chute des matrices de portefeuille semble liée à une double rupture. Avec d'un côté, la « *ringardisation* » croissante du dispositif en raison de sa popularité extrême et, de l'autre, l'éclatement du discours, relatif à un télescopage entre les « *success stories* » telles qu'elles furent organisées par les cabinets et l'efficacité réelle du dispositif<sup>43</sup>. Ces deux éléments répondent à un décrochage « *technico-économique* » mais également « *socio-psychologique* » qui l'a mécaniquement mené au déclin.

---

<sup>42</sup> Le Boston Consulting Group a par exemple ouvertement mis en garde les éventuels utilisateurs contre un emploi intempestif de sa matrice [Boston Consulting Group, 1981 ; Carrance, 1986]. « *Le portefeuille représente un outil puissant, donc dangereux. Cet outil, proposé initialement par le Boston Consulting Group, est maintenant abondamment diffusé et la plupart du temps, trop simplifié par les analyses superficielles de la part de marché, de croissance et de segmentation. Le portefeuille est un bon cadre pour les prises de décisions stratégiques. Mais il ne vaut que par la qualité des analyses qui ont permis son élaboration* » [Boston Consulting Group, 1981].

<sup>43</sup> Les théoriciens des modes managériales observent que la durée entre la phase de création et la phase de déclin tend à se contracter. Ce phénomène n'est pas nécessairement préjudiciable pour les cabinets de conseil en stratégie. Un raccourcissement du cycle de vie des modes managériale facilite, en effet, les amalgames entre la performance et l'usage d'une pratique et multiplie le nombre de modes managériales et par extension les opportunités commerciales.

## Conclusion du chapitre 1

Les éléments existants au sein de la littérature en stratégie d'entreprise témoignent que les matrices de portefeuille ont fait l'objet d'une diffusion rapide qui ne peut s'expliquer uniquement par leur valeur effective. L'analyse bibliométrique démontre, en outre, que le cycle de vie des matrices repose sur une courbe gaussienne étroite, symptomatique d'une popularité vélocité suivie à relativement court terme d'une chute soudaine. Or, ces trois éléments répondent en tous points à la définition élaborée par Giroux (2008) pour définir ce qu'est une mode managériale. A savoir, une pratique de gestion ayant connu une popularité rapide, suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, et dont la popularité ne peut s'expliquer uniquement par sa valeur effective [Giroux, 2008]. Les résultats du test bibliométrique combinés aux éléments existants au sein de la littérature nous ont par conséquent amené à valider la première hypothèse de recherche. La diffusion des matrices semble en effet répondre à un phénomène de mode managériale et l'absence patente de démonstration ne semble pas témoigner qu'il s'agisse là d'un cas particulier. Le terrain de l'étude paraît, à ce titre, tout à fait approprié pour tester la deuxième hypothèse de recherche.

L'étape suivante a donc pour objet de tester la validité de la deuxième hypothèse de recherche. Autrement dit, d'évaluer si les cabinets de conseil participent ou non à un phénomène de mode managériale en démontrant, dans le cadre de leur discours, que la pratique est simple, moderne, efficace et rationnelle.

## **Chapitre 2 : Les cabinets de conseil présentent-ils leur pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle ?**

La deuxième hypothèse de recherche formule une préconisation en matière d'ajustement du discours promotionnel. Elle repose sur la supposition, validée dans le cadre du test bibliométrique, que la diffusion des matrices de portefeuille s'appuie sur un phénomène de mode. La revue de littérature indique que, dans un tel contexte, les managers adoptent une pratique en fonction de critères d'ordres « technico-économiques » mais également « socio-psychologiques ».

La deuxième hypothèse de recherche suppose donc que les cabinets de conseil ajustent leur discours en fonction de ces deux moteurs d'adoption. Autrement dit, qu'ils démontrent que la pratique est *simple* et *efficace* pour répondre aux besoins « technico-économiques » des managers mais également *moderne* et *rationnelle* pour répondre à leurs attentes d'ordres « socio psychologiques ». Ce chapitre a pour objet d'évaluer la validité de cette hypothèse.

### **Plan du chapitre**

Le chapitre comprend cinq sections. La première définit le cadre du test de validité. A savoir, quel cabinet, quelle période, quel lieu géographique et quel corpus documentaire doivent faire l'objet du test ? La deuxième section présente le cabinet à l'initiative de ce discours et la pratique qu'il promeut. La troisième section définit la méthodologie. A savoir, quelle démarche et quel outil permettront de déterminer si ce cabinet présente, ou non, cette pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle ? La quatrième section décrit les résultats du test et la cinquième section les analyse.

## Section 1. Sélection d'un discours promotionnel

### I. Les critères de sélection

Le test se focalise sur un discours répondant aux critères habituels des recherches académiques sur le discours des modes managériales [Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001, Giroux, 2008]. A savoir, un discours ayant fait la promotion d'une pratique vastement diffusée, dont les éléments discursifs sont matériellement et facilement accessibles et qui couvrent le cycle de vie complet du dispositif promu.

**Figure 12** : Critères auxquels doit répondre le discours promotionnel qui fera l'objet du test de validité de l'hypothèse2. Source : Auteur.



#### **1. Un discours ayant fait la promotion d'une pratique vastement diffusée**

Une diffusion massive signifie que la pratique promue a été adoptée par un nombre important d'entreprises (au regard des autres dispositifs déjà existants).

#### **2. Un discours matériellement et facilement accessible**

Un discours matériellement et facilement accessible signifie que le discours peut être analysé par le biais de livres, de revues ou d'autres supports matériels accessibles.

#### **3. Un discours qui couvre le cycle de vie complet de la pratique**

Ce dernier critère impose que ces supports matériels (accessibles) couvrent le cycle de vie complet du dispositif promu.

## II. Le discours sélectionné

Le discours qui a répondu le plus distinctement à ces trois critères de sélection fut celui du Boston Consulting Group en charge d'accompagner la diffusion de sa première matrice de portefeuille aux États-Unis entre 1969 et 1981. Ce dispositif, intitulé « *Growth Share Matrix* », répond en effet, en tous points, aux trois critères énoncés ci-dessus.

### 1. La matrice BCG : une pratique vastement diffusée

La première matrice BCG est la plus ancienne et la plus connue des matrices de portefeuille [Zallocco et al., 1983 ; Verhage et Waarts, 1988 ; Carrance, 1986 ; O'Shea et Madigan, 1997 ; Detrie et al., 2005 ; Johnson et al., 2005 ; Christensen et al., 2005]. Chapman et al. (1988) ainsi que Marchesnay (2004) ont souligné que la décennie des années 70 fut dominée par la matrice du Boston Consulting Group. Ils ont démontré que 60 % des 500 plus grandes firmes mondiales qui avaient adopté une matrice de portefeuille avaient utilisé une matrice éditée par le Boston Consulting Group.

Une brève analyse bibliométrique tend à corroborer ces travaux académiques. La matrice BCG apparaît en effet plus présente que les matrices concurrentes (McKinsey et ADL) au sein des articles académiques (relus par un comité de lecture) édités entre 1960 et 2005 au sein de base de données *Business Source Premier* (cf. chapitre 1 (Partie 2) : *la diffusion d'une pratique de gestion repose-t-elle sur un phénomène de mode managériale ?*). La méthodologie et les résultats de cette évaluation bibliométrique sont décrits ci-dessous.

## A. Présence de la matrice BCG au sein des articles académiques

Entre 1960 et 2005, 48 articles académiques « *relus par un comité de lecture* » contiennent au moins un des termes de la liste ci-dessous dans le *résumé* ou les *mots clefs définis par l'auteur* (dans *Business Source Premier*). Cette liste présente les expressions qui reviennent le plus souvent au sein des articles académiques sur le thème de la matrice BCG. A savoir, les articles « *relus par un comité de lecture* » où l'expression « *BCG Matrix* » figure dans le *titre* ou les *mots-clefs* définis par l'auteur. La liste a été soumise à des experts en stratégie pour validation.

Liste des mots-clefs retenus (en ordre de résultats décroissant) :

- Growth Share Matrix (35 résultats)
- Boston Consulting Group **AND** Matrix (23 résultats)
- BCG Matrix (17 résultats)
- Portfolio Planning **AND** Boston Consulting Group (5 résultats)
- Portfolio Planning **AND** BCG (4 résultats)

### Formule de la requête :

 AB Growth Share Matrix or KW Growth Share Matrix or AB ( Boston Consulting Group AND Matrix ) or KW ( Boston Consulting Group AND Matrix ) or AB BCG MATRIX or KW BCG MATRIX or AB ( Portfolio Planning AND Boston Consulting Group ) or KW ( Portfolio Planning AND Boston Consulting Group ) or AB ( Portfolio Planning AND BCG ) or KW ( Portfolio Planning AND BCG )	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Date de publication depuis: 19600101-20051231; Type de publication: Academic Journal <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
--	---

Source : *Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur*

En outre, 11 086 articles académiques (relus par un comité de lecture), édités entre 1960 et 2005, contiennent au moins un des termes de la liste ci-dessus dans leur contenu textuel (option « *Rechercher aussi dans le texte intégral des articles* »).

### Formule de la requête :

 Growth Share Matrix or ( Boston Consulting Group AND Matrix ) or BCG MATRIX or ( Portfolio Planning AND Boston Consulting Group ) or ( Portfolio Planning AND BCG )	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Date de publication depuis: 19600101-20051231; Type de publication: Academic Journal <b>Opérateurs d'expansion</b> - Rechercher aussi dans le texte intégral des articles <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
---	---

Source : *Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur*

## B. Présence de la matrice McKinsey au sein des articles académiques

Entre 1960 et 2005, 5 articles académiques « *relus par un comité de lecture* » contiennent au moins un des termes de la liste ci-dessous dans le *résumé* ou les *mots clefs définis par l'auteur* (dans *Business Source Premier*). Cette liste présente les expressions qui reviennent le plus souvent au sein des articles académiques sur le thème de la matrice McKinsey. A savoir, les articles « *relus par un comité de lecture* » où l'expression « *McKinsey Matrix* » figure dans le *titre* ou les *mots-clefs* définis par l'auteur. La liste a été soumise à des experts en stratégie pour validation.

Liste des mots-clefs retenus (en ordre fréquentiel décroissant) :

- Portfolio Planning **AND** McKinsey (2 résultats)
- McKinsey Matrix (2 résultats)
- "General Electric Matrix" (0 résultats)
- "GE Matrix" (2 résultats)
- "GE McKinsey" (0 résultats)

### Formule de la requête :

 AB ( Portfolio Planning AND McKinsey ) or KW ( Portfolio Planning AND McKinsey ) or AB McKinsey Matrix or KW McKinsey Matrix or AB "General Electric Matrix" or KW "General Electric Matrix" or AB "GE Matrix" or KW "GE Matrix" or AB "GE McKinsey" or KW "GE McKinsey"	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Date de publication depuis: 19600101-20051231; Type de publication: Academic Journal <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
--	---

Source : *Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur*

En outre, 945 articles académiques « *relus par un comité de lecture* », édités entre 1960 et 2005, contiennent au moins un des termes de la liste ci-dessus dans leur contenu textuel (option « *Rechercher aussi dans le texte intégral des articles* »).

### Formule de la requête :

 ( Portfolio Planning AND McKinsey ) or McKinsey Matrix or "General Electric Matrix" or "GE Matrix" or "GE McKinsey"	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Date de publication depuis: 19600101-20051231; Type de publication: Academic Journal <b>Opérateurs d'expansion</b> - Rechercher aussi dans le texte intégral des articles <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
---	---

Source : *Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur*

### C. Présence de la matrice ADL au sein des articles académiques

Entre 1960 et 2005, aucun article académique « *relu par un comité de lecture* » ne contient au moins un des termes de la liste ci-dessous dans le *résumé* ou les *mots clefs définis par l'auteur* (dans *Business Source Premier*). Cette liste présente les expressions qui reviennent le plus souvent au sein des articles académiques faisant référence à la matrice Arthur D. Little. A savoir, les articles « *relus par un comité de lecture* » où l'expression « *ADL Matrix* » figure dans l'intégralité du contenu textuel. La liste a été soumise à des experts en stratégie pour validation.

Liste des mots-clefs retenus :

- Portfolio Planning **AND** ADL (0 résultat)
- Portfolio Planning **AND** "Arthur D. Little" (0 résultat)
- ADL Matrix (0 résultat)
- "Arthur D. Little" **AND** Matrix (0 résultat)

**Formule de la requête :**

 AB ( Portfolio Planning AND ADL ) or KW ( Portfolio Planning AND ADL ) or AB ( Portfolio Planning AND Arthur D. Little ) or KW ( Portfolio Planning AND Arthur D. Little ) or AB ADL MATRIX or KW ADL MATRIX or AB ( Arthur D. Little AND Matrix ) or KW ( Arthur D. Little AND Matrix )	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Date de publication depuis: 19600101-20051231; Type de publication: Academic Journal <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
--	--

*Source : Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur*

En outre, 392 articles académiques « *relus par un comité de lecture* », édités entre 1960 et 2005, contiennent au moins un des termes ci-dessus dans leur contenu textuel (option « *Rechercher aussi dans le texte intégral des articles* »).

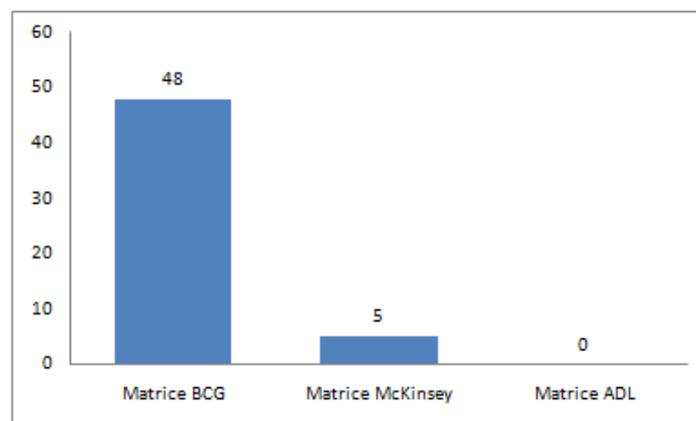
**Formule de la requête :**

 ( Portfolio Planning AND ADL ) or ( Portfolio Planning AND "Arthur D. Little" ) or ADL MATRIX or ( "Arthur D. Little" AND Matrix )	<b>Opérateurs de restriction</b> - Revues académiques (relues par un comité de lecture); Type de publication: Academic Journal <b>Opérateurs d'expansion</b> - Rechercher aussi dans le texte intégral des articles <b>Modes de recherche</b> - Trouver tous mes termes de recherche
--	--

*Source : Business Source Premier, EBSCO, formule de l'auteur*

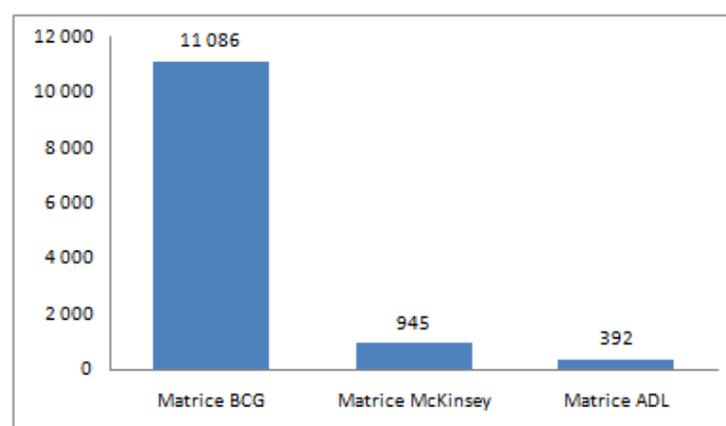
Les mesures bibliométriques démontrent que la matrice BCG est nettement plus présente au sein des travaux académiques que les matrices McKinsey et Arthur D. Little. Ces données corroborent les travaux des auteurs<sup>44</sup> qui placent la matrice BCG au sommet des diapositifs matriciels en matière de diffusion.

**Figure 13 :** Articles académiques « relus par un comité de lecture » répondant aux mots-clefs relatifs à la matrice BCG, McKinsey ou ADL au sein du « résumé » et la « liste de mots-clefs définis par l'auteur ».



Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

**Figure 14 :** Articles académiques (relues par un comité de lecture) répondants aux mots-clefs relatifs à la matrice BCG, McKinsey et ADL dans le « texte intégral ».



Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

<sup>44</sup> Zallocco et al. (1983), Carrance (1986), Capon et al. (1987), Chapman et al. (1988), Verhage et Waarts, (1988), O'Shea et Madigan, (1997), Strategor, (2005), Johnson et al., (2005), Christensen et al., Marshenay, (2004), etc.

## 2. La matrice BCG : Un discours matériellement et facilement accessible

Le BCG communique activement par le biais de sa revue institutionnelle intitulée *Perspectives* [Carrance, 1988 ; Le Roy et Pellegrin-Boucher, 2005]. Les autres formes de communication se réalisent, plus ou moins directement, au travers de colloques, de conférences et de rencontres avec le client. Toutefois, le contenu de ces manœuvres communicationnelles demeure difficilement accessible et conséquemment inexploitable dans le cadre d'une étude empirique.

## 3. La matrice BCG : Un discours qui couvre le cycle de vie complet de la pratique

De plus, la revue *Perspectives* fut créée en 1964. Elle couvre par conséquent la totalité du cycle de vie de la première matrice BCG. Cette dernière fut en effet créée en 1969 (aux États-Unis) pour être abandonnée en 1981 au profit de l'*avantage matrix*.

En résumé, le test de validité de l'hypothèse 2 a pour objet de déterminer si le BCG a présenté ou non sa matrice<sup>45</sup> comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle au sein de la revue *Perspectives* entre 1969 et 1981.

---

<sup>45</sup> Intitulée *Growth Share Matrix*

## **Section 2. Le Boston Consulting Group et de sa première matrice de portefeuille**

Cette deuxième section a pour objet de présenter le Boston Consulting Group et sa première matrice de portefeuille (intitulée *Growth Share Matrix*).

### **I. Le Boston Consulting Group**

Le Boston Consulting Group fut créé en 1963 par Bruce Henderson. Ancien étudiant de Harvard, Bruce Henderson a été recruté par la Boston Safe Deposit après un bref passage chez Arthur Doo Little [Le Roy et Pellegrin Boucher, 2005]. Le directeur de cette institution financière lui proposa de créer une société de conseil. En 1963, Bruce Henderson accepta et créa le Boston Consulting Group [Le Roy et Pellegrin Boucher, 2005]. Jusqu'en 1968, le BCG demeura une division de la Boston Safe Déposit, alors filiale de la Boston Company [Allouche et Schimdt, 2007]. Pour se différencier des autres cabinets, plus grands et plus anciens sur le marché, Henderson orienta son activité vers le conseil en stratégie [Allouche et Schimdt, 2007]. Dès 1970, le cabinet employa une centaine de consultants et voit sa liste de clients s'allonger de façon exponentielle, notamment grâce à l'implantation d'agences à Tokyo (1966) ainsi qu'à Londres (1970). En 1975, le Boston Consulting Group devient indépendant. Certains consultants du BCG quittent le cabinet pour fonder des sociétés prestigieuses à l'instar d'*American Management Systems*, *Spinnaker Software*, *Boston Beer Company* and *Braxton Associates* ou encore *Bain* [Le Roy et Pellegrin Boucher, 2005]. A ce jour, le BCG compte plus de 3000 collaborateurs et des agences dans plus de trente pays [Allouche et Schimdt, 2007]. Avec environ 3000 consultants et près de 5000 employés, le Boston Consulting Group appartient aux « 4 ever ». C'est à dire, aux quatre plus grandes firmes de conseil internationales. Incontournable dans le paysage de l'analyse stratégique, le Boston Consulting Group a bâti sa renommée mondiale sur un ensemble d'outils standardisés d'aide à la décision [Allouche et Schimdt, 2007]. Bruce Henderson a, en effet, transformé la vision du conseil en stratégie dans tous les sens du terme [Vault, 2002 ; Le Roy et Pellegrin Boucher, 2005]. Son originalité fut notamment de proposer une approche théorique et conceptuelle pour répondre aux problématiques techniques que subissaient les acteurs [Le Roy et Pellegrin Boucher, 2005]. Parmi ces outils, la courbe d'expérience et la matrice de portefeuille ont joué un rôle déclencheur et décisif dès les premières années d'existence du Boston Consulting Group [Allouche et Schimdt, 2007].

## II La matrice BCG

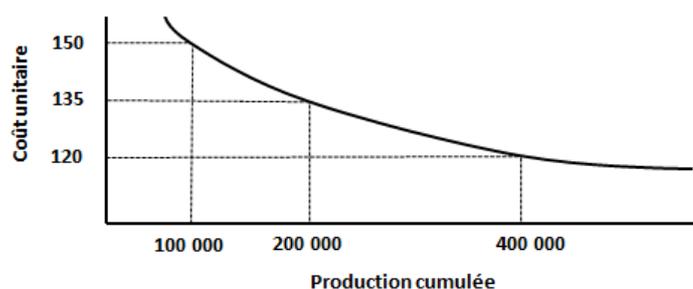
Le Boston Consulting Group a créé sa première matrice de portefeuille en 1969, soit 6 ans après la création du cabinet. Ce dispositif est un outil d'aide à la décision qui s'adresse aux entreprises diversifiées.

### 1. La matrice BCG en théorie

La première matrice de portefeuille du Boston Consulting Group est un outil d'allocation des ressources fondé sur deux hypothèses majeures. La première stipule qu'en raison de l'effet d'expérience, la rentabilité d'une firme est indexée à l'importance de ses parts de marché. La seconde hypothèse souligne que les activités d'une firme sont soumises à un cycle de vie défini par une succession de phases caractéristiques [Allouche et Schmidt, 1995]. Commençons par la première hypothèse.

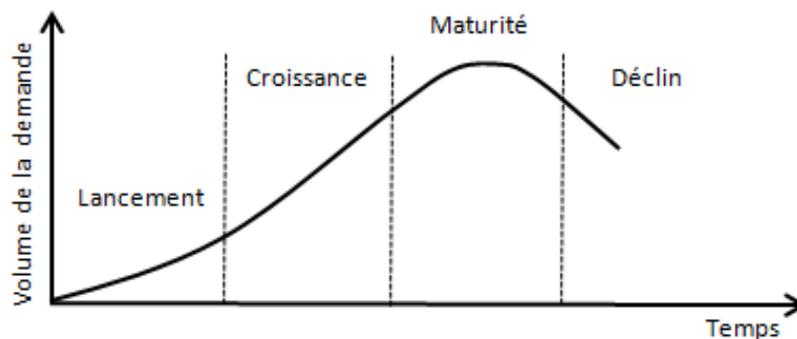
Historiquement, l'*effet d'expérience* fut découvert en 1925 lorsque des ingénieurs de la *Whright-Patterson Air Force* décelèrent une relation directe et inverse entre la production cumulée d'un modèle d'avion et le temps nécessaire à sa production [Allouche, Schmidt, 1995]. Toutefois, c'est au Boston Consulting Group, et plus spécifiquement à Bruce Henderson (1968), que l'on doit la systématisation et l'énonciation de ce concept sous la forme d'une loi. Cette dernière stipule que les coûts unitaires diminuent d'un pourcentage fixe et prévisible, de l'ordre de 20 à 30 %, chaque fois que la production cumulée double [Henderson, 1968].

**Figure 15** : La courbe d'apprentissage. Source : Boston Consulting Group (1968).



La deuxième hypothèse stipule que les activités d'une firme répondent à un cycle de vie défini par une succession de phases caractéristiques [Allouche et Schmidt, 1995]. Pour étayer ce point de vu, le Boston Consulting Group s'appuie sur des analyses concernant le cycle de vie d'un produit. Elles soulignent que les produits traversent, au cours de leur existence, des phases caractérisées par l'évolution de la demande, des investissements, de la rentabilité et du marché [Allouche et Schmidt, 1995]. Le BCG reprendra à son compte les acquis de cette théorie mais ne retiendra que le taux de croissance de la demande comme indicateur pertinent à prendre en compte pour déterminer le cycle de vie d'une activité [Allouche et Schmidt, 1995].

**Figure 16** : La courbe du cycle de vie du produit. Source : Boston Consulting Group.



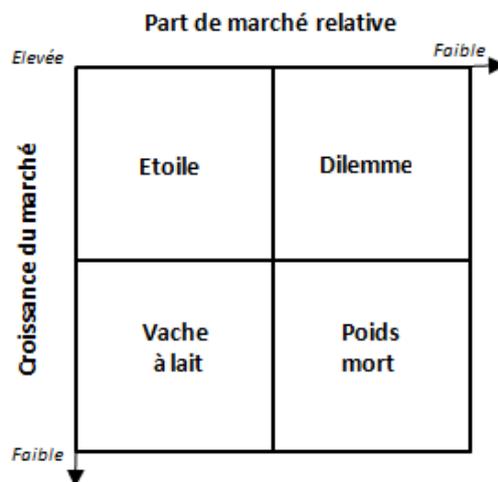
En résumé, le modèle BCG est bâti autour de deux variables (la part de marché relative et le taux de croissance du marché). Le *taux de croissance du marché* permet de déterminer le dynamisme d'un domaine d'activité stratégique (alors intitulé *segment stratégique* par le BCG) ; et la *part de marché relative* permet de définir la position concurrentielle de la firme dans ce domaine d'activité. La position concurrentielle est, de ce fait, définie en calculant la part des ventes de la firme par rapport aux ventes de son concurrent le plus fort, ou par rapport à la moyenne des ventes de ses principaux concurrents.

Au final, la matrice BCG permet de représenter chaque D.A.S. par un cercle dont le diamètre est proportionnel à la part du chiffre d'affaire annuel réalisé par l'entreprise dans ce domaine. Les D.A.S. sont ainsi positionnés à l'endroit du cadran qui traduit au mieux le taux de croissance de l'activité et la part de marché de la firme.

## 2. La matrice BCG en pratique

Le cadran de la matrice BCG propose quatre alternatives intitulées « étoile », « vache à lait », « poids mort » ou encore « dilemme ».

**Figure 17** : Matrice croissance / part de marché relative du cabinet Boston Consulting Group.  
Source : Boston Consulting Group.



La case « étoile » (en haut à gauche du cadran) fait référence à un marché à forte croissance au sein duquel le produit de l'entreprise est leader et générateur d'importantes liquidités [Allouche et Schmidt, 1995]. Ce produit exige de lourds investissements pour suivre l'augmentation de la demande et pérenniser le statut de leader. Il est néanmoins capable de s'autofinancer en échange d'un léger déverrouillage de l'avantage concurrentiel [Allouche et Schmidt, 1995]. A ce titre, le BCG promulgue d'investir activement dans les produits situés dans la case « étoile ».

La case « vache à lait » (en bas à gauche du cadran) fait référence à un marché à faible croissance au sein duquel le produit de l'entreprise est mature et dispose de nombreuses parts de marché. Ces produits constituent la principale source de liquidités nettes de l'entreprise [Allouche et Schmidt, 1995]. Du fait de la croissance faible du marché, les investissements nécessaires au maintien de la position de leader ne sont pas très élevés. Ces produits fournissent donc des liquidités qui peuvent être alloués à d'autres D.A.S, à l'instar des produits « dilemmes » ou encore « stars ».

La case « *dilemme* » (en haut à droite du cadran) fait référence à un marché à croissance rapide au sein duquel les produits de l'entreprise disposent de faibles parts de marché, alors qu'il est nécessaire d'investir pour suivre l'évolution de la demande. Dans ce cadre, le BCG promulgue d'allouer les liquidités générées par les produits « *vaches à lait* » pour financer les produits « *dilemmes* ».

La case « *poids mort* » (en bas à droite du cadran) fait référence à un marché vieillissant au sein duquel l'entreprise dispose de faibles parts de marché. Bien que ces produits consomment peu de liquidités, ils ne contribuent ni à la croissance, ni au bénéfice de l'entreprise. Le maintien de ces produits provoque donc à plus ou moins long terme une hémorragie financière dommageable pour l'ensemble de l'entreprise [Allouche et Schmidt, 1995]. Or, l'impératif stratégique suppose que chaque D.A.S. dégage des liquidités ou évolue pour générer ultérieurement plus de liquidités [Zumino, 1982 ; Allouche et Schmidt, 1995]. De ce fait, le BCG promulgue d'abandonner ou de céder ces activités.

La situation idéale fait donc référence (pour le BCG) à un cadran empli de cercles répartis tactiquement entre les quatre alternatives proposées par le Boston Consulting Group. Il est, en effet, nécessaire de disposer d'activités « *vaches à lait* » pour financer les activités « *dilemmes* » et « *étoiles* » et pour assurer le relais des activités « *vaches à lait* » lorsqu'elles tendront à devenir « *poids morts* ».

En résumé, l'usage de la matrice BCG consiste à évaluer chaque activité de l'entreprise, de porter un jugement sur leur équilibre global et de déceler, à l'aune de l'idéologie ventilée par le BCG, les manœuvres prétendument pertinentes pour renforcer la compétitivité de la firme

### **Section 3. Choix de l'outil et de la méthodologie d'analyse**

Cette section est composée de deux parties. La première présente l'outil d'analyse et la seconde se focalise sur la méthodologie qui permettra de valider ou d'invalider la deuxième hypothèse de recherche.

#### **I. Choix de l'outil d'analyse**

L'analyse de contenu documentaire a été retenue pour déterminer si le Boston Consulting Group présentait, ou non, sa matrice comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle.

L'analyse de contenu documentaire est un « *examen objectif, exhaustif, méthodique et si possible quantitatif, d'un texte (ou d'un ensemble d'informations) en vue d'en tirer ce qu'il contient de significatif* » [Bardin, 2001]. Il s'agit d'une « *méthode de classification [...] dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis* » [L'écuyer, 1987]. Cette méthode se propose, sans s'attarder sur le matériau textuel proprement dit, d'accéder directement aux significations de différents segments qui le composent [Lebart, 1998]. Elle postule que la répétition d'éléments du discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle la volonté des auteurs [Allard-Poesi, et al. 2007].

## II. Méthodologie du test de validité

Le protocole méthodologique s'appuie sur les travaux d'Allard-Poesi et al. (2008) in « *analyses de représentations et de discours* ». Ces derniers ont développé une procédure d'analyse de contenu documentaire. Les séquences du protocole ont donc été suivies pour déterminer si le BCG présentait, ou non, sa matrice comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle.

La méthodologie repose sur une procédure composée de 6 étapes. La première a pour objet de sélectionner les articles *Perspectives* sur le thème de la première matrice BCG ; la deuxième étape consiste à coder ces données documentaires en fonction d'*unités d'analyses* répondant à une signification commune ; la troisième étape vise à classer ces unités d'analyses au sein de catégories conceptuelles déterminées en fonction des éléments constitutifs de l'hypothèse 2 ; la quatrième étape vise à effectuer un pré-test de fiabilité de codage ; la cinquième étape vise à effectuer un post-test de fiabilité de codage et la dernière étape a pour objet de présenter les résultats.

### 1. Collecte des données documentaires

La première étape a donc pour objet de sélectionner les articles de la revue *Perspectives*, édités entre 1969 et 1981, sur le thème de la première matrice BCG

Les archives disponibles sur le site américain du Boston Consulting Group<sup>46</sup> ainsi que le soutien des responsables *Marketing & Communication* de BCG Paris ont permis d'obtenir la liste complète des articles parus dans la version américaine de la revue *Perspectives* entre 1969 et 1981.

Ces 84 articles (numérisés) ont été intégrés au sein d'une base informatisée afin de mettre en exergue les documents sur le thème de la première matrice BCG. Cela signifie que seuls les articles comprenant au moins un des termes ci-dessous ont été conservés (termes

---

<sup>46</sup> [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

qualifiant le plus couramment la première matrice BCG au sein des articles *Perspectives*). La liste a été soumise à des experts en stratégie pour validation.

Liste des mots-clefs retenus :

- Growth Share Matrix
- Matrix
- Portfolio Planning
- Cash cow
- Dog
- Star

Ce tri a réduit la masse documentaire à 18 articles. Ces derniers ont ensuite été analysés, un à un, afin de vérifier l'adéquation de leur contenu avec le thème de l'étude. Un article a été jugé pertinent, dès lors qu'il contenait au moins cinq phrases sur le thème des matrices de portefeuille, soit environ 12% du volume total du document (en nombre de phrases). Cette moyenne a été établie sur les 18 articles *Perspectives* qui ont répondu au premier tri.

Suite à cette nouvelle sélection, 5 articles ont été conservés. Ces derniers ont ensuite été soumis à des experts en stratégie pour validation. Les 5 articles ont été retenus et constituent donc le corpus de l'analyse de contenu documentaire.

Liste des articles retenus:

- *The product portfolio*, Perspectives, 1970
- *Cash Traps*, Perspectives, 1972
- *The Growth share matrix*, Perspectives, 1973
- *Anatomy of the cash cow*, Perspectives, 1976
- *The star of the portfolio*, Perspectives, 1976

## 2. Encodage des données documentaires

Les 5 articles ont ensuite été codés. Cela signifie que leur contenu (titre et signature compris) a été découpé puis ordonné en fonction d'*unités d'analyses* répondant à une signification commune. Une *unité d'analyse* (ou *unité de codage*) correspond à l'élément à partir duquel le découpage du contenu documentaire a été réalisé [Allard Poesi et al., 2007]. Il s'agit d'une échelle de codage défini en termes d'articles, de *paragraphes*, de *phrases entières* ou de *mots*.

La *phrase entière* a été considérée comme étant l'unité d'analyse la plus précise et la mieux appropriée au contexte de l'étude. L'unité d'analyse *paragraphe* était trop imprécise et l'unité d'analyses *mot* recouvrait des significations divergentes selon la nature et la position des phrases dans le texte. Ces deux unités d'analyses auraient ainsi limité la reproductibilité des résultats.

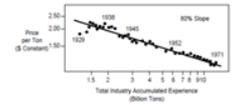
Cette étude prend également en compte les éléments de nature visuelle, à l'instar des schémas et des graphiques qui jalonnent le corpus documentaire. Afin d'établir une unité de numérotation homogène, nécessaire à l'analyse quantitative des résultats, les éléments visuels ont été convertis en unités d'analyse *phrase entière* [Bardin, 2001].

Concrètement, un article *Perspectives* comprend en moyenne 58 unités d'analyses *phrases entières* et mesure 29,7 cm de hauteur (moyenne calculée sur les 5 articles du corpus documentaire). La longueur des schémas (en cm) a été divisée par 58 afin d'évaluer l'équivalence de leur poids en nombre d'unité d'analyse *phrase entière*. Cette approche ne considère pas l'impact du visuel comme étant supérieur ou inférieur à celui de l'écrit, compte tenu de l'impossibilité de lui appliquer un coefficient juste et pertinent.

Les unités d'analyses du corpus documentaire ont ensuite été classées, par deux codeurs indépendants, au sein de catégories conceptuelles déterminées à priori en fonction des éléments constitutifs de l'hypothèse 2 (simplicité, modernité, efficacité et rationalité). Ces catégories conceptuelles ont fait l'objet d'*intitulés*, de *définitions*, de *références*, de *composantes* et d'*exemples* précisément définis pour limiter les biais d'encodages.

### 3. Présentation de la grille de codification

Table 4 : Grille de codification du corpus documentaire. Source : Auteur.

Catégories conceptuelles	Définitions	Indicateurs	Composantes	Exemples	Codes
1 – Rationalité [Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Kieser, 2001 ; Giroux, 2008]	Ce qui est conforme à la raison. Ce qui repose sur de bonnes méthodes [Encyclopédie Larousse, 2009]	Dans le cadre de notre étude, cela fait référence à la <b>science</b> , aux <b>théories</b> , aux <b>modèles</b> [Midler 1986 ; Kieser, 2001 ; Abrahamson, 1996 ; Giroux, 2008]. A la présence de <b>chiffres</b> et de <b>mesures</b> [Midler 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001 ; Giroux, 2008].	Théories économiques [Midler, 1986 ; Kieser, 2001 ; Abrahamson, 1996]	<i>Ce dispositif s'appuie sur la théorie du cycle de vie du produit</i>	1.1
			Modèles [Midler, 1986]	<i>Afin de déterminer le niveau de performance il convient de diviser la masse des dividendes par x</i>	1.2
			Formules statistiques [Midler, 1986 ; Kieser, 2001 ; Abrahamson, 1996 ; Giroux, 2008]	$y_n = a_m \cdot x^{-b}$	1.3
			Schémas techniques [Midler, 1986]	<i>Présentation graphique comprenant des mesures chiffrées</i> 	1.4

Catégories conceptuelles	Définition	Références	Composantes	Exemples	Codes
2 – Simplicité [Midler et al. 1984 ; Midler, 1986 ; Pascale, 1990 ; Abrahamson, 1991 ; 1996 ; Kieser, 2001]	Ce qui est facile à comprendre, à suivre et à exécuter [Encyclopédie Larousse, 2009].	Dans le cadre de notre étude, cela fait référence à la <b>praticité</b> [Midler et al. 1984 ; Midler, 1986 ; Pascale, 1990 ; Abrahamson, 1991 ; 1996 ; Kieser, 2001].	Certitudes et logiques tranchantes [Midler, 1986 ; Kieser, 2001]	<i>Le cash détermine la performance</i>	2.1
			Notices d'utilisations formalisées [Midler et al. 1984 ; Pascale, 1990 ; Abrahamson, 1996]	<i>Si le produit est à gauche du quadrant vous devez investir</i>	2.2
			Vocables imagés [Midler, 1986 ; Kieser, 2001]	<i>Les dirigeants courent néanmoins plus vite les poches pleines</i>	2.3
			Schémas pédagogiques imagés [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Kieser, 2001]	<i>Présentation graphique sans chiffres et/ou avec dessins</i> 	2.4

Catégories conceptuelles	Définitions	Indicateurs	Composantes	Exemples	Codes
3 – Efficacité [Thévenet, 1985 ; Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001]	Ce qui produit l'effet attendu [Encyclopédie Larousse, 2009].	Dans le cadre de notre étude cela fait référence aux <b>résultats</b> et aux <b>acteurs</b> qui confirment la pertinence du dispositif [Thévenet, 1985 ; Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001].	Signature éminente [Kieser, 2001]	<i>Auteur comptabilisant plus de 100 références dans la base de données bibliographique Business Source Complet éditée par Ebsco, à la date</i>	3.1
			Références au succès d'une firme [Thévenet, 1985 ; Abrahamson, 1996 ; Midler, 1986]	<i>Ce dispositif a permis à l'entreprise Mead Paper d'améliorer ses investissements de 20%</i>	3.2
			Allusions à un acteur validant l'intérêt du dispositif et/ou de ses fondements [Midler, 1986]	<i>Comme le souligne Michael Porter ce dispositif assure une allocation efficiente des ressources</i>	3.3
			Promesses de résultats [Abrahamson, 2001 ; Midler, 1986 ; Kieser, 2001]	<i>En agissant ainsi vous augmentez vos marges de 20%</i>	3.4

Catégories conceptuelles	Définition	Références	Composantes	Exemples	Codes
4 – Modernité [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Kieser, 2001 ; Barth et Falcoz, 2007]	Ce qui bénéficie des progrès les plus récents [Encyclopédie Larousse, 2009]	Dans le cadre de notre étude, cela fait référence à une <b>nouvelle façon de penser</b> et d' <b>agir</b> [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Barth et Falcoz, 2007].	Définition d'un nouveau langage [Abrahamson, 1996 ; Midler, 1986 ; Kieser, 2001]	<i>Nous nommons cette catégorie : produit étoile.</i>	4.1
			Définition de nouvelles règles et de nouveaux objectifs [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001]	<i>Au lieu de diluer les ressources dans la diversification, il est plus efficace de les concentrer sur quelques métiers.</i>	4.2
			Définition de nouvelles problématiques [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001]	<i>Comment rationaliser son portefeuille d'activités ?</i>	4.3

Catégories conceptuelles	Définition	Références	Composantes	Exemples	Codes
5 - Autres thèmes	Ce qui ne fait pas directement référence aux catégories conceptuelles 1, 2, 3 et 4 [Allard Poesi et al., 1998].				5.1

## A. Rationalité

La première catégorie conceptuelle fait référence à la *rationalité*. Abrahamson (1996), Abrahamson et Fairchild (1999) ainsi que Kieser (2001) estiment que les acteurs de la collectivité des pratiques de gestion (CPG) adoptent des dispositifs appuyés sur des fondements scientifiquement reconnus. C'est-à-dire qu'ils vont chercher à sécuriser leurs mouvements en utilisant, ou en promouvant, des dispositifs de gestion répondant à des lois consensuelles en accord avec les normes de gestion collectivement admises (cf. Partie 1 : *Mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion*).

A ce titre, l'hypothèse 2 postule que les cabinets de conseil démontrent, dans le cadre de leur discours, que la pratique est *rationnelle*. C'est à dire, qu'elle est conforme à la raison et qu'elle repose sur de bonnes méthodes. Concrètement, cela signifie que les cabinets font référence aux *sciences*, aux *théories*, aux *modèles*, aux *chiffres* et aux *mesures* pour justifier la *rationalité* du dispositif promu [Midler, 1986 ; Kieser, 2001 ; Abrahamson, 1996 ; Giroux, 2007].

## B. Simplicité

La deuxième catégorie conceptuelle fait référence à la *simplicité*. Midler et al. (1984), Midler (1986), Pascale (1990), Abrahamson (1991, 1996) ainsi que Kieser (2001) estiment que les acteurs de la CPG, en raison d'un important manque de temps et d'une vaste offre en matière de produits de gestion, adoptent des dispositifs prêt à l'emploi, présentant le minimum de contraintes pratiques (cf. Partie 1 : *Mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion*).

A ce titre, l'hypothèse 2 postule que les cabinets de conseil démontrent, dans le cadre de leur discours, que la pratique est *simple*. C'est à dire, qu'elle est facile à comprendre et à utiliser. Concrètement, cela signifie que les cabinets font référence aux *certitudes et logiques tranchantes*, aux *notices d'utilisation formalisées*, aux *vocables imagés* et aux *schémas pédagogiques* pour justifier la *simplicité* du dispositif promu [Midler et al. 1984 ; Midler, 1986 ; Pascale, 1990 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Kieser, 2001].

### **C. Efficacité**

La troisième catégorie conceptuelle fait référence à l'*efficacité*. Thévenet (1985), Abrahamson (1996) et Kieser (2001) estiment que les acteurs de la CPG, en raison de l'intensification de la concurrence et de la complexité croissante de l'environnement, sont en quête de dispositifs performants, pour ne pas dire miraculeux (cf. Partie 1 : *Mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion*).

A ce titre, l'hypothèse 2 postule que les cabinets de conseil, conscients de ce phénomène, démontrent, dans le cadre de leur discours, que la pratique est *efficace*. C'est-à-dire qu'elle produit l'effet qu'en attendent les acteurs de la CPG. Concrètement, cela signifie que les cabinets formulent des *promesses de résultats*, associent le dispositif au succès de firmes leaders et font référence à des experts ayant validé l'intérêt de ladite pratique pour démontrer l'efficacité du dispositif promu [Thévenet, 1985 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001].

### **D. Modernité**

La quatrième catégorie conceptuelle fait référence à la *modernité*. Abrahamson (1996), Abrahamson et Fairchild (1999), ainsi que Kieser (2001) estiment que les acteurs de la CPG adoptent des dispositifs nouveaux. C'est-à-dire qu'ils vont chercher à sécuriser leurs mouvements en utilisant, ou en promouvant, des dispositifs de gestion appuyés sur ce qu'il existe de plus récents pour améliorer la compétitivité des firmes (cf. Partie 1 : *Mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion*).

Dans ce cadre, l'hypothèse 2, postule que les cabinets de conseil répondent à ce phénomène en démontrant, dans le cadre de leur discours, que la pratique est moderne. C'est-à-dire qu'elle est en phase avec les problématiques actuelles et qu'elle bénéficie des progrès les plus récents. Concrètement, cela signifie que les cabinets font référence à une

*nouvelle façon de penser et d'agir* par le biais d'un *nouveau langage*, de *nouvelles règles*, de *nouveaux objectifs* et de *nouvelles problématiques* pour démontrer la *modernité* du dispositif promu [Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Kieser, 2001].

#### **E. Autres thèmes**

La dernière catégorie conceptuelle, intitulée « *autres thèmes* », fait références aux unités d'analyses qui ne répondent pas directement aux catégories conceptuelles « *simplicité* », « *modernité* », « *efficacité* » ou « *rationalité* ».

#### 4. Pré-test de fiabilité de codage

Un pré-test de fiabilité de codage a été réalisé, par deux codeurs indépendants, sur un échantillon aléatoire représentant 9,55% du corpus documentaire (soit 30 U.A.). Le taux de fiabilité inter-codeurs a été établi à la fois sur la définition des règles de codage et sur la catégorisation des unités d'analyses [Drucker Godar et al. 2007]. Il a été mesuré sur la base du coefficient d'agrément Kappa défini par Cohen en 1960. Ce coefficient permet d'évaluer l'accord entre codeurs en y intégrant la probabilité d'un codage similaire lié au hasard [Drucker Godar et al. 2007].

Sa formule est la suivante :  $K = (Po - Pc) / 1 - Pc$ . Soit,  $Po$  = accord réel et  $Pc$  = accord dû au hasard ( $Pc = \sum Pi^2$ , avec  $Pi1$  = proportion d'unités classées par le codeur 1 dans la catégorie  $i$  et  $Pi2$  = proportions d'unités classé par le codeur 2 dans la catégorie  $i$ ) [Drucker Godar et al. 2007]. -1 exprime un désaccord total entre codeurs, 0 signifie un accord dû uniquement au hasard et + 1 reflète l'accord parfait [Drucker Godar et al. 2007].

Deux pré-tests ayant donné lieu à de mauvais résultats ( $K = 18$  et  $K = 52$ ) suivis de modifications et de révisions de la grille de codification ont permis d'aboutir à un bon niveau d'accord ( $K = 0,91$  %) [Cohen, 1960]. Allard Poesi et al. (2007) soulignent que Weber (1990) considère le taux *relativement bon* lorsqu'il se rapproche de 0,80 alors que Cohen (1960) le considère *quasiment parfait* à partir de 0,81.

**Table 5** : Interprétation du coefficient d'agrément Kappa défini par Cohen (1960).

Source : Landis et Koch (1977).

< 0,00	Mauvais
0,00 - 0,20	Faible
0,21 - 0,40	Modéré
0,41 - 0,60	Moyen
0,61 - 0,80	Important
0,81 - 1,00	Quasiment parfait

## 5. Post-test de fiabilité de codage

Le taux de fiabilité inter-codeurs a été testé à posteriori sur l'ensemble du corpus documentaire (soit 314 unités d'analyses).

La catégorisation des unités a présenté un coefficient d'agrément Kappa de Cohen (1960) variant de 72% à 82% selon les catégories conceptuelles. Ces coefficients, tous supérieurs à 0,70, témoignent de la fiabilité du codage. Afin de limiter le biais de subjectivité, lié à l'encodage des données, un coefficient de correction fondé sur la moyenne des résultats des codeurs A et B a été établi [Bardin, 2001].

## 6. Résultats

**Table 6 :** Répartition des U.A. au sein des catégories conceptuelles et des composantes de la grille de codification. Source : Auteur.

Catégories conceptuelles & composantes	Codes	Article 1 - 1976	Article 2 - 1976	Article 3 - 1972	Article 4 - 1970	Article 5 - 1973
		Nombre d'U.A.				
Théories économiques	1.1	1	1	3	1	5
Modèles	1.2	8	3	2	2	4
Formules statistiques	1.3	0	0	0	0	1
Schémas techniques	1.4	0	2	0	0	16
<b>Rationalité</b>	<b>UA 1</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>26</b>
Certitudes et logiques tranchantes	2.1	8	1	17	1	16
Démarche à suivre formalisée	2.2	6	1	3	13	13
Langage imagé	2.3	3	2	0	2	2
Schémas simplifiés	2.4	0	0	0	10	10
<b>Simplicité</b>	<b>UA 2</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>41</b>
Références au succès d'une firme	3.1	0	0	0	0	0
Allusions à un acteur validant ...	3.2	6	0	1	0	0
Promesses de résultats	3.3	9	2	4	3	5
Signature émérite	3.4	1	1	1	1	1
<b>Efficacité</b>	<b>UA 3</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
Définition d'un nouveau langage	4.1	3	2	1	4	4
Définition de nouvelles règles	4.2	5	13	18	10	12
Définition de nouvelles problématiques	4.4	3	1	3	0	1
<b>Modernité</b>	<b>UA 4</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>17</b>
Autres thèmes	UA 5	7	7	15	7	6

La section suivante a pour objet de présenter le traitement statistique qui a permis de déterminer si le BCG a présenté, ou non, sa première matrice comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle dans le cadre de la revue *Perspectives*.

#### **Section 4. Poids et fréquence d'apparition des éléments relatifs à la simplicité, la modernité, l'efficacité et la rationalité de la matrice au sein de la revue *Perspectives***

Les unités d'analyses ont été dénombrées pour déterminer le poids et la fréquence d'apparition des catégories conceptuelles au sein du corpus documentaire. En dépit d'éléments comparables au sein de la littérature académique, l'hypothèse 2 a été jugée valide à condition que la fréquence d'apparition de chaque catégorie conceptuelle (simplicité, modernité, rationalité et efficacité) soit supérieure ou égale à 8,5 % du corpus.

Autrement dit, les éléments constitutifs de l'hypothèse 2 devaient représenter, ensemble, plus du tiers du corpus documentaire (soit 34 % des U.A.) pour que la deuxième hypothèse de recherche soit reconnue valide.

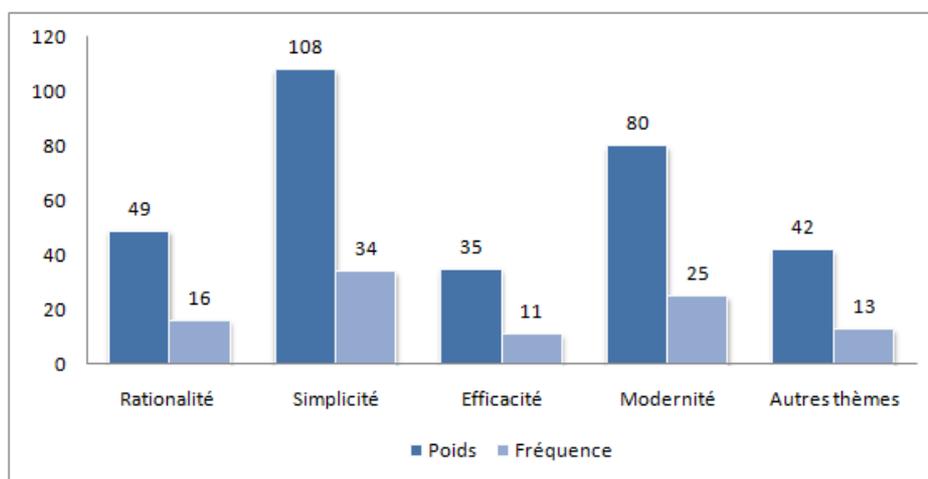
## I. Poids et fréquence d'apparition des catégories conceptuelles au sein du corpus

Le *poids* et la *fréquence d'apparition* des catégories conceptuelles au sein du corpus documentaire ont été mesurés pour déterminer si le BCG présentait, ou non, sa matrice comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle au sein de la revue *Perspectives*.

Les résultats démontrent que chaque catégorie conceptuelle comprend au moins 5 unités d'analyses, soit 11% du corpus documentaire. La catégorie conceptuelle la plus importante fait référence à la *simplicité*. Elle représente, à elle seule, 34% du corpus documentaire (soit 108 unités d'analyses). Les autres catégories conceptuelles sont (en ordre fréquentiel décroissant) : la *modernité* avec 25% du corpus documentaire (soit 80 unités d'analyses), la *rationalité* avec 16% du corpus documentaire (soit 49 unités d'analyses), les *autres thèmes* avec 13% du corpus documentaire (soit 42 unités d'analyse) et l'*efficacité* avec 11% du corpus documentaire (soit 35 unités d'analyses).

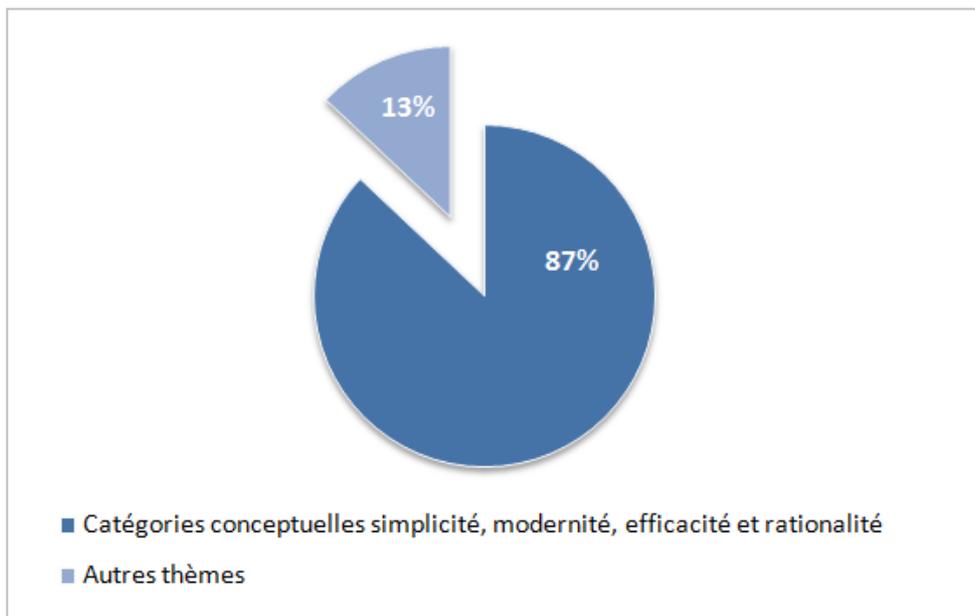
Il apparaît intéressant de souligner que la catégorie conceptuelle la plus présente, au sein du corpus, fait référence à la *simplicité* alors que la catégorie conceptuelle la plus discrète répond à l'*efficacité* de la matrice BCG.

**Figure 18** : Poids (en U.A.) et fréquence d'apparition (en %) des catégories conceptuelles au sein du corpus documentaire. Source : Auteur.



Le poids cumulé des quatre catégories conceptuelles constitutives de l'hypothèse 2 représente 87% du corpus documentaire (soit 272 unités d'analyses). La fréquence d'apparition est, de ce fait, nettement supérieure au 34 % requis pour la validation de l'hypothèse 2.

**Figure 19** : Fréquence d'apparition des quatre catégories conceptuelles (simplicité, modernité, efficacité et rationalité) au sein du corpus documentaire. Source : Auteur.

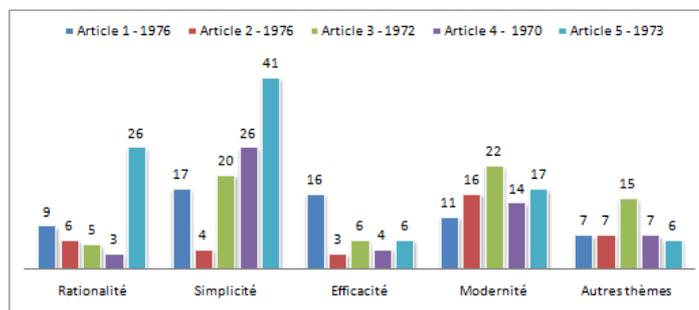


## II. Poids et fréquence d'apparition des catégories conceptuelles au sein des articles du corpus.

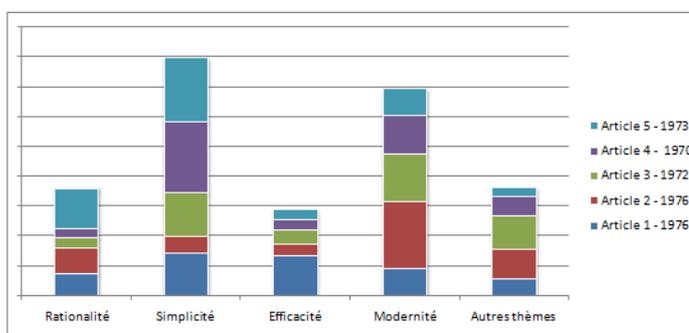
Cette partie a pour objet de présenter le *poids* et la *fréquence d'apparition* des catégories conceptuelles au sein de chaque article du corpus.

- Les résultats témoignent que l'article *Perspectives* intitulé « *The Growth share matrix* » (1973) abrite le plus grand nombre d'unités d'analyses répondant à la catégorie conceptuelle *rationalité*. Ce dernier compte 26 unités d'analyses liées à la catégorie *rationalité*, soit plus du quart des unités d'analyses de l'article (27% des U.A.).
- L'article *Perspectives* intitulé « *Anatomy of the cash cow* » (1976) abrite, quant à lui, le plus grand nombre d'unités d'analyses répondant à la catégorie conceptuelle *efficacité* avec 16 unités d'analyses, soit plus du quart de l'article (27% des U.A.).
- L'article *Perspectives* intitulé « *The product portfolio* » (1970) abrite la fréquence d'apparition la plus importante avec la catégorie conceptuelle *simplicité*. Cette dernière réunit, en effet, plus de la moitié des unités d'analyses de l'article (48% des U.A.).
- L'article *Perspectives* intitulé « *The star of the portfolio* » (1976), abrite la fréquence d'apparition la plus importante avec la catégorie conceptuelle *modernité*. Cette dernière réunit près de la moitié des unités d'analyse (44% des U.A.).

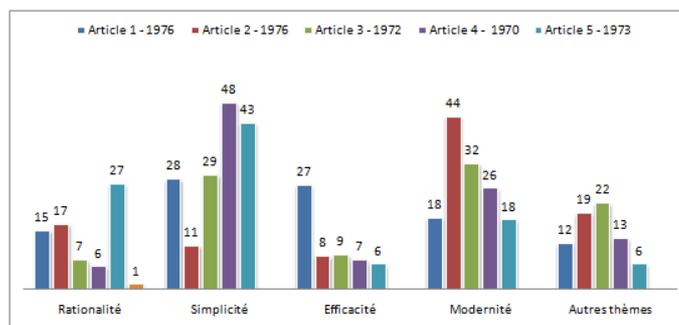
**Figure 20** : Histogramme représentant le poids des catégories conceptuelles au sein des articles du corpus documentaire (en nombre d'U.A.). Source : Auteur.



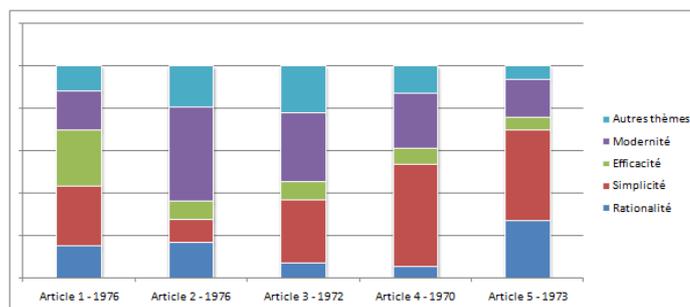
**Figure 21** : Histogramme empilé du poids des catégories conceptuelles au sein des articles du corpus (en nombre d'U.A.). Source : Auteur.



**Figure 22** : Histogramme des fréquences d'apparition des catégories conceptuelles au sein des articles du corpus (en % d'U.A.). Source : Auteur.



**Figure 23** : Histogramme empilé des fréquences d'apparition des catégories conceptuelles au sein des articles du corpus (en % d'U.A.). Source : Auteur.



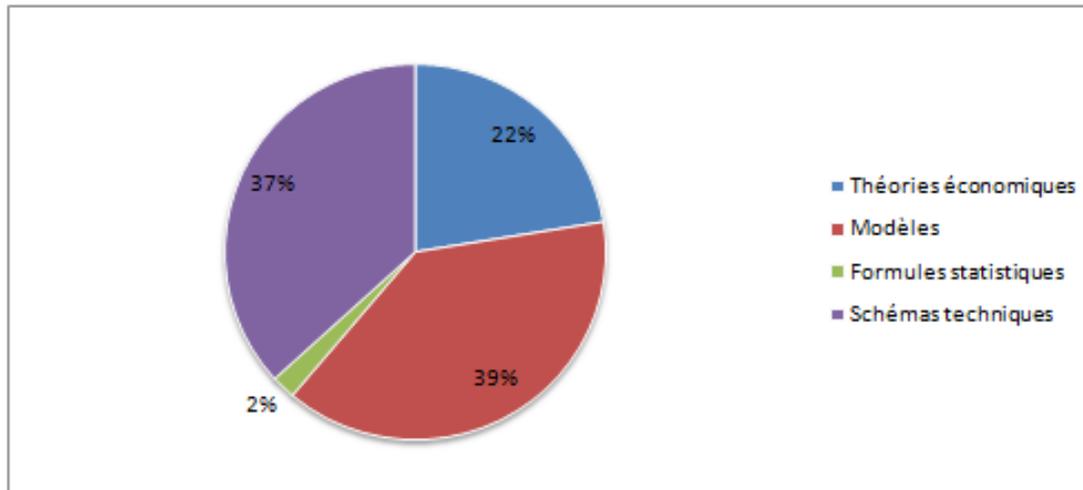
### III. Fréquence d'apparition des composantes

Cette partie a pour objet de présenter la *fréquence* d'apparition des composantes des catégories conceptuelles constitutives de l'hypothèse 2.

#### 1. Répartition des composantes de la catégorie conceptuelle « *rationalité* ».

L'élément le plus présent, au sein de la catégorie conceptuelle *rationalité*, fait référence à la composante « *modèles* » avec 39% des unités d'analyses. La composante « *schémas techniques* » représente, quant à elle, 37% des unités d'analyses. A l'inverse, l'élément le plus discret fait référence à la composante « *formules statistiques* » avec seulement 2% des unités d'analyses.

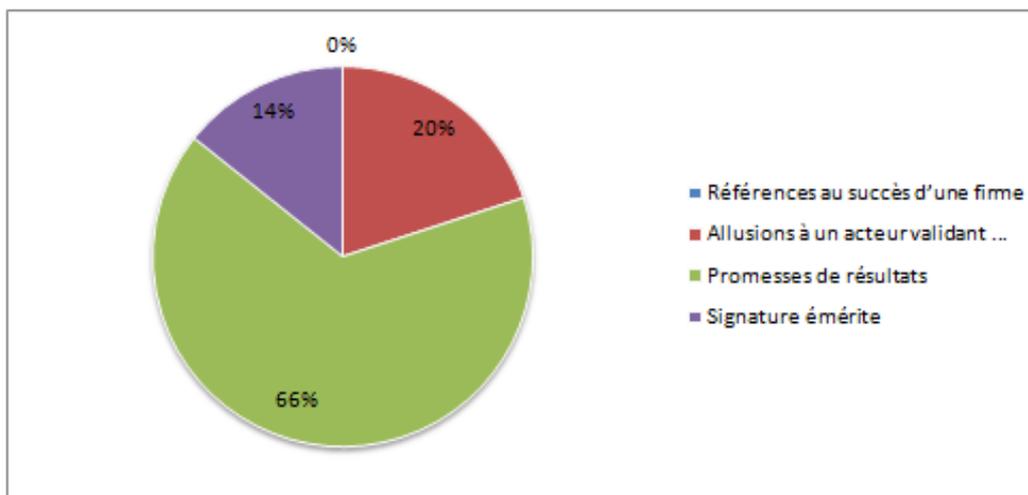
**Figure 24** : Fréquence d'apparition des composantes de la catégorie conceptuelle *rationalité* au sein du corpus documentaire (en % d'U.A.). Source : Auteur.



## 2. Répartition des composantes de la catégorie conceptuelle « efficacité ».

L'élément le plus présent, au sein de la catégorie conceptuelle *efficacité*, fait référence à la composante « *promesses de résultats* » avec plus de la moitié des unités d'analyse (66%). A l'inverse, l'élément le plus discret fait référence à la composante « *référence au succès d'une firme* » avec 0% des unités d'analyses.

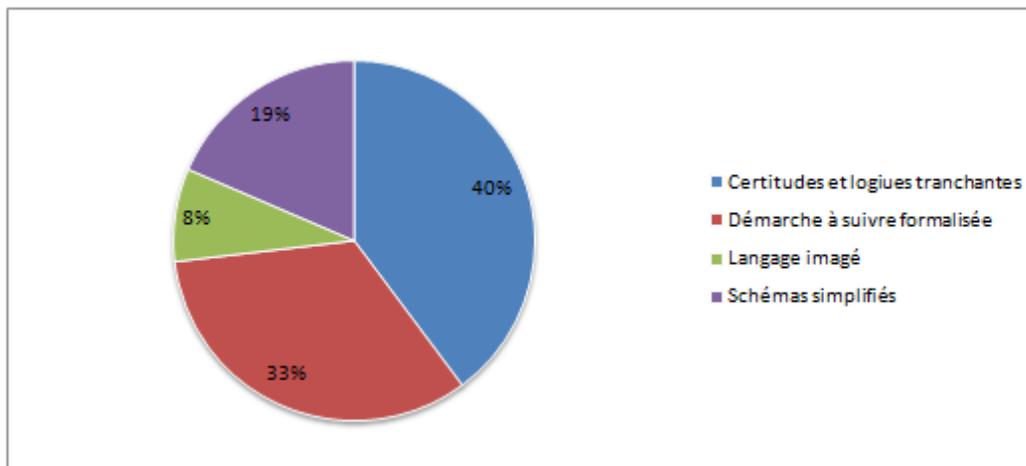
**Figure 25** : Fréquence d'apparition des composantes de la catégorie conceptuelle *efficacité* au sein du corpus documentaire (en % d'U.A.). Source : Auteur.



### 3. Répartition des composantes de la catégorie conceptuelle « simplicité ».

L'élément le plus présent, au sein de la catégorie conceptuelle, *simplicité* fait référence à la composante « *certitude et logique tranchantes* ». Cette dernière compte près de la moitié des unités d'analyse (40%). A l'inverse, l'élément le plus discret fait référence à la composante « *langage imagé* » avec 8 % des unités d'analyses.

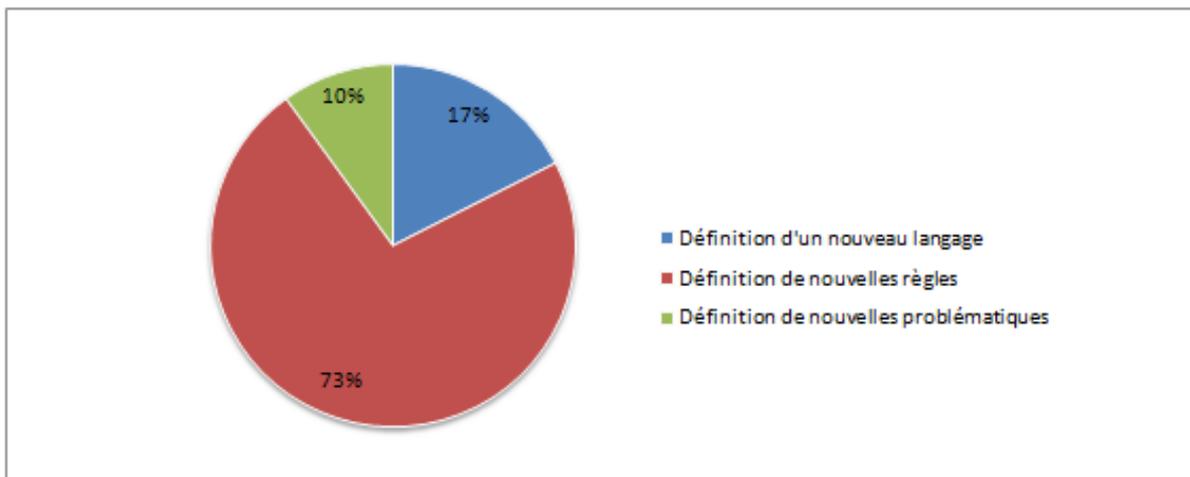
**Figure 26** : Fréquence d'apparition des composantes de la catégorie conceptuelle *simplicité* au sein du corpus documentaire (en % d'U.A.). Source : Auteur.



#### 4. Répartition des composantes de la catégorie conceptuelle « modernité ».

L'élément le plus important, au sein de la catégorie conceptuelle *modernité*, fait référence à la composante « *définition de nouvelles règles* ». Cette dernière compte près des trois quarts des unités d'analyse (73%). A l'inverse, l'élément le plus discret fait référence à la composante « *définition de nouvelles problématiques* » avec 8 % des unités d'analyses.

**Figure 27** : Fréquence d'apparition des composantes de la catégorie conceptuelle *modernité* au sein du corpus documentaire (en % d'U.A.). Source : Auteur



## Section 5. Une pratique présentée comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle.

Cette cinquième et dernière section, a pour objet de fournir une interprétation des résultats obtenus par le biais de l'analyse documentaire.

A titre descriptif d'abord, nous soulignerons que les mesures obtenues indiquent que le BCG a effectivement démontré, dans le cadre de son discours, que sa matrice était simple, moderne, efficace et rationnelle.

Le cabinet a semblé agir en fine connaissance des moteurs « technico-économiques » et « socio-psychologiques » qui, selon les néo-institutionnalistes et les théoriciens des modes managériales, gouvernent la dissémination d'une pratique de gestion. 45% des unités d'analyses du corpus documentaire répondent aux besoins « technico-économiques » (simplicité et efficacité) et 41% des unités d'analyses répondent aux attentes d'ordres « socio-psychologiques » (modernité et rationalité). Au final, 87% des unités d'analyses du corpus répondent à une des catégories conceptuelles constitutives de l'hypothèse 2 (simplicité, efficacité, modernité et rationalité).

Les chiffres témoignent que le BCG a plus précisément orienté son discours autour des notions de *simplicité* et de *modernité* par le biais d'une utilisation active de quatre composantes. Le discours use en effet abondamment des « *certitudes et logiques tranchantes* » et des « *démarches à suivre formalisées* » qui, à elles seules, représentent 86% des unités d'analyses de la composante « *simplicité* », soit 30 % du corpus documentaire. Il use, en outre pleinement des composantes « *nouvelles règles* » et « *nouveau langage* » qui, à elles seules, représentent 90 % des unités d'analyses de la composante « *modernité* », soit 23 % du corpus documentaire. L'utilisation active de ces composantes a permis de démontrer la dimension simple et moderne du dispositif promue.

A titre explicatif ensuite, nous soulignerons que le langage associé à la matrice BCG (au sein du corpus) est caractérisée par un simplisme et une imagerie symptomatique. Le cabinet s'efforce, en effet, de démontrer aux organisations qu'elles sont variablement « *Stars* », « *Cash Cows* », « *Question Marks* » ou encore « *Dogs* ».

A chacune de ces dénominations répond une modalité d'action formalisée en charge de maintenir ou d'améliorer la situation énoncée. Cette sémantique élémentaire et opératoire a pour objet d'orienter le référentiel cognitif des acteurs et d'incorporer le champ lexical usuel de la collectivité des pratiques de gestion. Hapespelagh (1983) parle à ce propos de « *sténographie managériale* ». Berry (1996) souligne que les concurrents du BCG ont de ce fait dû développer une énergie considérable pour tenter de contrecarrer la logique du Boston Consulting Group. François et al. (2004) affirment qu'imposer son vocabulaire revient souvent à remporter la première bataille.

Les arguments d'inspiration scientifique, tels que les démonstrations statistiques ou l'utilisation de modèles à consonance mathématiques, ont ancré le discours dans une rationalité propice à une plus grande légitimité, que le cabinet devait à la sacralisation naissante des chiffres et des mesures en management [Berry, 1996 ; Pellegrin-Boucher, 2004].

« [...] is the cost of the  $m$ th item,  $m$  being the cumulative production at some earlier date;  $x$  is the ratio of experience at one point in time to that at another, given in this case by  $njm$ ; the exponent  $6$  is a parameter representing the learning rate, which for a 95% experience curve has a value of 0.074, and for a 60% experience curve 0.738”.

L'ensemble des articles du corpus sont de plus signés par Bruce Henderson (créateur et dirigeant du BCG de 1963 à 1985). Ce qui ajoute un poids supplémentaire à la crédibilité du contenu.

Le langage de la rhétorique joue un rôle essentiel car il présente un caractère éminemment symbolique au-delà du simple fait de communiquer des faits et des informations. Le BCG a ainsi dilué un jargon ostensiblement technique, synonyme de rationalité, dans une rhétorique en apparence claire et simpliste. Le fait, par exemple, de mettre en évidence les fondements théoriques et conceptuels du dispositif et de l'intituler « *Growth Share Matrix* » relève d'une démarche d'adhésion explicite, et par conséquent tactique, au système de règle institutionnelle<sup>47</sup>.

Le Boston Consulting Group a également exploité la renommée du programme PIMS en vue de légitimer l'efficacité du dispositif. L'acronyme PIMS fait référence à un programme de recherche lancé en 1972 par l'Institut des Sciences Marketing alors attaché à l'université de Harvard. Ce programme visait à établir une immense base de données baptisée sous le nom de *Profit Impact of Marketing Strategy* en charge d'étudier l'impact réel des stratégies suivies par les firmes américaines [Buzzell et al. 1975]. En 1974, le programme incorporait 677 firmes et a permis de démontrer qu'il existait une relation particulière entre la part de marché et la rentabilité. Ce que le BCG n'a pas manqué d'exploiter dans sa démarche de légitimation des principaux fondements de sa matrices [Buzzell et al. 1975].

*In fine*, le BCG s'est efforcé de mettre en adéquation la matrice de portefeuille avec le système de règle institutionnelle, tout en accompagnant les pratiques existantes en dehors du système, en établissant de nouvelles définitions de la performance et du modernisme.

*« To be succesful, a company should have a portfolio of products with different growth rates and different market share ».*  
[Henderson, 1970].

*“Only a diversified company with a balanced portfolio can use its strenths to truly capitalise on its growth opportunities”.* [Henderson, 1970].

---

<sup>47</sup> Le soin apporté à la construction d'un jargon à consonance technique, comme en témoigne l'invention du terme « *strategic segment* », illustre la volonté du BCG de vouloir bénéficier d'un champ lexical technique et moderne.

Le BCG a généralisé l'idée selon laquelle la réussite émanait d'un ajustement entre le volume de production et le taux de croissance du marché. Les positions découlant de segments non-compétitifs et non-attractifs devaient à ce titre conduire à d'imminentes et salutaires manœuvres de désinvestissements. Pour le reste, les firmes confrontées à une situation intermédiaire et conséquemment nécessiteuses en matière d'ajustement organisationnel, devaient s'en remettre aux compétences du BCG ou assister à la déchéance de leurs acquis dans les remous de la crise [Gouillart, 1993].

Le BCG a abondamment profité d'une conjoncture (rupture tacite des règles du jeu, choc pétrolier, inflation) et d'une concurrence (amplification et intensification des percées dans les secteurs du jouet, du textile et de l'acier en particulier) en nette inadéquation avec la situation d'une multinationale vastement diversifiée démunie de découpages conceptuels cohérents et de modèles rationnels d'allocations des ressources [Hedley 1977]. Ce qui, à la fin des années 60, représentait un quasi-standard en matière de modèle organisationnel pour les multinationales américaines.

Cette période, caractérisée par une remise en cause des paradigmes établis et un affaiblissement des consensus, a généré une demande de solutions nouvelles et efficaces [Zucker, 1987 ; Greenwood et al., 2002 ; Mignerat et Rivard, 2006]. La dimension temporelle a donc joué un rôle déterminant dans l'efficacité du système rhétorique élaboré par le Boston Consulting Group [Carrance, 1988 ; Allouche et Schmidt, 1995]. En accompagnant le discours d'une redéfinition de la réalité, impliquant une exagération des turbulences conjoncturelles et une dramatisation des risques qui leur étaient associés, le BCG a obscurci une visibilité déjà marquée par l'imperfection inhérente au marché de la prestation de service. L'objectif étant de générer un sentiment de perte de contrôle nécessaire à une remise en cause des routines managériales [Vilette, 2003]. La littérature néo-institutionnelle observe en effet que l'encouragement de dissonances est un levier favorable à l'orientation des routines managériales [Barthes, 1967 ; Warnier et Lecoq, 2007]. Plus le mouvement nécessaire à l'implantation d'un nouveau dispositif est d'une amplitude importante, plus les cabinets ont tendance à s'appuyer sur une crise réelle ou encore perçue par la collectivité des pratiques de gestion [Johnson, 2005]. Le cabinet BCG a ainsi joué de l'anxiété des managers et de leur culture propice au changement pour

imposer son nouveau dispositif. Villette (2003) souligne que toute préoccupation grave et prioritaire, liée à l'apparition d'un phénomène imprévu, peut donner lieu à une prestation de conseil.

En guise de conclusion, nous soulignerons que la rhétorique du BCG, en démontrant que sa matrice était capable de répondre aux besoins « *technico-économiques* » (simple et efficace) mais également « *socio-psychologiques* » (moderne et rationnel), a précipité le déclin des méthodes institutionnalisées, renforcé la légitimité de son dispositif et par extension celles des futurs adoptants.

*« Managers use discourse about management techniques to communicate organizational stakeholders that their organizations conform to institutional norms mandating the use of these techniques »*  
[Abrahamson et Fairchild, 1999].

## **Conclusion de la partie 2**

Cette deuxième partie de l'étude a permis de valider la pertinence des hypothèses de recherche.

La première hypothèse suppose que la diffusion d'une pratique est liée à un phénomène de mode managériale. Une analyse bibliométrique combinée aux éléments existants au sein de la littérature ont permis de valider cette supposition et de confirmer la pertinence du terrain de l'étude.

La deuxième hypothèse suppose que les cabinets de conseil participent à un phénomène de mode en démontrant, dans le cadre de leur discours, que la pratique est simple, moderne, efficace et rationnelle. Une analyse de contenu documentaire des articles *Perspectives* a également permis de confirmer cette hypothèse.

La troisième et dernière partie de l'étude a donc pour objet d'évaluer l'opérationnalité de la deuxième hypothèse de recherche. Autrement dit, d'évaluer si le fait de présenter une pratique de gestion comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle favorise, ou non, sa diffusion.

## **Troisième partie : Test d'opérationnalité de l'hypothèse 2**

Suite à la validation de l'hypothèse 2 un test d'opérationnalité a été réalisé. Ce dernier a pour objet de déterminer si le fait de présenter une pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle favorisait, ou non, sa diffusion.

### **Introduction**

Cette troisième partie s'appuie sur un article réalisé par Frémeaux et Marcovici (2007) intitulé « *du canular comme outil de recherche en gestion* ». L'étude, fondée sur la théorie des modes managériales, suppose que les managers adoptent des pratiques inefficaces mais néanmoins en phase avec les normes en vigueur. Pour s'en convaincre, Frémeaux et Marcovici (2007) ont développé une pratique fictive qu'ils ont soumise à une population représentative de la collectivité des pratiques de gestion. Les résultats ont démontré, qu'à l'exception des consultants (issus des grands cabinets de conseil), les répondants étaient littéralement séduits par cette pratique intellectuellement clinquante mais néanmoins inopérante<sup>48</sup>.

A l'instar de Frémeaux et Marcovici (2007), ce test d'opérationnalité a matériellement consisté à soumettre le discours promotionnel d'une pratique fictive auprès d'une population de managers afin d'évaluer son impact sur les répondants. Il s'est agi plus exactement de déterminer quel degré de simplicité, de modernité, d'efficacité et de rationalité les sondés accordaient à ladite pratique et d'évaluer, dans un second temps, s'ils seraient prêts, ou non, à l'adopter. La finalité étant d'observer s'il existe un lien de corrélation et de détermination<sup>49</sup> entre les éléments constitutifs<sup>50</sup> de l'hypothèse 2 et le degré d'adoptabilité de ladite pratique.

---

<sup>48</sup> Frémeaux, B. (2007), *Stratèges d'entreprises, fashion victims ou fashion leaders ?* », Presses de l'École des Mines.

<sup>49</sup> Le coefficient de corrélation donne l'ampleur du lien présumé entre deux variables quantitatives. Cette mesure permet d'observer l'existence d'un lien présumé entre une variable indépendante et une variable dépendante. De son côté, le coefficient de détermination mesure si ce lien est significatif, autrement dit, s'il n'est pas lié au hasard.

<sup>50</sup> Simplicité, modernité, efficacité, rationalité

## **Plan de la partie**

Cette partie comprend trois chapitres. Le premier a pour objet d'élaborer une pratique fictive et un discours présentant cette même pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle. Il définit en outre la population de l'étude et l'outil qui permettra de mesurer, au mieux, l'impact du discours sur celle-ci. Le deuxième chapitre a pour objet d'évaluer si cet outil est à même de fournir, ou non, des mesures pertinentes et précises. Le dernier chapitre traite et analyse enfin les résultats du test empirique.

## **Chapitre 1 : Définition du modèle FRE et choix de l'outil de collecte**

Ce chapitre comprend trois sections. La première élabore une pratique fictive et un discours présentant cette même pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle. La deuxième section mesure l'adéquation du discours avec les éléments constitutifs de l'hypothèse 2 et la troisième définit la nature de la population et l'outil qui permettra de mesurer, au mieux, l'impact du discours sur celle-ci.

### **Section 1. Création d'une pratique et d'un discours promotionnel fictif**

#### **I. La pratique de gestion**

Un dispositif de gestion exagérément simpliste, dont les défauts majeurs sont facilement identifiables, a été élaboré pour mettre en exergue l'impact du discours sur le comportement des sondés.

Ladite pratique s'intitule « *modèle FRE* » pour « *Forecast of Rational Efficiency* ». Elle s'inspire du *kaléidoscope* de Balogun et Hailey (1998) et du *modèle DICE* développé par le Boston Consulting Group (2005). Ces deux outils se proposent de mettre en évidence les facteurs qui conditionnent l'avenir d'un projet de changement et d'améliorer ses probabilités de réussite.

Le modèle FRE stipule que le résultat d'une équation, fondée sur la notation subjective de 8 variables généralistes, détermine avec certitude le futur d'un projet de changement (qui n'a pas encore démarré). L'objectif étant de limiter le gaspillage, de nature temporelle et financière, en décelant par avance les projets qui n'aboutiront pas.

## II. Le discours promotionnel

Le modèle FRE a été présenté comme étant le fruit d'une collaboration entre des chercheurs de Harvard, dirigé par Michael Porter, et des consultants du Boston Consulting Group. Entre 2004 et 2008, ces derniers auraient découvert que 8 variables exclusives déterminaient, avec certitude, l'issue d'un projet de changement. Une étude menée auprès de 1000 établissements de toutes tailles aurait notamment permis de mettre en évidence le degré de corrélation qui unissait ces variables au résultat d'un projet de changement. Ce serait donc, à partir de ces éléments, corroborés par une batterie de tests fondés sur la théorie du changement, que le modèle FRE serait né.

Le modèle FRE® répond à un protocole d'utilisation en trois étapes élémentaires.

- Premièrement, le manager doit noter (sur une échelle de 1 à 4) chacune des huit variables qui conditionnent l'avenir d'un projet de changement. La notation s'effectue à l'aide d'une grille de notation formalisée.
- Deuxièmement, le manager doit calculer le score FRE en s'appuyant sur une formule standardisée. Il s'agit d'un calcul composé d'additions et de multiplications traduisant l'impact de chaque variable sur le sort d'un projet de changement.
- Troisièmement, le manager doit situer le score FRE dans l'une des trois cases d'un tableau prévu à cet effet. L'identification de cette case permet de déterminer si le projet se traduira par une « réussite », des « difficultés » ou un « échec ». A chacun de ces trois scénarii répond une courte phrase de préconisation standardisée. Concrètement, si le score FRE est compris entre 46 et 36, le manager peut démarrer le projet de changement « sans inquiétude ». Si le score FRE se situe entre 36 et 26, le manager est invité à « revoir les variables ayant une note inférieure à 3 ». Enfin, si le score FRE est inférieur à 26, il lui est conseillé de « revoir sa stratégie de changement ».

Le discours promotionnel qui accompagne le modèle FRE se présente sous la forme d'un résumé de trois pages au format A4.

- La première page reprend la charte graphique du Boston Consulting Group, le logo du BCG et l'année d'édition (2009).
- La seconde page reprend l'intitulé du dispositif, une imaginaire citation de Michaël Porter, une présentation générale (de 7 lignes), un historique (de 5 lignes), une revue des impacts médiatiques (de 9 lignes) ainsi qu'une présentation des 8 variables censées déterminer l'avenir d'un projet de changement.
- La dernière page présente le protocole d'utilisation du modèle FRE, la grille d'évaluation des 8 variables, la formule de calcul du score FRE, la matrice d'interprétation du résultat, les préconisations qui en découlent et un bref résumé conclusif. La grille d'évaluation et la matrice d'interprétation sont présentées sous la forme de tableaux.

Le discours promotionnel est présenté en page suivante.



# Forecast of Rational Efficiency®

2009 | Part 1

THE BOSTON CONSULTING GROUP

# Forecast of Rational Efficiency®

« One of the most performant tool of the decade »

Michael Porter in Management Sciences, May 2009

## 🔗 Présentation du modèle FRE®

Le modèle FRE® (prix HEC de l'année 2009) a été développé en 2008 par les chercheurs de l'université de Harvard et des consultants du Boston Consulting Group.

Fondé sur la *théorie du changement*, le modèle FRE® permet d'anticiper l'issue d'un projet avant même qu'il n'ait encore démarré.

Simple et puissant, le modèle FRE® permet d'éviter le gaspillage de ressources d'ordres financiers et temporels en anticipant les projets de changement qui n'aboutiront pas. Il permet d'isoler les variables qui conditionnent le sort d'un projet et de cibler celles à améliorer. Le modèle FRE® s'adapte à tous types de projets et d'entreprises.

## 🔗 Histoire du modèle FRE®

Entre 2004 et 2008, un groupe de chercheurs de Harvard, dirigé par Michael Porter, a découvert que 8 variables exclusives déterminaient l'issue d'un projet de changement. L'étude, menée auprès de 1000 entreprises de toutes tailles, a permis de mettre en évidence le degré de corrélation qui unissait ces variables au résultat d'un projet de changement. C'est à partir de ces éléments, corroborés par une batterie de tests fondés sur la théorie du changement, que les chercheurs de Harvard et du Boston Consulting Group ont mis au point le modèle FRE®.

## 🔗 Impact du modèle FRE®

- Dans un article du Financial Times datant du 12 avril 2009, Eric Schmidt, actuel dirigeant de Google, qualifie le modèle FRE® d'« incroyablement efficace » et d'« inespéré dans cette période de crise ». Il estime avoir économisé 12% de son budget trimestriel en utilisant ce modèle. Dans le même article, Eric Schmidt ajoute qu'il est désormais capable de « localiser avec précision les sources de dysfonctionnement et d'obtenir plus rapidement ce qu'il souhaite ».
- Dans le journal le Monde du 11 mai 2009, Steve Jobs, actuel dirigeant d'Apple, juge la méthode FRE® « révolutionnaire » et « parfaitement adaptée aux besoins opérationnels des entrepreneurs ».
- Le 3 juin 2009, lors d'une conférence internationale sur les sciences du management, un proche conseiller de Barack Obama a présenté le modèle FRE® comme étant « une méthode capable de lire dans le futur et d'anticiper les pertes inutiles » et a conclu en observant que « les entrepreneurs américains traversaient une crise sans précédent qui imposait l'emploi de techniques précises à la pointe de la modernité ».

## 🔗 Comment utiliser le modèle FRE® ?

Méthodologie d'utilisation du modèle FRE®

- Étape 1 : qualifier chaque variable du modèle FRE®
- Étape 2 : calculer le score FRE®
- Étape 3 : interpréter le score FRE®

Les 8 variables du modèles FRE®

- D (Durée) : Durée du projet
- A (Ampleur) : Ampleur du changement
- E (Effort) : Effort demandé au personnel (en plus des tâches habituelles)
- V (Volonté) : Volonté du personnel à changer
- Pr (Proximité) : Proximité du leader avec le personnel
- Po (Pouvoir) : Pouvoir dont dispose le leader pour imposer le changement
- R (Ressource) : Ressources dont dispose le leader pour conduire le changement
- S (Soutien) : Soutien des cadres influents à l'égard du projet

### Processus d'utilisation du modèle FRE®

- Étape n° 1 : Qualifier chaque variable en leur allouant une note de 1 à 4, en utilisant la grille de notation FRE®.

Grille de notation FRE®

<b>Ampleur</b>	Le projet <b>ne modifiera pas</b> les habitudes des salariés 4 Le projet <b>modifiera faiblement</b> les habitudes des salariés 3 Le projet <b>modifiera fortement</b> les habitudes des salariés 2 Le projet <b>modifiera radicalement</b> les habitudes des salariés 1	<b>Proximité</b>	Le leader entretient d' <b>excellentes relations</b> avec les salariés 4 Le leader entretient de <b>bonnes relations</b> avec les salariés 3 Le leader entretient des <b>relations moyennes</b> avec les salariés 2 Le leader entretient de <b>mauvaises relations</b> avec les salariés 1
<b>Durée</b>	< 2 mois 4 2 - 4 mois 3 4 - 8 mois 2 > 8 mois 1	<b>Pouvoir</b>	Le leader dispose d'un <b>pouvoir important</b> 4 Le leader dispose d'un <b>pouvoir moyen</b> 3 Le leader dispose d'un <b>pouvoir faible</b> 2 Le leader ne dispose d' <b>aucun pouvoir</b> 1
<b>Effort</b>	< 10% 4 10 - 20% 3 20% - 40% 2 > 40% 1	<b>Ressources</b>	Le leader dispose de <b>ressources illimitées</b> 4 Le leader dispose d' <b>importantes ressources</b> 3 Le leader dispose de <b>faibles ressources</b> 2 Le leader ne dispose d' <b>aucunes ressources</b> 1
<b>Volonté</b>	Salariés <b>fortement motivés</b> 4 Salariés <b>motivés</b> 3 Salariés <b>faiblement motivés</b> 2 Salariés <b>récalcitrants</b> 1	<b>Soutien</b>	Les managers influents <b>soutiennent pleinement</b> le projet 4 Les managers influents <b>soutiennent moyennement</b> le projet 3 Les managers influents <b>soutiennent faiblement</b> le projet 2 Les managers influents <b>ne soutiennent pas</b> le projet 1

- Étape n° 2 : Calculer le score FRE® en appliquant la formule établie par les chercheurs de Harvard :

$$FRE^{\circ} = D + (2 \times A) + (2 \times S) + (2 \times Po) + (1.5 \times V) + Pr + R + E$$

- Étape n° 3 : Interpréter le score FRE® en vous appuyant sur la matrice de repérage FRE®.

Matrice de repérage FRE®

Score FRE®	entre 46 et 36	entre 36 et 26	inférieur à 26
<b>Avenir du projet</b>	 réussite	 difficultés	 échec

### Préconisations

- Score FRE® entre 46 et 36 : vous pouvez démarrer votre projet de changement sans inquiétude
- Score FRE® entre 36 et 26 : vous devriez revoir les variables ayant une note inférieure à 3
- Score FRE® inférieur à 26 : vous devriez revoir votre stratégie de changement

### En trois points, le modèle FRE® c'est :

1. Noter
2. Calculer
3. Anticiper

## 1. Les ingrédients du discours promotionnel

Le discours promotionnel qui accompagne le modèle FRE comprend un certain nombre d'éléments discursifs en charge de démontrer que le dispositif est *simple, moderne, efficace et rationnel*.

### A. Le modèle FRE : un dispositif rationnel

L'ensemble des éléments textuels, ci-dessous, ont pour objet de démontrer que le modèle FRE est rationnel. Autrement dit, qu'il repose sur des théories validées sur le plan académique. Concrètement, cela signifie que le discours fait référence aux *sciences*, aux *théories*, aux *modèles*, aux *chiffres* et aux *mesures* pour justifier la rationalité dudit dispositif [Midler, 1986 ; Kieser, 2001 ; Abrahamson, 1996 ; Giroux, 2007].

Éléments textuels majeurs en charge de démontrer la *rationalité* du modèle FRE :

« *Forecast of Rational Efficiency*® », « *Management sciences* », « *HEC* », « *université de Harvard* », « *chercheurs* », « *théorie du changement* », « *étude* », « *modèle* », « *formule* », «  $FRE^{\circledR} = D + (2 \times A) + (2 \times S) + (2 \times Po) + (1,5 \times V) + Pr + R + E$  », « *batterie de tests* », « *conférence internationale sur les sciences du management* » et « *degré de corrélation* ».

Quelques précisions :

- Le nom de l'université de *Harvard* a été utilisé en raison de sa notoriété et de sa réputation. Cet établissement est au sommet du classement académique des universités mondiales établi par l'université de Shanghai<sup>51</sup>. Le classement 2008 *Mines Paris* et le classement du *Times Higher Education Supplement* 2008 (un mensuel londonien spécialisé dans le domaine des études supérieures) placent également l'université de Harvard au sommet des universités les plus cotées au

---

<sup>51</sup> En dépit des critiques inhérentes à ce classement (choix de la langue de références, méthodologie de calcul du rang, faiblesse à l'égard des stratégies d'amplification de la présence, etc.) il demeure néanmoins internationalement reconnu. Méthodologie disponible sur [http://www.arwu.org/rank2008/ARWU2008Methodology\(EN\).htm](http://www.arwu.org/rank2008/ARWU2008Methodology(EN).htm).

monde. Plus de 40 prix Nobels sont issus de cette université<sup>52</sup>. En outre, Marcovici et Fremeaux (2007) ont également utilisé, dans le cadre leur étude, l'intitulé de cette université pour crédibiliser leur dispositif de gestion.

- Le nom de l'école *HEC* a été utilisé en raison de sa notoriété et de sa réputation. Cette dernière figure au premier rang du classement 2009 des écoles de commerce les plus cotées en France éditée par *le Point*<sup>53</sup>. Elle trône également au sommet des meilleurs *business schools* européennes établi chaque année par le *Financial Times*, ainsi qu'au sixième rang du classement international des meilleurs établissements supérieur édité par *Mines Paris Tech* (2008).
- Le nom de la revue *Management Sciences* a été utilisé en raison de sa notoriété et de sa réputation académique. *Management Sciences* est classé en tête des meilleures revues académiques édité par le CNRS (2009). La revue figure également dans la liste des 31 revues en sciences de gestion donnant droit à une prime exceptionnelle éditée par l'ESSEC (2009).

---

<sup>52</sup> <http://www.news.harvard.edu/guide/intro/index.html>

<sup>53</sup> Méthodologie disponible sur <http://www.lepoint.fr/actualites-voyages/2009-02-12/special-ecoles-de-commerce-methodologie/1088/0/316722>.

## B. Le modèle FRE : un dispositif efficace

L'ensemble des éléments textuels, ci-dessous, a pour objet de démontrer que le modèle FRE est efficace. Autrement dit, qu'il permet d'anticiper et de réduire les risques inhérents à la gestion de projet. Concrètement, cela signifie que le discours formule des promesses de résultats, associe le dispositif au succès d'un leader et fait référence à des experts ayant validé l'intérêt de ladite pratique pour démontrer l'efficacité du modèle FRE [Thévenet, 1985 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001].

Éléments textuels majeurs en charge de démontrer l'efficacité de la dite pratique :

*« One of the most performant tool of the decade », « Michael Porter », « 1000 entreprises de toutes tailles », « Prix HEC », « puissant », « incroyablement efficace », « économisé 12% de son budget trimestriel », « localiser avec précision les sources de dysfonctionnement et obtenir plus rapidement ce qu'il souhaite », « article du Monde », « New York Times », « Google », « Apple », « Boston Consulting Group », « proche conseiller de Barak Obama », « méthode capable de lire dans le futur et d'anticiper les pertes inutiles ».*

Quelques précisions :

Les noms de *Michael Porter*, du *Boston Consulting Group*, d'*Apple*, de *Google*, du *Financial Times*, du *Monde* et de *Barack Obama* ont été utilisés en raison de leur notoriété et de leur réputation.

- Michael Porter est professeur à l'université de Harvard. Il est considéré comme l'un des plus grands spécialistes mondiaux de la concurrence et de la compétitivité [Landrevie et al. 2008 ; Johnson et al., 2005]. Il est notamment l'auteur de 18 livres en management et de nombreux articles académiques. A titre illustratif, « *Competitive strategy* » (1990), son premier best-seller a été réédité 63 fois. Michaël Porter figure au premier rang du classement *Accenture* des membres les plus

influent en sciences de gestion<sup>54</sup>. Il figure également au sommet des penseurs les plus influents en management publié par *Suntop Media* en 2008. En outre, Fremeaux et Marcovici (2007) ont eu recours, dans le cadre de leur étude empirique, à la notoriété de Michael Porter pour crédibiliser leur dispositif de gestion.

- Le *Boston Consulting Group* trône au sommet des cabinets de conseil en stratégie les plus importants au monde. Il apparaît second, derrière McKinsey, dans le classement *Management & Strategy Consulting Firms* édité par le guide Vault (2009).
- La société *Apple* figure au premier rang des firmes les plus admirées au monde édité par le magazine Fortune en 2009.
- La société Google, en plus d'être le premier moteur de recherche sur internet, figure au quatrième rang des entreprises les plus admirées au monde<sup>55</sup> (après *Apple*, *Berkshire Hathaway* et *Toyota Motor*). En outre, *Google* figure au premier rang des marques les plus puissantes au monde édité par *Millward Brown* et le *Financial Times* en 2007. Google apparaît également au premier rang du classement FT (Financial Times) de la plus grande capitalisation boursière.
- Le quotidien *Le Monde* est le premier quotidien français en nombre de lecteurs appartenant à la catégorie socioprofessionnelle dite supérieure [Epiq, 2009].
- Le *Financial Times* est considéré comme le premier quotidien économique et financier en Europe. Ce dernier est tiré à plus de 400 000 exemplaires et compte environ 1,6 million de lecteurs [Epiq, 2009].
- *Barack Obama* apparaît en tête du classement des personnes les plus puissantes du monde édité en 2008 par le magazine *Newsweek*.

---

<sup>54</sup> Méthodologie disponible sur

[http://www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/Outlook/By\\_Alphabet/The50TopBusinessGurus.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/The50TopBusinessGurus.htm).

<sup>55</sup> Ibidem.

### C. Le modèle FRE : un dispositif moderne

L'ensemble des éléments textuels, ci-dessous, ont pour objet de démontrer que le modèle FRE est moderne. Autrement dit, qu'il est en adéquation avec les problématiques actuelles. Concrètement, cela signifie que le discours fait référence à une *nouvelle façon de penser et d'agir* par le biais d'un *nouveau langage*, de *nouvelles règles* et de *nouvelles problématiques* [Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Kieser, 2001].

*« Inespéré dans cette période de crise », « révolutionnaire et parfaitement adaptée aux attentes des entrepreneurs », « les entrepreneurs américains traversaient une crise sans précédent qui imposait l'emploi de techniques à la pointe de la modernité », « actuel dirigeant ».*

### D. Le modèle FRE : un dispositif simple

L'ensemble des éléments textuels, ci-dessous, a pour objet de démontrer que le modèle FRE est simple. Autrement dit qu'il est facile à comprendre et à utiliser. Concrètement, cela signifie que le discours fait référence à des *certitudes et logiques tranchantes*, des *notices d'utilisation formalisées*, un *vocabulaire imagé* et des *schémas pédagogiques* [Midler et al. 1984 ; Midler, 1986 ; Pascale, 1990 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Kieser, 2001].

*« simple », « s'adapte à tous type d'entreprise et de projets », « 8 variables », « note de 1 à 4 », « en trois points, le modèle FRE® c'est : noter calculer, anticiper ».*

En outre, chaque étape d'utilisation est assistée par un outil formalisé (formulaire de notation, formule du calcul, matrice de repérage), la matrice FRE est visuelle et ne présente que trois issues possibles, chaque issue fait référence à une préconisation standardisée d'une seule ligne.

*In fine*, ce discours promotionnel de 3 pages a pour objet de présenter le modèle FRE comme étant simple, moderne, efficace et rationnel.

## **Section 2. Analyse documentaire du discours promotionnel**

La section précédente a permis d'élaborer une pratique fictive et un discours promotionnel présentant cette même pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle. La section suivante a pour objet de mesurer l'adéquation du discours promotionnel avec la revue de littérature.

Le degré de concordance a été mesuré par le biais d'une analyse de contenu documentaire appuyée sur la méthodologie et la grille de codification élaborées dans le cadre du deuxième chapitre. La finalité étant d'évaluer s'il est pertinent ou non d'utiliser ce discours promotionnel dans le cadre du présent test d'opérationnalité.

### **I. Méthodologie d'analyse**

Le discours promotionnel a été soumis à une analyse de contenu documentaire appuyée sur les travaux d'Allard-Poesi et al. (2007) in « *Analyses de représentations et de discours* » (cf. *Les cabinets de conseil présentent-ils leur pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle ?*). Cela signifie que nous avons mesuré le poids et la fréquence d'apparition des unités d'analyses en adéquation avec les éléments constitutifs de l'hypothèse 2.

La méthodologie repose sur une procédure composée de 5 étapes. La première codifie le discours promotionnel du modèle FRE en fonction d'unités d'analyses répondant à une signification commune ; la deuxième étape classe ces unités d'analyses au sein de catégories conceptuelles déterminées en fonction des éléments constitutifs de l'hypothèse 2 ; la troisième étape réalise un test de validité de codage ; la quatrième étape traite ces données et la dernière étape les analyse.

## 1. Encodage des données

La première étape a donc eu pour objet d'encoder le discours promotionnel du modèle FRE. L'intégralité du document de trois pages a été découpée puis ordonnée en fonction d'unités d'analyses répondant à une signification commune.

Une unité d'analyse est l'élément à partir duquel le découpage du contenu documentaire se réalise [Allard Poesi et al., 2007]. Il s'agit d'une échelle de codage défini en terme d'article, de paragraphe, de phrase entière ou de mot. La phrase entière a été considérée comme étant l'unité d'analyse la plus précise et la mieux appropriée au contexte de l'étude.

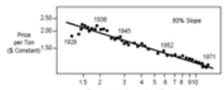
L'analyse de contenu prend également en compte les éléments d'ordres visuels à l'instar de la « *matrice de repérage FRE* ». Ces éléments visuels ont été convertis en unités d'analyse *phrase entière* afin d'établir une unité de numérotation homogène nécessaire à l'analyse quantitative des résultats [Bardin, 2001].

Le discours promotionnel compte 53 unités d'analyses *phrases entières* et mesure 89,1 cm de longueur. La longueur de la « *matrice FRE* » (en cm) a été divisée par 53 afin d'évaluer l'équivalence de son poids en nombre d'unités d'analyses *phrases entières*. Cette approche ne considère pas l'impact du visuel comme étant supérieur ou inférieur à celui de l'écrit compte tenu de l'impossibilité de lui appliquer un coefficient juste et pertinent.

## 2. Classement des données

La grille de codification élaborée et validée dans le cadre de la deuxième partie a été reprise pour mesurer l'adéquation du discours promotionnel avec les éléments constitutifs de l'hypothèse 2. Les unités d'analyses ont donc été classées, par deux codeurs indépendants, au sein des 5 catégories conceptuelles qui forment la grille de codification du corpus documentaire.

**Table 7** : Grille de codification du corpus documentaire. Source : Auteur.

Catégories conceptuelles	Définitions	Indicateurs	Composantes	Exemples	Codes
<b>1 – Rationalité</b> [Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Kieser, 2001 ; Giroux, 2008]	Ce qui est conforme à la raison. Ce qui repose sur de bonnes méthodes [Encyclopédie Larousse, 2009]	Dans le cadre de notre étude, cela fait référence à la <b>science</b> , aux <b>théories</b> , aux <b>modèles</b> [Midler 1986 ; Kieser, 2001 ; Abrahamson, 1996 ; Giroux, 2008]. A la présence de <b>chiffres</b> et de <b>mesures</b> [Midler 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001 ; Giroux, 2008].	Théories économiques [Midler, 1986 ; Kieser, 2001 ; Abrahamson, 1996]	<i>Ce dispositif s'appuie sur la théorie du cycle de vie du produit</i>	1.1
			Modèles [Midler, 1986]	<i>Afin de déterminer le niveau de performance il convient de diviser la masse des dividendes par x</i>	1.2
			Formules statistiques [Midler, 1986 ; Kieser, 2001 ; Abrahamson, 1996 ; Giroux, 2008]	$y_n = a_m \cdot x^{-b}$	1.3
			Schémas techniques [Midler, 1986]	<i>Présentation graphique comprenant des mesures chiffrées</i> 	1.4

Catégories conceptuelles	Définition	Références	Composantes	Exemples	Codes
<b>2 – Simplicité</b> [Midler et al. 1984 ; Midler, 1986 ; Pascale, 1990 ; Abrahamson, 1991 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001]	Ce qui est facile à comprendre, à suivre et à exécuter [Encyclopédie Larousse, 2009].	Dans le cadre de notre étude, cela fait référence à la <b>praticité</b> [Midler et al. 1984 ; Midler, 1986 ; Pascale, 1990 ; Abrahamson, 1991 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001].	Certitudes et logiques tranchantes [Midler, 1986 ; Kieser, 2001]	<i>Le cash détermine la performance</i>	2.1
			Notices d'utilisations formalisées [Midler et al. 1984 ; Pascale, 1990 ; Abrahamson, 1996]	<i>Si le produit est à gauche du quadrant vous devez investir</i>	2.2
			Vocables imagés [Midler, 1986 ; Kieser, 2001]	<i>Les dirigeants courent néanmoins plus vite les poches pleines</i>	2.3
			Schémas pédagogiques imagés [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Kieser, 2001]	<i>Présentation graphique sans chiffres et/ou avec dessins</i> 	2.4

Catégories conceptuelles	Définitions	Indicateurs	Composantes	Exemples	Codes
<b>3 - Efficacité</b> [Thévenet, 1985 ; Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001]	Ce qui produit l'effet attendu [Encyclopédie Larousse, 2009].	Dans le cadre de notre étude cela fait référence aux <b>résultats</b> et aux <b>acteurs</b> qui confirment la pertinence du dispositif [Thévenet, 1985 ; Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001].	Signature émérite [Kieser, 2001]	<i>Auteur comptabilisant plus de 100 références dans la base de données bibliographique Business Source Complet éditée par Ebsco, à la date</i>	3.1
			Références au succès d'une firme [Thévenet, 1985 ; Abrahamson, 1996 ; Midler, 1986]	<i>Ce dispositif a permis à l'entreprise Mead Paper d'améliorer ses investissements de 20%</i>	3.2
			Allusions à un acteur validant l'intérêt du dispositif et/ou de ses fondements [Midler, 1986]	<i>Comme le souligne Michael Porter ce dispositif assure une allocation efficiente des ressources</i>	3.3
			Promesses de résultats [Abrahamson, ; Midler, 1986 ; Kieser, 2001]	<i>En agissant ainsi vous augmentez vos marges de 20%</i>	3.4

Catégories conceptuelles	Définition	Références	Composantes	Exemples	Codes
<b>4 – Modernité</b> [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Kieser, 2001 ; Barth et Falcoz, 2007]	Ce qui bénéficie des progrès les plus récents [Encyclopédie Larousse, 2009]	Dans le cadre de notre étude, cela fait référence à une <b>nouvelle façon de penser</b> et d' <b>agir</b> [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Barth et Falcoz, 2007].	Définition d'un nouveau langage [Abrahamson, 1996 ; Midler, 1986 ; Kieser, 2001]	<i>Nous nommons cette catégorie : produit étoile.</i>	4.1
			Définition de nouvelles règles et de nouveaux objectifs [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001]	<i>Au lieu de diluer les ressources dans la diversification, il est plus efficace de les concentrer sur quelques métiers.</i>	4.2
			Définition de nouvelles problématiques [Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001]	<i>Comment rationaliser son portefeuille d'activités ?</i>	4.3

Catégories conceptuelles	Définition	Références	Composantes	Exemples	Codes
5 - Autres thèmes	Ce qui ne fait pas directement référence aux catégories conceptuelles 1, 2, 3 et 4 [Allard Poesi et al., 1998].				5.1

### 3. Test de fiabilité de codage

Un test de fiabilité de codage a été réalisé à posteriori sur la totalité du corpus documentaire (soit 53 unités d'analyses).

Le taux de fiabilité inter-codeurs a été mesuré sur la base du coefficient d'agrément de Kappa défini par Cohen en 1960. Ce coefficient permet d'évaluer l'accord entre codeurs en y intégrant la probabilité d'un codage similaire lié au hasard (cf. *Les cabinets de conseil présentent-ils leur pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnel ?* p.) [Drucker Godar et al. 2007].

Un bon niveau d'accord ( $K = 0,95$ ) a été obtenu. Allard-Poesi et al. (2007) soulignent que Weber (1990) considère le taux relativement bon lorsqu'il se rapproche de 0,80 alors que Cohen (1960) le considère *quasiment parfait* à partir de 0,81.

**Table 8** : Interprétation du coefficient d'agrément de Kappa défini par Cohen (1960).

Source : Landis et Koch (1977)

< 0,00	Mauvais
0,00 - 0,20	Faible
0,21 - 0,40	Modéré
0,41 - 0,60	Moyen
0,61 - 0,80	Important
0,81 - 1,00	Quasiment parfait

Un coefficient de correction fondé sur la moyenne des résultats des codeurs A et B a été établi pour limiter les biais d'encodage [Bardin, 2001].

#### 4. Traitement des données

Les unités d'analyses ont ensuite été dénombrées pour déterminer le poids et la fréquence d'apparition des catégories conceptuelles au sein du corpus documentaire. En dépit d'éléments comparables au sein de la littérature académique, le discours promotionnel a été jugé exploitable à condition que la fréquence d'apparition de chaque catégorie conceptuelle (simplicité, modernité, rationalité et efficacité) soit supérieure ou égale à 8,5 % du corpus. Cela signifie que les éléments constitutifs de l'hypothèse 2 devaient représenter, ensemble, plus du tiers du corpus documentaire (soit 34 % des U.A.). Dans cette éventualité, le discours promotionnel serait alors jugé pertinent pour évaluer l'opérationnalité de l'hypothèse 2.

#### 5. Analyse des résultats

Les résultats ont démontré que chaque catégorie conceptuelle comprenait au moins 9 unités d'analyses, soit 15% du corpus documentaire. La catégorie conceptuelle la plus importante fait référence à la *simplicité*. Elle représente, à elle seule, 44% du corpus documentaire (soit 26 unités d'analyses). Les autres catégories conceptuelles sont (en ordre fréquentiel décroissant) : *l'efficacité* avec 20% du corpus documentaire (soit 12 unités d'analyses), la *modernité* avec 17% du corpus documentaire (soit 10 unités d'analyses), la *rationalité* avec 15% du corpus documentaire (soit 9 unités d'analyses) et les *autres thèmes* avec 3% du corpus documentaire (soit 2 unités d'analyse).

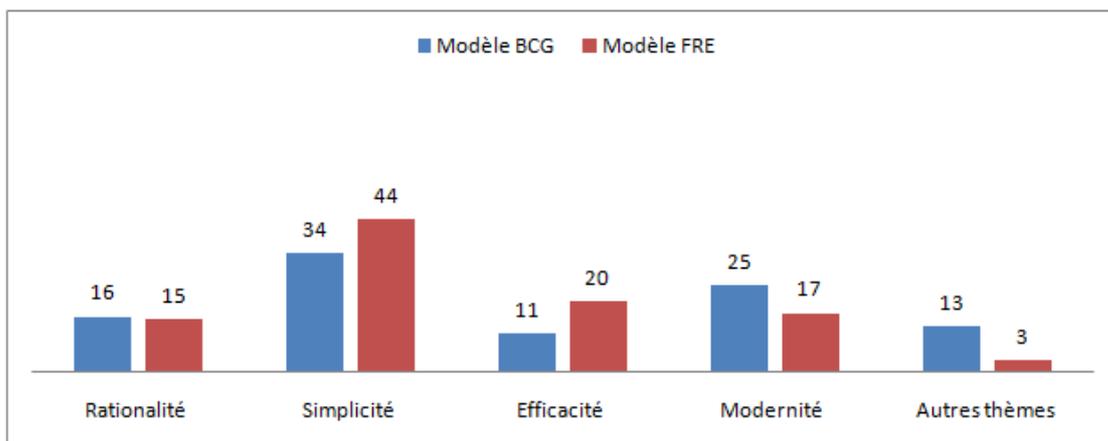
**Table 9** : Poids et fréquence d'apparition des catégories conceptuelles au sein du corpus documentaire (en nombre d'U.A.). Source : Auteur.

Catégories conceptuelles	Poids	Fréquence (%)
Rationalité	9	15
Simplicité	26	44
Efficacité	12	20
Modernité	10	17
Autres thèmes	2	3

La fréquence d'apparition des catégories conceptuelles du discours promotionnel du modèle FRE (3 pages A4) a été comparée, à titre indicatif, avec la fréquence d'apparition du discours promotionnel de la matrice BCG (5 articles rédigés par le Boston Consulting Group entre 1969 et 1981 sur le thème de la première matrice BCG au sein de la revue *Perspectives*).

Les résultats témoignent que l'ordre fréquentiel des quatre catégories conceptuelles est identique au sein du corpus FRE et du corpus BCG, à l'exception de l'emplacement de la catégorie *efficacité*. Cette dernière est en effet mieux représentée au sein du corpus FRE (2<sup>ème</sup> rang avec 20% des unités d'analyses) qu'au sein du corpus BCG (5<sup>ème</sup> rang, après la catégorie *autres thèmes*, avec 11% des unités d'analyses).

**Figure 29** : Histogramme des fréquences d'apparition des catégories conceptuelles au sein des corpus BCG et FRE. Source : Auteur.



Chaque catégorie conceptuelle représente à minima 9 unités d'analyses, soit 15% du corpus documentaire. En outre, les catégories conceptuelles constitutives de l'hypothèse 2 représentent ensemble 57 unités d'analyses, soit 96% du corpus documentaire. Il a donc été jugé pertinent d'utiliser le discours promotionnel du modèle FRE dans le cadre du présent test d'opérationnalité.

### **Section 3. Définition de la population et de l'outil de collecte**

La troisième section a pour objet de présenter la population de l'étude et l'outil qui permettra d'évaluer l'impact du discours promotionnel sur celle-ci.

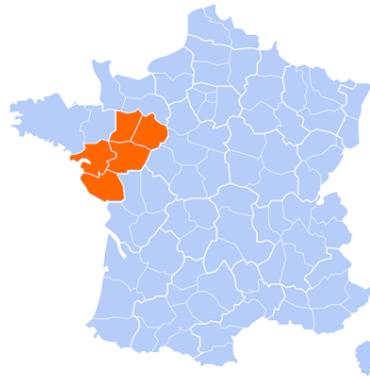
#### **Plan de la section**

Cette section est composée de quatre étapes. La première définit la population qui fera l'objet du test d'opérationnalité ; la seconde présente l'outil qui permettra d'évaluer l'impact du discours sur cette population ; la troisième décrypte le protocole d'administration et la dernière décrit les verrous éthiques du test d'opérationnalité.

## I. Définition de la population

Il a été jugé plus logique, mais également plus pertinent, que la population de l'étude reflète la cible commerciale de la firme qui a commandité cette étude (*Orkeis*). Le test d'opérationnalité a par conséquent ciblé les *chefs de projets*<sup>56</sup> et les *chefs d'entreprises* de plus de 100 collaborateurs, sans distinction de profil juridique et de secteur d'activité, dont le siège social est situé en Pays de la Loire.

**Figure 31** : Localisation géographique de la population de l'étude. Source : Insee, 2009.



La population s'élève à **1083** établissements (Coface, 2009) soit **396** entreprises en *Loire Atlantique* (Coface, 2009), **233** en *Maine et Loire* (Coface, 2009), **209** en *Vendée* (Coface, 2009), **142** en *Sarthe* (Coface, 2009) et **103** en *Mayenne* (Coface 2009).

Elle se répartie au sein de 12 secteurs d'activités définis par l'Insee (2009). Le secteur d'activité qui abrite le plus grand nombre d'établissements est *l'industrie des biens intermédiaires* avec 166 entreprises (soit 15,33% de la population). A l'inverse, le secteur d'activité qui abrite le nombre le plus faible d'établissements est *l'énergie* avec seulement 19 entreprises (soit 1,75 % de la population).

---

<sup>56</sup> Le *chef de projet* a pour fonction de spécifier, organiser et planifier la mise en œuvre d'un projet ou d'un ensemble de projets, depuis sa phase de conception jusqu'à sa réalisation, en s'appuyant sur des ressources internes ou externes à l'entreprise [Apec, 2009].

**Table 10** : Nombre et pourcentage d'établissements de la population en fonction du secteur d'activité. Source : Coface (2009), calculs de l'auteur.

Secteur d'activités	Nombre	%
Agriculture, sylviculture, pêche	31	2,86
Industries agricoles et alimentaires	114	10,53
Industries des biens de consommation	46	4,25
Industrie automobile, aéronautique et autres	54	4,99
Industries des biens d'équipement	80	7,39
Industries des biens intermédiaires	166	15,33
Energie	19	1,75
Construction	125	11,54
Commerce	85	7,85
Transports	70	6,46
Activités financières	23	2,12
Services aux entreprises	107	9,88
Services aux particuliers	163	15,05
<b>Total</b>	<b>1083</b>	<b>100</b>

Près de la moitié (48,48%) des établissements de la population comptent *entre 100 et 200 salariés*. Les tranches d'effectifs qui comptabilisent le plus faible nombre d'établissements sont *entre 500 et 1000 salariés* et *plus de 1000 salariés* avec 87 établissements chacune (soit 8,03% de la population).

**Table 11** : Nombre et pourcentage d'établissements de la population en fonction de l'effectif.

Source : Coface (2009), calculs de l'auteur.

Effectifs	Nombre	%
entre 100 et 200 salariés	525	48,48
entre 200 et 500 salariés	384	35,46
entre 500 et 1000 salariés	87	8,03
plus de 1000 salariés	87	8,03
<b>Total</b>	<b>1083</b>	<b>100</b>

## II. Choix de l'outil de collecte

Cette étape a pour objet de définir l'outil qui permettra d'évaluer, au mieux, l'impact du discours promotionnel sur cette population.

Le questionnaire auto-administré en ligne a été jugé, en la matière, l'outil le mieux approprié. Et ce, pour au moins trois raisons. Premièrement, Baumard et al. (2007) observent que le questionnaire auto-administré en ligne constitue l'« *outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages* ». Il permet de recueillir un très grand nombre d'informations sur un large échantillon de répondants géographiquement dispersés. Deuxièmement, il facilite la standardisation, la comparabilité et le traitement statistique des données primaires [Baumard, et al. 2007]. Sans compter qu'il permet d'automatiser l'étape de dépouillement et de limiter les probabilités d'erreur. Enfin, le taux d'équipement informatique de la population a été jugé en adéquation avec ce mode d'administration.

Dillman (2007) précise que les questionnaires en ligne procurent des données de meilleures qualités. Il observe que 69,4% des répondants remplissent 95% d'un questionnaire en ligne contre seulement 56,6% pour un questionnaire postal [Dillman 2007 ; Baumard et al. 2007]. Lieva et al. (2002) ajoutent que 34% des questionnaires en ligne sont renvoyés sous 2 semaines, 33% entre 2 semaines et un mois, et 33% après plus d'un mois.

Un questionnaire auto-administré en ligne (édité par *Google docs*) a donc été soumis à chaque établissement de la population pour un résultat attendu de 150 répondants (soit 15% de taux de remonté après pré-test). Pupion (2008) souligne que pour être statistiquement exploitable, un échantillon d'enquêtés doit contenir au moins 100 répondants.

## 1. Collecte des adresses email de la population

Le questionnaire auto-administré par voie électronique impose de détenir les adresses emails de la population.

La dénomination des établissements a été obtenue par le biais de la base de données Coface en ligne (Cofacering)<sup>57</sup>. Cette base de données permet d'opérer des tris parmi l'ensemble des entreprises françaises en fonction de la *région*, du *département*, du *métier*, du *chiffre d'affaires* et de *l'effectif*.

L'inventaire des établissements de la population a été obtenu en générant une liste d'entreprises, classée par *effectif*, dont le siège social était situé dans la *région* Pays de la Loire. Seuls les établissements de plus de 100 collaborateurs ont été retenus.

Nous sommes entrés en contact avec l'ensemble de ces établissements, par voie téléphonique, pour obtenir l'adresse email du chef de projet. Lorsque l'établissement ne comptait aucun chef de projet nous avons demandé l'adresse email du dirigeant. Lorsque l'établissement refusait de donner l'adresse email du chef de projet et du dirigeant (ce qui fut le cas pour 34 % des établissements) nous avons utilisé l'adresse email de l'entreprise qui figurait dans la fiche éditée par la base de données Cofacering.fr.

La récolte des adresses emails a pris 6 jours de consultation de la base de données, ajoutée à 23 journées d'appels téléphoniques. Cette démarche fastidieuse a permis d'entrer en contact avec 8% de la population (composée de 82% de chefs de projets et 18% de chefs d'entreprises). Cela nous a également permis de confirmer que ces derniers répondraient, au moment venu, à l'enquête. L'immense majorité (92%) des contacts téléphoniques ont été effectués avec le standard des établissements.

Les adresses email de la population (1083 établissements) ont été obtenues le 22 Juillet 2009. 3 % des adresses emails concernent les dirigeants d'entreprises, 42 % des adresses concernent les chefs de projets et 55 % concernent l'adresse générale de l'établissement.

---

<sup>57</sup> Accessible en ligne sur [www.cofacering.fr](http://www.cofacering.fr). Cette base de données sélectionne les entreprises sur la base du registre du commerce (Siren), de l'Insee, des journaux officiels (Bodacc A et Bodacc B), de Balo, et des fichiers greffes du Tribunal du Commerce.

## **2. Protocole d'administration du questionnaire**

Cette étape a pour objet de présenter la procédure d'administration du questionnaire et du discours promotionnel auprès de la population. Le protocole est composé de 4 étapes. Il a pour objet de faciliter au maximum la tâche du répondant.

- Étape 1 : Les membres de la population sont invités par email à participer à l'étude.
- Étape 2 : Les membres de la population se dirigent vers un blog dédié à cet effet.
- Étape 3 : Les membres de la population lisent le discours promotionnel.
- Étape 4 : Les membres de la population répondent au questionnaire.

### **A. L'email d'invitation**

Les membres de la population ont reçu un email les informant que nous tenions à évaluer la notoriété et l'image d'une pratique de gestion actuellement très en vogue aux États-Unis. L'objectif du questionnaire a volontairement été dissimulé pour renforcer la pertinence des données primaires [Gavard-Perret, et al. 2008]. L'email soulignait que le dispositif avait été développé par des chercheurs de Harvard et du Boston Consulting Group pour déterminer l'issue d'un projet avant même qu'il ne démarre.

Le message a été dépersonnalisé pour faciliter la diffusion du questionnaire [Dillman, 2007]. Toutefois, l'objet de l'email précisait que l'enquête s'adressait au chef de projet ou au chef d'entreprise pour faciliter le travail d'aiguillage lorsque l'email était envoyé à l'adresse générale de l'établissement.

L'email précisait la durée de l'enquête, la date butoir<sup>58</sup>, l'importance de participer et le caractère strictement confidentiel de l'étude [Baumard et al. 2007]. A la fin du message d'invitation, une phrase soulignait que nous restions à l'entière disposition du destinataire pour un complément d'information et une communication des résultats. Le message bouclait sur la présentation de nos coordonnées.

---

<sup>58</sup> Baumard et al. (2007) soulignent que la notification d'une date butoir accroît la remontée des données primaires. Mucchielli (1975), Dillman (1978) et Baumard et al. (2007) recommandent, en outre, le respect de l'anonymat des réponses.

Les destinataires qui souhaitaient répondre à l'enquête n'avaient qu'à suivre le lien suivant : <http://modelefre.unblog.fr>. Cette adresse URL pointait vers le blog de l'étude.

**Figure 32** : Mail d'invitation. Source : Auteur.



## B. Le blog de l'étude

La seule et unique page du blog présentait les deux dernières étapes du processus de participation et la durée nécessaire pour chacune d'elles.

La première étape consiste à *lire le résumé du modèle FRE* et la seconde consiste à *répondre au questionnaire*.

**Figure 33** : Le blog de l'étude. Source : Auteur



## C. Le discours promotionnel

Le premier lien du blog pointait vers le discours promotionnel du modèle FRE. Le discours se présentait sous la forme d'un document PDF pour s'assurer que le document soit bien visible par l'ensemble des destinataires de l'étude.

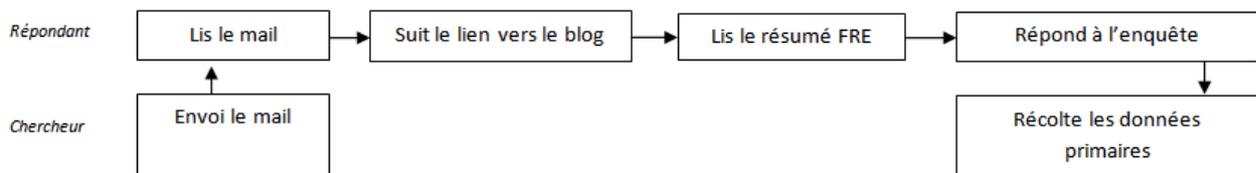
**Figure 34 :** Le discours promotionnel du modèle FRE. Source : Auteur



## D. Le questionnaire

Le second lien du blog pointait vers le questionnaire en ligne. Lorsque le questionnaire a été rempli, nous recevions les données primaires dépeignées sur un tableur en ligne exportable sur le logiciel *Microsoft Office Excel*.

**Figure 35 :** Résumé du processus d'administration et de participation à l'enquête. Source : Auteur.



### III. Précautions éthiques

L'article de Frémeaux et Marcovici (2007) a semblé poser un problème de nature éthique car les répondants n'ont pas été informés, à posteriori, du caractère fictif de ladite pratique. Il en résulta de nombreuses incompréhensions qui se matérialisèrent par des situations pour le moins délicates, à l'instar d'acteurs qui tentèrent de se valoriser en présentant la fausse pratique dans le cadre de conférences académiques.

Afin de limiter ce type d'ambiguïtés, le questionnaire a bouclé sur un texte expliquant que le modèle FRE n'existait pas et qu'il résultait d'une invention ayant pour objet d'aider à mieux comprendre comment se diffusait une pratique de gestion. Le message se termine par des remerciements et la présentation de nos coordonnées en cas de remarques ou commentaires.

**Figure 36** : Message de conclusion. Source : Auteur.



Il est possible que des individus aient pris connaissance du modèle FRE sans avoir répondu à l'enquête en ligne. Dans ce cas, le jour de clôture de l'étude (le 31 octobre), un email a été envoyé à l'ensemble de la population expliquant que le modèle FRE n'existait pas. Un email identique a été renvoyé une seconde fois à l'ensemble de la population le 15 novembre (soit 2 semaines après la date officielle de clôture de l'enquête) pour s'assurer que le modèle FRE soit bien entendu comme un modèle fictif.

Au total, la population a reçu deux emails et un message automatique les informant du caractère purement fictif du modèle FRE.

## **Chapitre 2. Présentation, tests et administration du questionnaire**

Ce chapitre a pour objet d'administrer et de tester le questionnaire auprès de la population de l'étude. Il comprend trois sections. La première présente le questionnaire auto-administré en ligne ; la deuxième effectue un pré-test de fiabilité et de validité de l'outil sur un petit échantillon de la population ; et la troisième section réalise un post-test de fiabilité et de validité sur l'ensemble des répondants de la population.

### **Section 1. Présentation du questionnaire**

Le questionnaire auto-administré en ligne a pour objet d'évaluer le degré de simplicité, de modernité, d'efficacité et de rationalité que les sondés accordent au modèle FRE et de déterminer s'ils seraient prêt, ou non, à l'adopter. La finalité étant d'observer s'il existe un lien de corrélation et de détermination entre les éléments constitutifs de l'hypothèse 2 et le degré d'adoptabilité de ladite pratique.

#### **I. Impératifs du questionnaire**

La nature et l'organisation du questionnaire ont résulté d'un compromis fondé sur trois grands impératifs. A savoir, le respect des travaux théoriques réalisés par les néo-institutionnalistes et les théoriciens des modes managériales ; la rédaction d'items en adéquation avec les contraintes méthodologiques d'analyses statistiques ; et l'assurance que les répondants puissent comprendre immédiatement le sens des questions [Baumard et al. 2007].

La prise en compte de ces trois contraintes nous a amené à bâtir un questionnaire fondé sur des hypothèses claires et traduites sous formes de questions précises [Baumard et al, 2007]. Les quatre éléments constitutifs de l'hypothèse 2 ont donc fait l'objet d'une définition simple en adéquation avec les travaux des néo-institutionnalistes et des théoriciens des modes managériales.

La prise en compte de ce triple impératif nous a également amené à exclure les questions doubles et à privilégier les items courts au vocable simple qui n'orientent pas (ou disons le moins possible) le comportement du répondant. L'item le plus long mesure 13 mots et la longueur moyenne des items de l'enquête mesure 8,08 mots. Gavard-Peret et al. (2008) estiment qu'une question ne dépassant pas 20 mots, garantit une plus grande facilité de réponse.

La formulation des items s'efforce, en outre, d'évacuer toutes formes d'interprétations qui pourraient endommager la qualité des données primaires [Gavard-Peret et al. 2008]. Afin d'évaluer le degré d'*adoptabilité* que le répondant accorde à la dite pratique, l'emploi du terme *utilisation* a par exemple été préféré à celui d'*adoption*. L'utilisation d'un dispositif implique son adoption alors qu'une adoption n'implique pas nécessairement une utilisation. Il est, en effet, envisageable qu'un répondant interprète le terme *adoption* comme une adhésion idéologique sans que cela ne se traduise dans les faits par une *utilisation*.

En outre, l'ensemble des items sont formulés au présent ou au futur. Les tournures au conditionnel à l'instar de « *seriez-vous prêt à utiliser le modèle FRE ?* » ont été éliminées. Ce temps nous est apparu trop souple et par conséquent favorable aux réponses positives.

Un item ayant pour objet d'évaluer le degré d'adoptabilité de ladite pratique aura donc été formulé de la manière suivante : « *J'utiliserai le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement* ». L'intentionnelle rigidité des items ajoutée à l'impossibilité de soumettre une réponse neutre, a eu pour objet d'évaluer, sans concession, le sentiment général qu'inspirait le modèle FRE aux répondants.

## II. Organisation du questionnaire

Le questionnaire se déroule en deux étapes. La première a pour objet de déterminer le profil de l'enquêté et la seconde vise à définir l'attitude du répondant à l'égard de ladite pratique. Chacune des parties a fait l'objet d'une courte phrase explicative. Le questionnaire s'achève par une brève conclusion se limitant à des remerciements et la révélation des motivations réelles de l'enquête. La partie introductive n'apparaît pas dans le questionnaire car elle a déjà été livrée dans le *mail d'invitation*, puis dans le *blog de l'étude*.

Afin de faciliter le traitement statistique des données primaires, le questionnaire a majoritairement été composé de questions fermées [Gavard-Peret et al. 2008]. Les réponses fermées s'inscrivent dans une grille aux modalités de réponses pré-codifiées alors que les réponses ouvertes sont libres et sans limitation de volume [Baumard et al. 2007]. La formule ouverte a été utilisée de façon complémentaire afin d'enrichir les données primaires quantitatives et pour faciliter leur interprétation [Gavard-Peret et al. 2008]. Concrètement, l'enquête comprend 23 questions, dont 22 sont fermées et 1 seule est ouverte.

L'ensemble des questions est obligatoire. Churchill et Peter (1984) rejettent l'hypothèse selon laquelle les échelles sans choix forcé auraient une meilleure fiabilité [Gavard-Peret et al. 2008].

Les questions 1 à 7 concernent le profil des répondants et les questions de 8 à 23 font référence à l'attitude du manager vis-à-vis de la dite pratique.

Les items 8 à 23 ont pour objet de déterminer le degré d'*adoptabilité*, de *simplicité*, de *modernité*, d'*efficacité* et de *rationalité* que le répondant accorde à ladite pratique de gestion. Chacune de ces variables est déterminée par trois items dont l'ordre a été mélangé pour réduire le phénomène de *halo*. Ce phénomène se traduit par une succession de questions trop similaires qui viendraient perturber la pertinence des résultats du test empirique [Baumard et al. 2008].

### III. Items du questionnaire

La **première question** a pour objet de déterminer le **sexe** du répondant. Elle pose la question « *Quel est votre sexe ?* ». Il s'agit d'une question dichotomique fermée dont les possibilités de réponses sont : « *Masculin* » ou « *Féminin* ».

La **question 2** a pour objet de définir l'**âge** du répondant. Elle pose la question « *Quel est votre âge ?* » et propose cinq choix possibles. Il s'agit d'une question à choix multiples dont les modalités de réponses sont : « *de 25 à 35 ans* », « *de 35 à 45 ans* », « *de 45 à 55 ans* », « *de 55 à 65 ans* » ou « *plus de 65 ans* ».

La **question 3** vise à déterminer le **niveau d'études** du répondant. Elle pose la question : « *Quel est votre niveau d'études ?* » et propose 11 choix possibles. Il s'agit d'une question à choix multiples dont les modalités de réponses sont : « *Sans diplôme* », « *Brevet-Bepc* », « *CAP-BEP* », « *Bac* », « *Bac+2* », « *Bac+3* », « *Bac+4* », « *Bac+5* », « *Bac+6* » ou « *Doctorat* ».

La **question 4** a pour objet de connaître le **statut professionnel** du répondant. Elle pose la question « *Quel est votre statut professionnel ?* ». Il s'agit d'une question dichotomique fermée, associée à une réponse ouverte, dont les possibilités de réponses sont : « *Chef de projet* », « *Chef d'entreprise* » ou « *autres* ». Cette dernière option a pour objet d'intégrer la profession des répondants résultant d'un mauvais aiguillage lorsque l'email d'invitation a été envoyé à l'adresse générale de l'établissement. En cas de réponse « *autres* », les résultats n'ont pas été pris en compte dans la phase de traitement statistique des données primaires.

La **question 5** a pour objet de définir l'**effectif de l'établissement** au sein duquel le répondant travaille. Elle pose la question « *Quel est l'effectif de votre établissement ?* » et propose cinq choix possibles. Il s'agit d'une question à choix multiples dont les modalités de réponses sont : « *entre 100 et 200 salariés* », « *entre 200 et 300 salariés* », « *entre 300 et 500 salariés* », « *entre 500 et 1000 salariés* » ou « *plus de 1000 salariés* ».

La **question 6** permet de déterminer le **secteur d'activité de l'établissement** dans lequel travaille le répondant. Elle pose la question « *Quel est le secteur d'activité de votre établissement ?* » et propose 12 modalités de réponses définies par l'Insee (2009) plus 1 variable intitulée « *autres* ». Il s'agit d'une question à choix multiples dont les modalités de réponses sont : « *Agriculture, sylviculture, pêche* », « *Industries agricoles et alimentaires* », « *Industrie de biens de consommation* », « *Industrie automobile, aéronautique et autres* », « *Industrie des biens d'équipements* », « *Industrie des biens intermédiaires* », « *Énergie* », « *Construction* », « *Commerce* », « *Transports* », « *Activités financières* », « *Services aux entreprises* », « *Services aux particuliers* » et « *autres* ».

Le modèle FRE s'inspire de deux outils déjà existants<sup>59</sup>. A ce titre, il a été jugé important de déterminer si le répondant avait le sentiment de connaître le modèle FRE. Dans l'hypothèse où la pratique lui semblait familière (par expérience directe ou indirecte) cela présentait un biais important.

A ce titre, la **question 7** permet de déterminer si le répondant **connaissait le modèle FRE**, en posant la question « *Connaissez-vous le modèle FRE ?* ». Il s'agit d'une question dichotomique fermée dont les possibilités de réponses sont : « *Oui* » ou « *Non* ». En cas de réponse positive, les résultats n'ont pas été pris en compte dans la phase de traitement statistique des données primaires.

La **question 8** a pour objet de déterminer le sentiment général qu'a inspiré le modèle FRE auprès du répondant, en posant la question ouverte sans limitation de volume « *Que vous inspire le modèle FRE ?* ».

Les **questions 9 à 21** ont pour objet de déterminer le degré d'**adoptabilité**, de **simplicité**, de **modernité**, de **rationalité** et d'**efficacité** que le répondant accorde au modèle FRE. Chacune des échelles est composée de trois items en adéquation avec les travaux de Midler et al. (1984), Thévenet (1985), Pascale (1990), Abrahamson (1991, 1996), Abrahamson et Fairchild (1999) et Kieser (2001). Les réponses à ces items permettront de

---

<sup>59</sup> Le *kaléidoscope* de Balogun et Hailey (1998) et le *modèle DICE* développé par le Boston Consulting Group en 2005.

déterminer s'il existe un lien de corrélation et de détermination entre les éléments constitutifs de l'hypothèse 2 et le degré d'adoptabilité du modèle FRE.

Les items **9, 12 et 17** visent à déterminer le degré d'**adoptabilité** que le répondant accorde à la pratique de gestion ; les items **10, 15 et 18** ont pour objet de déterminer le degré de **simplicité** que le répondant accorde à la pratique; les items **13, 16 et 20** visent à déterminer le degré de **modernité** que le répondant accorde à la pratique, les items **12, 19 et 21** cherchent à déterminer le degré de **rationalité** que le répondant accorde à la pratique ; et les items **11, 14 et 17** consistent à déterminer le degré d'**efficacité** que le répondant accorde à la dite pratique.

La **question 8** a donc pour objet de déterminer le degré **d'adoptabilité** que le répondant accorde au modèle FRE, en lui demandant de préciser son degré d'accord avec l'affirmation suivante : « *J'utiliserai le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement* ». Cette question propose une échelle de Lickert (échelle d'attitude non comparative) symétrique en six points allant de « *Tout à fait d'accord* » à « *Pas du tout d'accord* ». Une échelle en six points sans possibilité de réponse neutre a été utilisée afin d'obtenir le sentiment dominant qu'inspirait modèle FRE auprès du manager. Lehmann (1989) suggère que l'utilisation d'échelles paires ou impaires ne modifie pas les résultats obtenus. En outre, Churchill et Peter (1984) rejettent l'hypothèse selon laquelle les échelles avec point neutre auraient une meilleure fiabilité. Gavard-Perret et al. (2008) concluent qu'il n'existe aucun consensus clair à ce propos.

Les **questions 11 à 21** sont fondées sur le même modèle que la **question** numéro **10**.

En plus de la **question 8**, les **questions 12 et 17** permettent de déterminer le degré d'**adoptabilité** que le répondant accorde au modèle FRE, en lui demandant de préciser son degré d'accord avec les affirmations suivantes :

Q15 - « *Je n'emploierai pas le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement*».

Q18 - « *Je m'appuierai sur le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement*».

Les **questions 10, 15 et 18** permettent de déterminer le degré de **simplicité** que le répondant accorde au modèle FRE, en lui demandant de préciser son degré d'accord avec les affirmations suivantes :

Q10 – « *Le modèle FRE est simple à utiliser* »

Q15 - « *Le modèle FRE est difficile à utiliser* »

Q18 - « *Le modèle FRE est facile à utiliser* »

Les **questions 11, 14 et 17** permettent de déterminer le degré **d'efficacité** que le répondant accorde à la pratique FRE, en lui demandant de préciser son degré d'accord avec les affirmations suivantes :

Q11 - « *Le modèle FRE est capable d'anticiper un échec* »

Q14 - « *Le modèle FRE n'est pas capable de prédire un échec* »

Q17 - « *Le modèle FRE est en mesure de prévoir un échec* »

Les **questions 12, 19 et 21** permettent de déterminer le degré de **rationalité** que le répondant accorde à la pratique FRE, en lui demandant de préciser son degré d'accord avec les affirmations suivantes :

Q12 - « *Le modèle FRE repose sur des théories académiques* »

Q19 - « *Le modèle FRE n'est pas appuyé sur des théories académiques* »

Q21 - « *Le modèle FRE est fondé sur des théories académiques* »

Les **questions 13, 16 et 20** permettent de déterminer le degré de **modernité** que le répondant accorde à la pratique FRE, en lui demandant de préciser son degré d'accord avec l'affirmation suivante :

Q16 - « *Le modèle FRE est en phase avec les problématiques actuelles* »

Q17 - « *Le modèle FRE n'est pas en accord avec les problématiques actuelles* »

Q20 – « *Le modèle FRE est en adéquation avec les problématiques actuelles* »

## **Section 2. Pré-test du questionnaire**

La section précédente a permis d'élaborer un questionnaire en charge d'évaluer le degré de simplicité, de modernité, d'efficacité et de rationalité que les sondés accordent au modèle FRE et de déterminer, dans un second temps, s'ils seraient prêts, ou non, à l'adopter. La section suivante a donc pour objet d'évaluer si ce questionnaire est à même, ou non, de fournir des données pertinentes et précises [Baumard et al., 2007 ; Pupion, 2008].

### **I. Pré-tests**

Deux pré-tests ont été réalisés. A savoir, un pré-test en face à face et un second pré-test par voie électronique.

#### **1. Pré-test en face à face**

Un questionnaire pilote a été administré en face à face auprès de 5 répondants ligériens composé de 2 chefs d'entreprises et 3 chefs de projets (appartenant à des firmes de plus de 100 collaborateurs dont le siège social est établi en Pays de la Loire).

Ce premier test, d'une durée de 40 minutes, a permis d'améliorer la formulation des questions 3, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 et 17 et de s'assurer que les échelles avaient été correctement comprises.

C'est à l'issue de ce premier test qu'une question ouverte en charge d'accueillir des commentaires libres a été ajoutée.

#### **2. Pré-test par voie électronique**

Un second pré-test a été réalisé par voie électronique auprès d'un petit échantillon représentatif de la population.

## A. Définition de l'échantillon

10,15% de la population a été sélectionnée par le biais de la méthode aléatoire simple. Cela signifie que 110 établissements ont été tirés au sort parmi la liste complète de la population.

Les firmes de la population ont, pour ce faire, été classées en ordre d'effectif décroissant. Les établissements présentant un effectif similaire ont été classés par ordre alphabétique décroissant. Le générateur de nombres aléatoires *Quantis* a ensuite permis d'obtenir 110 valeurs comprises entre 1 et 1083 (effectif total de la population). Cette application, développée en partenariat avec l'université de Genève et la firme *Id Quantique*, est accessible en ligne sur le site [www.randomnumbers.info](http://www.randomnumbers.info).

La suite numérique aléatoire<sup>60</sup> définie par l'application *Quantis* a donné lieu à la liste d'établissements ci-dessous (classée par ordre d'effectif décroissant).

**Table 12** : Liste des établissements soumis au pré-test. Source : Auteur.

Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département	Rang
CMI ENTREPRISE	102	281A	Maine et Loire	7
MARIEBEL	103	158F	Vendée	20
S A T S	110	285A	Loire Atlantique	83
TERRENA SERVICES	111	512E	Loire Atlantique	91
NANTES CULTURE ET PATRIMOINE	112	925C	Loire Atlantique	96
OUEST NETTOYAGE	114	747Z	Sarthe	110
STX FRANCE CABINS SAS	114	351B	Loire Atlantique	111
ATLANTE INTERIM	115	745B	Loire Atlantique	116
SOFT MAINT SA	119	721Z	Loire Atlantique	150
ALUBAT	120	351E	Vendée	156
APES 72	120	926A	Sarthe	157
SAS CLEMA	120	521F	Loire Atlantique	171
CLARET	123	521D	Loire Atlantique	189
GIRARD HERVOUET	124	281A	Loire Atlantique	193
MERAL	127	361A	Sarthe	212
ACTUAL NORD PAS DE CALAIS	128	745B	Mayenne	215
CHARIER CARRIERES & MATERIAUX	128	142A	Loire Atlantique	216
AVRIDIS	130	521F	Loire Atlantique	225
CFM	130	518M	Loire Atlantique	228
SOCIETE PAB	130	252E	Maine et Loire	237
GOIOT SAS	131	351E	Loire Atlantique	242
SNAT	136	602M	Loire Atlantique	261
THARREAU INDUSTRIES	136	175G	Maine et Loire	262
SERVICE REGIONAL DE NETTOYAGE	137	747Z	Loire Atlantique	265

<sup>60</sup> 242, 1004, 212, 996, 456, 111, 860, 851, 329, 887, 953, 299, 319, 645, 156, 472, 738, 110, 862, 116, 628, 261, 265, 706, 600, 450, 315, 976, 96, 950, 340, 542, 863, 848, 298, 273, 955, 444, 954, 669, 1015, 547, 157, 599, 272, 802, 399, 436, 507, 225, 611, 596, 7, 216, 64, 266, 636, 735, 674, 497, 434, 237, 189, 720, 915, 965, 739, 995, 505, 778, 501, 1041, 415, 516, 192, 899, 177, 929, 1005, 1039, 1082, 158, 286, 939, 935, 91, 193, 819, 975, 1023, 262, 83, 469, 966, 651, 904, 386, 733, 150, 449, 171, 228, 550, 588, 442, 401, 999, 841, 506, 993.

Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département	Rang
THE VALSPART (NANTES)	137	243Z	Loire Atlantique	266
S P O	139	252C	Mayenne	272
STE DELTA COMPOSANTS	139	321A	Sarthe	273
MAGELLAN NAVIGATION S.A.S.	140	332A	Loire Atlantique	286
LELEU SAS	141	361A	Maine et Loire	298
SOC MECAPLASTIC	141	292H	Vendée	299
ATELIERS PERRAULT FRERES	144	454C	Maine et Loire	315
ANJOU ELECTRONIQUE	145	321D	Maine et Loire	319
SYGMATEL	145	741J	Loire Atlantique	328
DISTRIMO	150	521F	Vendée	340
PORCELANOSA OUEST	158	515F	Loire Atlantique	384
SOCIETE BRODARD ET TAUPIN	158	222C	Sarthe	386
WALOR	160	285C	Loire Atlantique	399
IN EXTENSO ANJOU ET MAINE	161	741C	Maine et Loire	401
ASS INSTITUTION STE MARIE	165	802C	Maine et Loire	415
DEMARAIS STRUCTURES	170	342A	Sarthe	434
MINCO SAS	170	203Z	Loire Atlantique	436
OUEST INJECTION	172	252H	Sarthe	442
AUTO 44	173	711A	Loire Atlantique	444
S2IM	174	361E	Maine et Loire	449
FONTENAY DISTRIBUTION	175	521F	Vendée	450
SIMF	176	182A	Maine et Loire	456
PAPCART	177	212B	Loire Atlantique	457
LACTALIS GESTION LAIT	180	155C	Mayenne	469

Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département	Rang
OUDAIRIDIS	180	521F	Vendée	472
POLYCLINIQUE DE LA FORET	189	851A	Loire Atlantique	497
TFE LE MANS	190	602M	Sarthe	501
AMBROISE BOUVIER TRANSPORTS	192	602M	Mayenne	504
SCIERIE PIVETEAU	192	201A	Vendée	505
USVAL	192	155A	Vendée	506
ABALONE TT BORDEAUX	193	745B	Loire Atlantique	507
BELLAMY SAS	200	193Z	Maine et Loire	542
CHAUSSURES TEDDY	200	741J	Maine et Loire	547
COSEL	200	748H	Mayenne	550
HOPITAL LOCAL D'ERNEE	200	851A	Mayenne	558
GASTRONOME DISTRIBUTION	203	151C	Loire Atlantique	596
CLINIQUE BRETECHE VIAUD	206	851A	Loire Atlantique	599
LACTALIS BEURRES ET FROMAGES	206	513G	Mayenne	600
SIDES	210	341Z	Loire Atlantique	611
TRANSPORTS JOLLIVET	218	602M	Maine et Loire	628
SCE	220	742C	Loire Atlantique	636
DOCKS GENERAUX	226	515H	Loire Atlantique	645
ETS GEORGES RENAULT	230	294C	Loire Atlantique	651
LAURY CHALONGES DISTRIBUTION	242	521F	Loire Atlantique	669
FORCLUM LOIRE OCEAN	244	453A	Loire Atlantique	674
SIMI	251	745B	Loire Atlantique	706
SARL IMAGE DE PARIS	262	193Z	Maine et Loire	720
ETOILE ROUTIERE PAYS DE LA LOIRE	275	602M	Sarthe	733

Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département	Rang
CHRONO FLEX	276	291A	Loire Atlantique	735
BROSE AUTOMOTIVE LA SUZE SAS	278	311A	Sarthe	738
DURR ECOCLEAN	278	295R	Sarthe	739
ERNEST SOULARD	300	151C	Vendée	778
SODILONNE	305	521F	Vendée	802
NOVOFERM FRANCE	322	281C	Loire Atlantique	819
FPEE INDUSTRIES	358	252E	Sarthe	841
GRUAU LAVAL	373	342A	Mayenne	848
RAPIDO	380	341Z	Mayenne	851
CARPENTER SAS	400	252H	Maine et Loire	860
CENTRE HOSPITALIER SPECIALISE	400	851A	Loire Atlantique	862
HLI SEVRE ET LOIRE	400	851A	Loire Atlantique	863
BAUDINVEST	450	741G	Loire Atlantique	887
SEG SAMRO	472	342A	Vendée	899
STE ELECTRONIQUE DU HAUT ANJOU	480	321D	Mayenne	904
CRLCC NANTES ATLANTIQUE	500	851A	Loire Atlantique	915
ATLANTIC INDUSTRIE SA	516	297A	Vendée	925
STE FROMAGERIE DE BOUVRON	533	155C	Loire Atlantique	929
GTB CONSTRUCTION	560	452B	Loire Atlantique	935
NOUVELLES CLINIQUES NANTAISES	596	851A	Loire Atlantique	939
AUBRET SAS	613	151E	Loire Atlantique	950
AGIR GRAPHIC	631	222C	Mayenne	953
MMA VIE ASSURANCES MUTUELLES	634	660E	Sarthe	954

Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département	Rang
FITECO	635	741C	Mayenne	955
CROUS	700	853K	Loire Atlantique	965
DARTY OUEST	700	524L	Loire Atlantique	966
LOVEFRANCE	750	602P	Loire Atlantique	975
JOUVE SA	756	222C	Mayenne	976
STE SCREG OUEST	922	452P	Loire Atlantique	993
TIPIAK SA	981	741J	Loire Atlantique	995
RACCORDS ET PLASTIQUES NICOLL	982	252E	Maine et Loire	996
PATISSERIE SALEE VENDEENNE	1 008	158A	Vendée	1000
EUROVIANDE SERVICE	1 069	151A	Maine et Loire	1004
ADAPEI DE VENDEE	1 100	853C	Vendée	1005
CENT HOSPITALIER SPECIALISE	1 400	851A	Sarthe	1023
MLA GIE	1 800	660E	Loire Atlantique	1039
CEGELEC OUEST	1 851	453A	Loire Atlantique	1041
CHU	9 800	851A	Loire Atlantique	1082

## B. Administration du questionnaire à l'échantillon

Le questionnaire de pré-test a été envoyé le 1<sup>er</sup> septembre 2009, auprès du petit échantillon aléatoire de 110 établissements. L'enquête a plus exactement été envoyée à 75 chefs de projet (emails personnalisés), 4 dirigeants d'entreprises (emails personnalisés) et 31 établissements (emails généralistes).

**Table 13** : Poids et fréquence d'apparition de la population et de l'échantillon de pré-test en fonction du statut professionnel. Source : Auteur.

	Population		Echantillon de pré-test	
	Nombre	%	Nombre	%
Chef d'entreprise	32	3	4	4
Chef de projet	704	65	75	68
Adresse générale	347	32	31	28
<b>Totale</b>	<b>1083</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Table 14** : Poids et fréquence d'apparition de la population et de l'échantillon de pré-test en fonction de l'effectif de l'établissement. Source : Coface (2009), calcul de l'auteur.

Effectifs	Population		Echantillon de pré-test	
	Nombre	%	Nombre	%
entre 100 et 200 salariés	525	48	56	51
entre 200 et 500 salariés	384	35	36	33
entre 500 et 1000 salariés	87	8	12	11
plus de 1000 salariés	87	8	6	5
<b>Total</b>	<b>1083</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

La récolte des données primaires a été arrêtée le 30 septembre 2009, soit 30 jours après l'envoi du questionnaire en ligne et trois emails de relance.

Le pré-test a montré un taux de remontée de 17,27 % (soit 19 répondants sur 110). Ce taux a semblé satisfaisant au regard de la spécificité de l'enquête. Cette dernière impose, en effet, de lire deux pages (hors page de garde) avant de répondre à un questionnaire de 23 questions. En outre, l'étude se concentre sur deux catégories d'acteurs précises (*chefs de projet* et les *chefs d'entreprises*) ce qui a naturellement limité le taux de remontée.

### C. Caractéristiques des répondants de l'échantillon

Cette deuxième partie a pour objet de présenter les résultats du pré-test. Les résultats n'ont laissé apparaître aucun signe d'incompréhension particulier.

La majorité des répondants (63,16%) était de sexe « *Masculin* ».

**Table 15** : Répartition des répondants au pré-test en fonction du sexe. Source : Auteur.

Sexe	Nombre	%
Masculin	12	63,16
Féminin	7	36,84

La totalité des répondants (100%) étaient des « *Chefs de projet* » ou des « *Chefs d'entreprise* ».

**Table 16** : Répartition des répondants au pré-test en fonction du statut professionnel. Source :  
Auteur.

Statut	Nombre	%
Chef d'entreprise	6	31,57
Chef de projet	13	68,53
Autres	0	0

La majorité des répondants (52,63%) avaient « *entre 35 et 45 ans* ».

**Table 17** : Répartition des répondants au pré-test en fonction de l'âge. Source : Auteur.

Age	Nombre	%
de 25 à 35 ans	5	26,32
de 35 à 45 ans	10	52,63
de 45 à 55 ans	3	15,79
de 55 à 65 ans	1	5,26
plus de 65 ans	0	0,00

Près de la moitié des répondants (42%) travaillaient dans le secteur des « *Services aux entreprises* » et se répartissaient au sein de 8 secteurs d'activités. Aucun répondant ne travaillait dans les secteurs de l'« *Agriculture, sylviculture, pêche* », de l'« *Industrie des biens de consommations* », de la « *Construction* » ou de l'« *Industrie automobile, aéronautique et autres* ».

**Table 18** : Répartition des répondants au pré-test en fonction du secteur d'activité. Source : Auteur.

Secteur d'activité	Nombre	%
Agriculture, sylviculture, pêche	0	0
Industries agricoles et alimentaires	2	11
Industries des biens de consommation	0	0
Industrie automobile, aéronautique et autres	0	0
Industries des biens d'équipement	2	11
Industries des biens intermédiaires	1	5
Energie	1	5
Construction	0	0
Commerce	1	5
Transports	1	5
Activités financières	0	0
Services aux entreprises	8	42
Services aux particuliers	1	5
Autres	2	11
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

La majorité des répondants (63,2%) disposait d'un « *Master* ». De manière générale l'ensemble des répondants (100%) disposait d'un niveau égal ou supérieur à « *Bac +2* ».

**Table 19** : Répartition des répondants au pré-test en fonction du niveau d'étude. Source : Auteur.

Diplôme	Nombre	%
Sans diplôme	0	0,0
Brevet-Bepc	0	0,0
CAP-BEP	0	0,0
Bac	0	0,0
Bac+2	2	10,5
Bac+3	0	0,0
Bac+4	0	0,0
Bac+5	12	63,2
Bac+6	4	21,1
Doctorat	1	5,3

La majorité des répondants (42,1 %) travaillait au sein d'une entreprise employant « *entre 100 et 200 salariés* ».

**Table 20** : Répartition des répondants au pré-test en fonction de l'effectif de l'établissement.

Source : Auteur.

Effectif	Nombre	%
entre 100 et 200 salariés	8	42,1
entre 200 et 500 salariés	4	21,1
entre 500 et 1000 salariés	3	15,8
plus de 1000 salariés	4	21,1

Le profil *type* du répondant a donc été un *homme* (63,16%) âgé *entre 35 et 45 ans* (52,63%), diplômé d'un *Bac +5* (63,20%), travaillant pour une entreprise de *prestation de service* (42%) employant *entre 100 et 200 salariés* (42,1%).

Dans la mesure, où l'ensemble des répondants ont été des *chefs de projet* ou des *chefs d'entreprises* qui ne connaissaient pas le modèle FRE, la totalité des données primaires a été intégrée dans les calculs statistiques de pré-tests.

La valeur *maximum* et la valeur *minimum* au sein des échelles de mesure ont été mesurées.

L'ensemble des échelles du questionnaire compte au moins un item dont la valeur est égale à 6. A l'inverse, seuls les items des échelles de mesure *efficacité* et *rationalité* comptent une valeur égale à 1.

**Table 21** : Valeurs maximums et minimums au sein des échelles de mesure du questionnaire.

Source : Auteur

Echelle de mesure	Adoptabilité	Simplicité	Modernité	Efficacité	Rationalité
Valeur minimum	3	2	2	1	1
Valeur maximum	6	6	6	6	6

La *variance*, autrement dit, la dispersion des valeurs au sein des échelles de mesure, a été mesurée. L'échelle de mesure qui présente la variance la plus élevée est l'*efficacité* avec un résultat de 2,40. La *simplicité* est, à l'inverse, l'échelle de mesure qui présente la *variance* la plus faible avec un résultat de 0,77.

**Table 22** : Variance des valeurs au sein des échelles de mesure. Source : Auteur

Echelle de mesure	Adoptabilité	Simplicité	Modernité	Efficacité	Rationalité
Variance	0,80	0,77	0,98	2,40	1,85

L'*écart type*, à savoir, la dispersion des valeurs autour de leur moyenne a également été mesurée. L'échelle de mesure qui présente l'*écart type* le plus élevé est l'*efficacité* avec un résultat de 1,50. La *simplicité* est, à l'inverse, l'échelle de mesure qui présente l'*écart type* le plus faible avec un résultat de 0,88.

**Table 23** : Écart type des valeurs au sein des échelles de mesure. Source : Auteur

Echelle de mesure	Adoptabilité	Simplicité	Modernité	Efficacité	Rationalité
Ecart type	0,90	0,88	0,99	1,55	1,36

## D. Tests des échelles de mesure

Faute d'échelle de mesure en parfaite adéquation avec le thème et le contexte du test d'opérationnalité, des échelles de mesures dédiées à cet usage ont été réalisées [Bearden et al. 2001, Robinson, et al. 1991 ; Bruner et al., 1994]. Une attention particulière s'est, à ce titre, imposée pour les tests de *fiabilité* et les tests de *validité*.

Le test de *fiabilité* a pour objet d'évaluer la capacité d'un instrument de mesure à produire le même résultat lorsque l'on mesure plusieurs fois le même phénomène [Hardesty et Bearden, 2004 ; Gavard-Perret et al. 2008]. La vérification de la *fiabilité* s'effectue par le biais d'analyses statistiques. Le test de *validité* a, de son côté, pour objet d'évaluer la capacité d'un instrument à mesurer le bon concept et non un concept voisin. La vérification de la *validité* peut également s'effectuer par le biais d'analyses statistiques.

### a. Test de fiabilité

L'alpha de *Cronbach* a été utilisé pour évaluer le degré de fiabilité des échelles de mesure du questionnaire [Gavard-Perret et al. 2008]. Carmines et Zeller (1990) ainsi que Baumard et al. (2007) affirment que cet indice statistique demeure le plus utilisé mais également l'un des plus efficaces pour déterminer le niveau de fiabilité d'un instrument de mesure.

L'alpha de *Cronbach* est un coefficient de fiabilité qui traduit le degré d'homogénéité des divers items qui composent une échelle de mesure. La valeur  $\alpha$  varie entre 0 et 1. Plus, la valeur  $\alpha$  est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (autrement dit sa fiabilité) est forte. L'*american psychological association* estime qu'un questionnaire est acceptable lorsque le coefficient  $\alpha$  est supérieur à 0,7 [Nunnally, 1978 ; Peterson, 1994 ; Pupion, 2008].

Dans le cadre de ce pré-test, l'ensemble des échelles de mesure ont présenté une valeur  $\alpha$  supérieur à 0,90.

**Table 24** : alpha de Cronbach des échelles de mesures (pré-test). Source : Auteur.

Echelles de mesure	$\alpha$ de Cronbach
Adoptabilité	0,91
Simplicité	0,93
Modernité	0,93
Efficacité	0,96
Rationalité	0,94

## b. Test de validité

En plus du test de fiabilité fondé sur l'alpha de Cronbach, une matrice de corrélation inter-items a été développée afin d'évaluer la validité des items qui ont composé les échelles de mesure du questionnaire.

### Matrice de corrélation inter-items

L'étude de corrélation inter-items a pour objet d'évaluer le degré de corrélation entre les items et le score total de l'échelle de mesure. Elle permet de mettre en évidence la présence d'items qui ne contribueraient pas suffisamment à l'échelle de mesure.

Les résultats de l'étude ont présenté des interrelations (convergentes et divergentes) supérieures à 0,70. Ce qui permet de confirmer la fiabilité des items qui composent les échelles de mesure.

La valeur qui présente l'indice de corrélation *convergent* le plus élevé est égale à 0,93. Il s'agit de l'interrelation entre les items 1 et 3 de l'échelle *rationalité*. A l'inverse la valeur qui présente l'indice de corrélation convergent le plus faible est de 0,79. Il s'agit de l'interrelation entre les items 1 et 3 de l'échelle *adoptabilité*.

**Table 25** : Indice de validité convergente inter-items (pré-test). Source : Auteur

Adoptabilité		Simplicité		Efficacité		Modernité		Rationalité	
Item 1	Item 3								
3	3	4	4	3	3	4	3	5	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
5	4	6	6	1	1	3	3	2	1
4	4	5	5	2	3	4	4	4	4
4	3	5	5	3	3	5	5	2	2
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	2	2	4	4	5	5
5	5	6	6	5	6	5	6	3	3
4	4	4	4	6	5	5	5	2	2
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
4	3	6	4	2	2	6	5	3	3
4	4	5	5	3	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	4	4	6	5
3	4	4	4	3	3	5	4	2	2
4	4	4	4	4	2	3	2	2	3
4	4	3	3	1	1	5	5	6	6
3	3	5	5	3	4	3	3	4	4
6	5	5	5	4	4	5	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Coefficient de corrélation		Coefficient de corrélation		Coefficient de corrélation		Coefficient de corrélation		Coefficient de corrélation	
0,79		0,84		0,89		0,83		0,93	

La valeur qui présente l'indice de corrélation *divergent* le plus élevé est égale à - 0,92. Il s'agit de l'interrelation entre les items 2 et 3 de l'échelle *efficacité*. A l'inverse, la valeur qui présente l'indice de corrélation *divergent* le plus faible est de -0,71. Il s'agit de l'interrelation entre les items 1 et 2 de l'échelle *adoptabilité*.

**Table 26** : Indice de validité divergente inter-items (pré-test). Source : Auteur

Adoptabilité			Simplicité			Efficacité			Modernité			Rationalité		
Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4
5	2	5	5	2	5	4	4	4	5	2	4	4	2	4
5	3	4	6	1	6	1	6	1	3	4	3	2	5	1
4	2	4	5	2	5	2	5	3	4	3	4	4	3	4
4	4	3	5	2	5	3	3	3	5	2	5	2	5	2
4	2	4	5	2	5	4	3	4	5	2	5	4	2	4
5	2	5	5	2	5	2	5	2	4	2	4	5	2	5
5	1	5	6	1	6	5	1	6	5	2	6	3	1	3
4	2	4	4	3	4	6	2	5	5	2	5	2	4	2
5	2	5	4	3	4	5	2	5	5	3	4	4	3	4
4	3	3	6	3	4	2	6	2	6	2	5	3	4	3
4	3	4	5	2	5	3	4	4	4	3	4	4	2	5
4	2	5	5	1	5	5	1	5	4	2	4	6	1	5
3	3	4	4	3	4	3	5	3	5	4	4	2	4	2
4	4	4	4	3	4	4	5	2	3	5	2	2	4	3
4	3	4	3	5	3	1	6	1	5	2	5	6	1	6
3	4	3	5	2	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4
6	1	5	5	1	5	4	3	4	5	2	4	4	3	4
6	1	6	6	1	6	6	1	6	6	1	6	6	1	6
Coefficient de corrélation (I1 / I2)			Coefficient de corrélation (I1 / I2)			Coefficient de corrélation (I1 / I2)			Coefficient de corrélation (I1 / I2)			Coefficient de corrélation (I1 / I2)		
-0,71			-0,76			-0,87			-0,75			-0,76		
Coefficient de corrélation (I2 / I3)			Coefficient de corrélation (I2 / I3)			Coefficient de corrélation (I2 / I3)			Coefficient de corrélation (I2 / I3)			Coefficient de corrélation (I2 / I3)		
-0,80			-0,90			-0,92			-0,85			-0,81		

## E. Analyse des résultats

Les calculs de pré-test ( $\alpha$  de Cronbach et coefficient de corrélation inter-items) ont validé l'opérationnalité des échelles de mesure. Cela nous a par conséquent autorisé à diffuser l'enquête auprès des 973 entreprises ligériennes (population totale « 1083 » – échantillon de pré-test « 110 »).

### **Section 3. Administration et post-test du questionnaire**

Cette section a pour objet de présenter le protocole d'administration du questionnaire et les tests qui ont suivi son envoi final.

#### **I. Administration du questionnaire à la population**

Le logiciel de publipostage en ligne édité par la société *Message Business* a été utilisé pour diffuser l'enquête auprès des 973 établissements de la population (population totale - population de pré-test).

L'enquête a été administrée le 1<sup>er</sup> Octobre 2009. 46 adresses emails nous sont revenues sous la forme d'un message d'erreur. Ces 46 établissements ont été contactés par voie téléphonique, en utilisant le numéro inscrit dans la base de données [www.cofacrating.fr](http://www.cofacrating.fr), pour corriger l'adresse email du destinataire. La totalité des 46 adresses a été réactualisée après 2 journées ½ de phoning.

Un plan de relance en trois étapes formalisé par Dillamn (1978), a ensuite été appliqué. Une semaine après l'envoi (le 8 octobre 2009), les répondants ont été contacté par mail pour s'assurer qu'ils avaient bien reçu le questionnaire et pour les inciter à y répondre [Dillamn 1978 ; Baumard et al. 2007]. Deux semaines (15 octobre 2009), et trois semaines plus tard (22 octobre 2009), un nouveau message de relance, muni d'un lien vers le questionnaire, s'adressant explicitement à ceux qui n'avaient pas encore répondu à l'enquête, a été envoyé [Dillamn 1978 ; Baumard et al. 2007].

A la clôture de l'étude (le 31 octobre 2009) un post-test a été réalisé sur les 150 premiers répondants valides<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Chefs d'entreprise et chefs de produit qui ne connaissaient pas le modèle FRE

## II. Caractéristiques des répondants de la population

La *majorité* des répondants (75,33%) étaient de sexe « *Masculin* ».

**Table 27** : Répartition des répondants au post-test en fonction du sexe. Source : Auteur

Sexe	Nombre	%
Masculin	113	75,33
Feminin	37	24,67

Plus des *trois quarts* des répondants (84%) étaient des « *Chefs de projets* ».

**Table 28** : Répartition des répondants au post-test en fonction du statut. Source : Auteur

Statut	Nombre	%
Chef d'entreprise	24	16,00
Chef de projet	126	84,00

Plus d'*un tiers* des répondants (35,33%) avaient « *entre 25 et 35 ans* ». A l'inverse, 1 répondant seulement avait « *plus de 65 ans* » (0,67%).

**Table 29** : Répartition des répondants au post-test en fonction de l'âge. Source : Auteur

Age	Nombre	%
entre 25 et 35 ans	53	35,33
entre 35 et 45 ans	52	34,67
entre 45 et 55 ans	32	21,33
entre 55 et 65 ans	12	8,00
plus de 65 ans	1	0,67

Les répondants étaient répartis au sein de 11 secteurs d'activités. Un *tiers* des répondants (33,33%) travaillaient dans le secteur des « *services aux entreprises* ». Aucun ne travaillait dans le secteur de l' « *agriculture, sylviculture, pêche* » et 10% d'entre eux étaient inscrits dans la catégorie « *autres* ».

**Table 30** : Répartition des répondants au post-test en fonction du secteur d'activité. Source :

Auteur

Secteur d'activités	Nombre	%
Agriculture, sylviculture, pêche	0	0,00
Industries agricoles et alimentaires	8	5,33
Industries des biens de consommation	1	0,67
Industrie automobile, aéronautique et autres	9	6,00
Industries des biens d'équipement	18	12,00
Industries des biens intermédiaires	10	6,67
Energie	6	4,00
Construction	3	2,00
Commerce	4	2,67
Transports	5	3,33
Activités financières	6	4,00
Services aux entreprises	50	33,33
Services aux particuliers	15	10,00
Autres	15	10,00
Total	150	100

La majorité des répondants (54%) disposait d'un « *Master* ». De manière générale 98,67% des répondants disposaient d'un niveau supérieur ou égal à « *Bac +2* ».

**Table 31** : Répartition des répondants au post-test en fonction du niveau d'étude. Source : Auteur

Niveau d'étude	Nombre	%
CAP BEP	1	0,67
Bac	1	0,67
Bac +2	11	7,33
Bac +3	10	6,67
Bac +4	21	14,00
Bac +5	81	54,00
Bac +6	14	9,33
Doctorat	11	7,33

La majorité des répondants (40%) travaillait au sein d'une entreprise employant « *plus de 1000 salariés* ». A l'inverse, seuls 10,67% des répondants travaillaient au sein d'une entreprise comptant « *entre 500 et 1000 salariés* ».

**Table 32** : Répartition des répondants au post-test en fonction de l'effectif. Source : Auteur

Effectif	Nombre	%
entre 100 et 200 salariés	45	30,00
entre 200 et 500 salariés	29	19,33
entre 500 et 1000 salariés	16	10,67
plus de 1000 salariés	60	40,00

Le profil *type* du répondant, au post-test, a donc été un homme (75,33%) âgé entre 25 et 35 ans (35,33%), diplômé d'un Bac +5 (54%) travaillant pour une entreprise de prestation de service (33,33%) employant plus de 1000 salariés (40%).

### III. Test des échelles de mesure

#### 1. Test de fiabilité

L'alpha de *Cronbach* a été utilisé pour évaluer le degré de fiabilité des échelles de mesure du questionnaire [Gavard-Perret et al. 2008].

Les résultats ont présenté des valeurs  $\alpha$  supérieures à 0,90. Ce qui a permis de confirmer la fiabilité des échelles de mesures.

**Table 33** : alpha de Cronbach des échelles de mesures (pré-test). Source : Auteur.

Echelle de mesure	$\alpha$ de Cronbach
Adoptabilité	0,91
Simplicité	0,93
Modernité	0,94
Efficacité	0,91
Rationalité	0,91

#### 2. Test de validité

En plus du test de fiabilité fondé sur l'alpha de Cronbach, une matrice de corrélation inter-items a été développée pour évaluer la validité des items qui ont composé chacune des échelles de mesure du questionnaire.

Les résultats du test ont présenté des interrelations (convergentes et divergentes) supérieures à 0,70. Ce qui a permis de confirmer la validité des items qui compose les échelles de mesure du questionnaire.

La valeur qui présente l'indice de corrélation *convergent* le plus élevé est égale à 0,86. Il s'agit de l'interrelation entre les items 1 et 3 de l'échelle *simplicité*. A l'inverse la valeur qui présente l'indice de corrélation *convergent* le plus faible est de 0,74. Il s'agit de l'interrelation entre les items 1 et 3 de l'échelle *rationalité*.

La valeur qui présente l'indice de corrélation *divergent* le plus élevé est égale à -0,85. Il s'agit de l'interrelation entre les items 2 et 3 de l'échelle *modernité*. A l'inverse, la valeur qui présente l'indice de corrélation *divergent* le plus faible est de - 0,78. Il s'agit de l'interrelation entre les items 3 et 2 de l'échelle *adoptabilité*.

**Table 34** : Indices de validité convergentes et divergentes inter-items. Source : Auteur

Simplicité	I1	I2	I3
I1	1		
I2	-0,79	1	
I3	0,86	-0,81	1

Modernité	I1	I2	I3
I1	1		
I2	-0,80	1	
I3	0,83	-0,85	1

Rationalité	I1	I2	I3
I1	1		
I2	-0,75	1	
I3	0,74	-0,82	1

Efficacité	I1	I2	I3
I1	1		
I2	-0,78	1	
I3	0,79	-0,75	1

Adoptabilité	I1	I2	I3
I1	1		
I2	-0,72	1	
I3	0,82	-0,78	1

#### IV. Analyse des résultats

Les calculs de post-test ( $\alpha$  de Cronbach et coefficients de corrélation inter-items) ont validé l'opérationnalité des échelles de mesure. Cela nous a, par conséquent, autorisé à traiter ces données primaires en vue d'évaluer le degré de corrélation entre les éléments constitutifs de l'hypothèse 2 et le niveau d'adoptabilité de ladite pratique.

### Chapitre 3. Traitement et analyse des résultats.

Ce chapitre a pour objet de créer une connaissance qui permettra d'évaluer le degré d'opérationnalité de l'hypothèse 2. Il est composé de trois sections. La première présente le traitement quantitatif des données acquises par le biais des items fermées ; la deuxième se concentre sur le traitement quantitatif des données obtenues par le biais de l'item ouvert ; et la troisième section formule une analyse globale des résultats.

#### Section 1. Degré d'adoptabilité, de simplicité, de modernité, d'efficacité et de rationalité que les répondants accordent au modèle FRE.

##### I. Répartition des résultats

Les résultats sont présentés, ci-dessous, en fonction des principales caractéristiques des répondants.

##### 1. Résultats en fonction du sexe des répondants

La valeur moyenne des différentes échelles de mesure présente peu de différence en fonction du sexe des répondants. Les hommes semblent toutefois percevoir le modèle FRE plus *efficace* (+0,3 points) et moins *moderne* que les autres répondants de l'échantillon (-0,2 points).

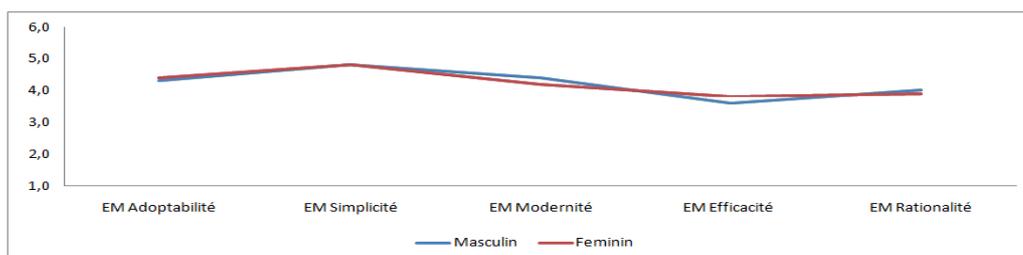
**Table 35** : Moyenne des échelles de mesures en fonction du sexe des répondants.

Source : Auteur.

Sexe	EM Adoptabilité	EM Simplicité	EM Modernité	EM Efficacité	EM Rationalité
Masculin	4,3	4,8	4,4	3,6	4,0
Feminin	4,4	4,8	4,2	3,8	3,9

**Figure 37** : Moyenne des échelles de mesures en fonction du sexe des répondants.

Source : Auteur.



## 2. Résultats en fonction de l'âge des répondants

La valeur moyenne des différentes échelles de mesure présente peu de différence en fonction de l'âge des répondants. Les enquêtés, entre 45 et 65 ans, semblent toutefois juger le modèle FRE plus *simple* (+ 0,2 points par rapport à la moyenne des autres répondants de l'échantillon, hors tranche d'âge supérieure à 65 ans). Les enquêtés, entre 45 et 55 ans, semblent en outre juger le modèle FRE plus *moderne* (+ 0,3 points) et plus rationnel (+ 0,2 points) que les autres répondants de l'échantillon.

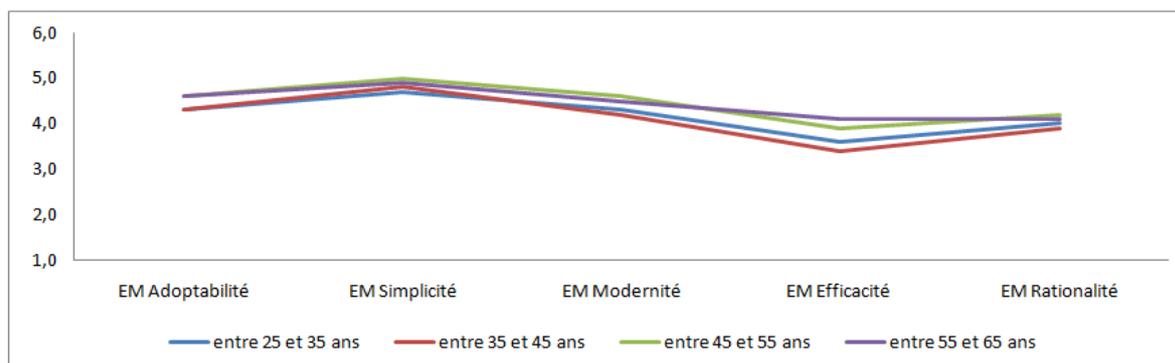
**Table 36** : Moyenne des échelles de mesures en fonction de l'âge des répondants.

Source : Auteur.

Age	EM Adoptabilité	EM Simplicité	EM Modernité	EM Efficacité	EM Rationalité
entre 25 et 35 ans	4,3	4,7	4,3	3,6	4,0
entre 35 et 45 ans	4,3	4,8	4,2	3,4	3,9
entre 45 et 55 ans	<b>4,6</b>	<b>5,0</b>	<b>4,6</b>	3,9	<b>4,2</b>
entre 55 et 65 ans	<b>4,6</b>	4,9	4,5	<b>4,1</b>	4,1
plus de 65 ans	<b>1 seul répondant</b>				
Ecart Type	0,2	0,1	0,2	0,3	0,1

**Figure 38** : Moyenne des échelles de mesures en fonction de l'âge des répondants.

Source : Auteur.



### 3. Résultats en fonction du niveau d'étude des répondants

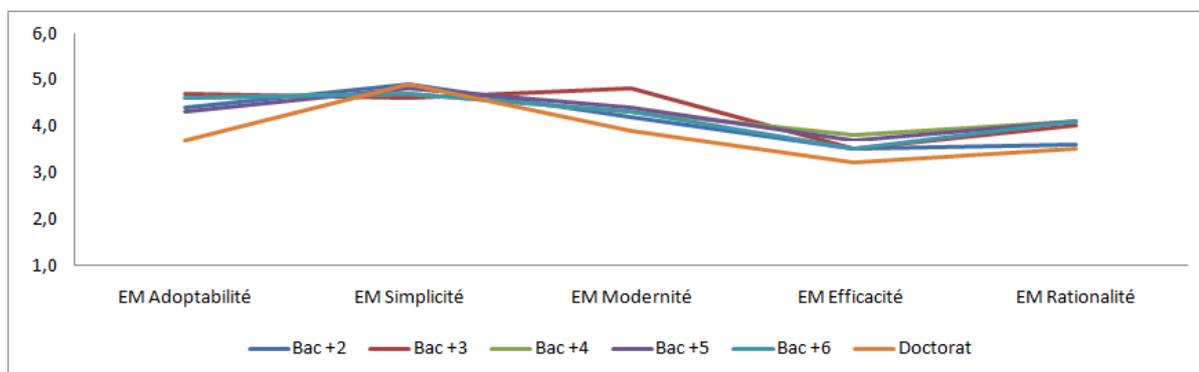
Les résultats de l'étude présentent peu de différence en fonction du *niveau d'études* des répondants. Une nuance semble toutefois concerner les docteurs. Ces derniers apparaissent globalement plus dubitatifs à l'égard du modèle FRE. Ils jugent, en effet, la pratique moins *moderne* (-0,5 points par rapport à la moyenne des autres répondants de l'échantillon, hors niveaux d'étude CAP-BEP et BAC), moins *efficace* (-0,4 points<sup>62</sup>), moins *rationnelle* (-0,5 points<sup>63</sup>) et moins *adoptable* (-0,8 points<sup>64</sup>) que les autres répondants de l'échantillon. Nous ajouterons que les répondants disposant d'un Bac+3 trouvent la pratique plus *moderne* que les autres répondants de l'échantillon (+ 0,6 points<sup>65</sup>).

**Table 37** : Moyenne des échelles de mesures en fonction du niveau d'études des répondants. Source : Auteur.

Niveau d'études	EM Adoptabilité	EM Simplicité	EM Modernité	EM Efficacité	EM Rationalité
CAP BEP	1 seul répondant				
Bac	1 seul répondant				
Bac +2	4,4	<b>4,9</b>	4,2	3,5	3,6
Bac +3	<b>4,7</b>	4,6	<b>4,8</b>	3,5	4,0
Bac +4	4,6	4,7	4,3	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>
Bac +5	4,3	4,8	4,4	3,7	<b>4,1</b>
Bac +6	4,6	4,7	4,3	3,5	4,1
Doctorat	3,7	<b>4,9</b>	3,9	3,2	3,5
Ecart Type	0,4	0,1	0,3	0,2	0,3

**Figure 39** : Moyenne des échelles de mesures en fonction du niveau d'études des répondants.

Source : Auteur.



<sup>62</sup> Par rapport à la moyenne des autres répondants de l'échantillon, hors niveaux d'étude CAP-BEP et BAC

<sup>63</sup> Ibidem

<sup>64</sup> Ibidem

<sup>65</sup> Ibidem

#### 4. Résultats en fonction du statut des répondants

Les résultats de l'étude laissent apparaître une petite différence en fonction du *statut* des répondants. Les *chefs d'entreprises* semblent, en effet, plus enclins à adopter le modèle FRE que les *chefs de projets* (+ 0,8 points par rapport à la moyenne des *chefs de projets*). Ils trouvent, en outre, le modèle FRE plus *simple* d'utilisation (+ 0,4 points), plus *efficace* (+ 0,10 points) et plus *rationnel* (+ 0,4 points) que les *chefs de projet*.

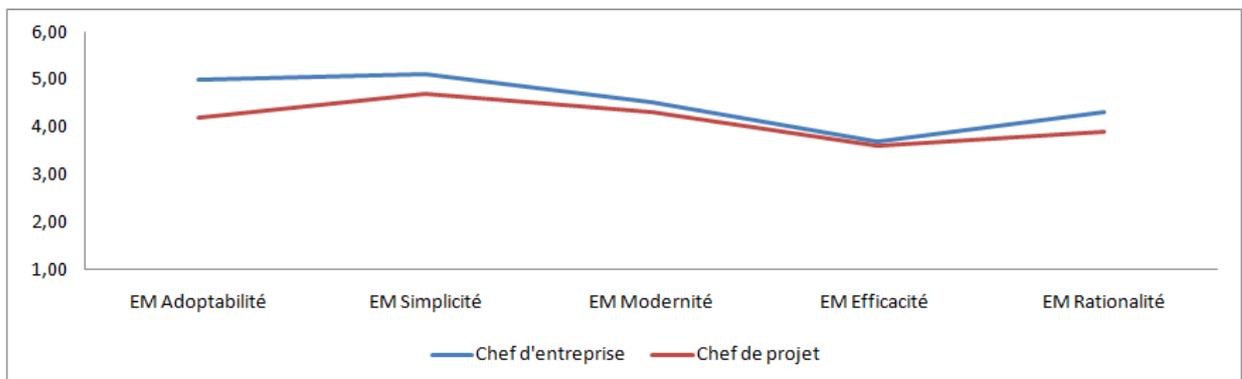
**Table 38** : Moyenne des échelles de mesures en fonction du statut des répondants.

Source : Auteur.

Statut	EM Adoptabilité	EM Simplicité	EM Modernité	EM Efficacité	EM Rationalité
Chef d'entreprise	5,00	5,10	4,50	3,70	4,30
Chef de projet	4,20	4,70	4,30	3,60	3,90
Ecart Type	0,57	0,28	0,14	0,07	0,28

**Figure 40** : Moyenne des échelles de mesures en fonction du statut des répondants.

Source : Auteur.



## 5. Résultats du test en fonction de la taille de l'entreprise

Les résultats montrent peu de différence en fonction de la *taille de l'entreprise*. Les enquêtés qui travaillent au sein d'une entreprise « *entre 200 et 500 salariés* » semblent néanmoins trouver le modèle FRE un peu plus *adoptable* (+ 0,27 points), plus *moderne* (+ 0,4 points) et plus *rationnel* (+ 0,3 points) que les autres répondants de l'échantillon.

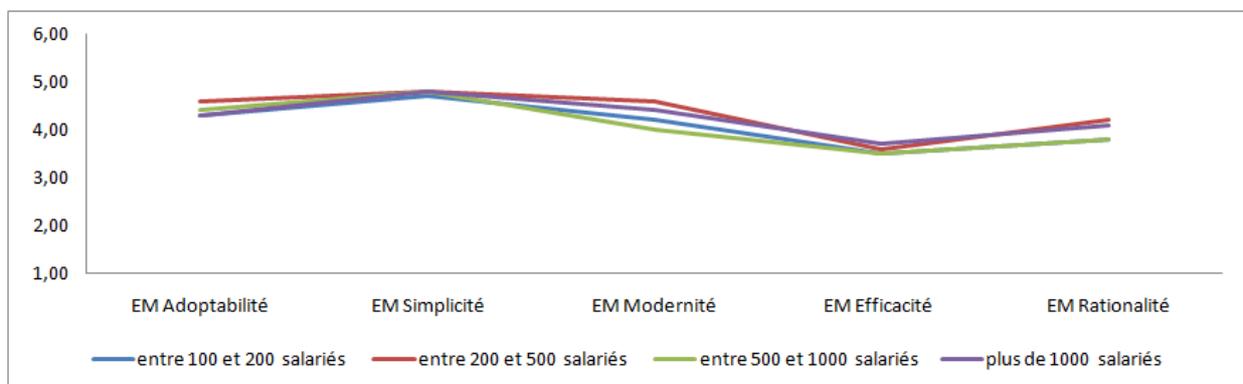
**Table 39** : Moyenne des échelles de mesures en fonction de la taille de l'entreprise.

Source : Auteur.

Statut	EM Adoptabilité	EM Simplicité	EM Modernité	EM Efficacité	EM Rationalité
entre 100 et 200 salariés	4,30	4,70	4,20	3,50	3,80
entre 200 et 500 salariés	<b>4,60</b>	<b>4,80</b>	<b>4,60</b>	3,60	<b>4,20</b>
entre 500 et 1000 salariés	4,40	<b>4,80</b>	4,00	3,50	3,80
plus de 1000 salariés	4,30	<b>4,80</b>	4,40	<b>3,70</b>	4,10
Ecart Type	0,14	0,05	0,26	0,10	0,21

**Figure 41** : Moyenne des échelles de mesures en fonction de la taille de l'entreprise.

Source : Auteur.



## 6. Résultats en fonction du secteur d'activité

L'élément qui dépareille le plus distinctement les divers niveaux d'adoptabilité est le secteur d'activité et plus particulièrement les secteurs de l' « Énergie » et du « Transport ». Le premier secteur juge plus favorablement la pratique de gestion alors que le deuxième l'évalue plus sévèrement.

Les répondants du secteur « Énergie » jugent le modèle FRE plus *moderne* (+ 1,39 points) et plus *adoptable* (+ 0,95 points) que les autres répondants de l'échantillon.

A l'inverse les répondants du secteur « Transport » jugent le modèle FRE moins *moderne* (- 1,34 points), moins *efficace* (- 1,33 points), moins *rationnel* (- 1,3 points) et moins *adoptable* (- 0,69 points) que les autres répondants de l'échantillon. Ils perçoivent cependant la pratique plus *simple* que les autres répondants de l'échantillon (+ 0,76 points).

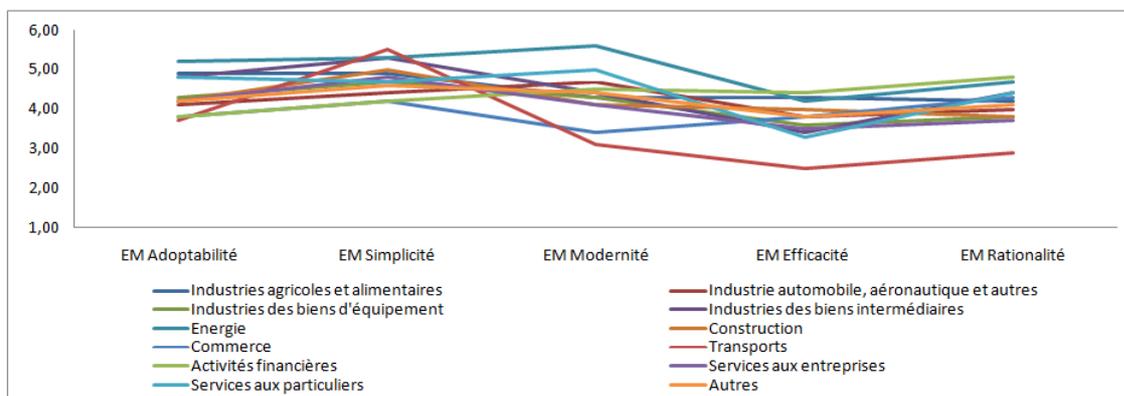
**Table 40** : Moyenne des échelles de mesures en fonction du secteur d'activité du répondant.

Source : Auteur.

Secteur d'activités	EM Adoptabilité	EM Simplicité	EM Modernité	EM Efficacité	EM Rationalité
Industries agricoles et alimentaires	4,90	4,90	4,30	4,30	4,20
Industrie automobile, aéronautique et autres	4,10	4,40	4,70	3,80	4,00
Industries des biens d'équipement	4,30	4,70	4,30	3,60	3,80
Industries des biens intermédiaires	4,80	5,30	4,40	3,40	4,40
Énergie	<b>5,20</b>	5,30	<b>5,60</b>	4,20	4,70
Construction	4,20	5,00	4,10	4,00	3,80
Commerce	3,80	4,20	3,40	3,80	4,30
Transports	3,70	<b>5,50</b>	3,10	2,50	2,90
Activités financières	3,80	4,20	4,50	<b>4,40</b>	<b>4,80</b>
Services aux entreprises	4,20	4,80	4,10	3,50	3,70
Services aux particuliers	4,80	4,70	5,00	3,30	4,40
Autres	4,20	4,60	4,40	3,80	4,10
Ecart Type	0,48	0,42	0,66	0,52	0,51

**Figure 42** : Moyenne des échelles de mesures en fonction du secteur d'activité du répondant.

Source : Auteur



## II. Analyse des résultats

Les répondants ont été jugé prêts à adopter le modèle FRE lorsque la valeur de l'échelle *adoptabilité* était égale ou supérieure à 3,5 sur 6 (soit égale ou supérieure à la moitié de l'échelle de mesure). Suivant cette hypothèse, 85,33% des répondants adopteraient le modèle FRE dans le cadre de leur activité.

Dans l'hypothèse où nous aurions estimé les répondants prêts à adopter le modèle FRE lorsque la valeur de l'échelle de mesure *adoptabilité* était égale ou supérieur à 4 sur 6 (soit égale ou supérieur aux deux tiers de l'échelle de mesure), le taux d'adoptants auraient été de 75,33%. En outre, 38% des répondants ont présenté une valeur *adoptabilité* supérieure ou égale à 5 sur 6, et 14% d'entre eux ont présenté une valeur *adoptabilité* égale à 6 sur 6.

**Table 41** : Nombre et pourcentage d'adoptants en fonction de la valeur de l'échelle *adoptabilité*.

Source : Auteur

EM adoptabilité	Répondants	
Valeur	Nombre	%
≥ 3,5	128	85,33
≥ 4	113	75,33
≥ 5	57	38
= 6	21	14

La tranche de valeurs qui abrite le plus grand nombre de répondants, au sein de l'échelle de mesure *adoptabilité*, est comprise entre 6 et 5.

**Table 42** : Répartition des répondants en fonction de la tranche de valeurs de l'échelle adoptabilité.

Source : Auteur

EM adoptabilité	Répondants	
Valeur	Nombre	%
/ 6 et 5	57	38
/ 5 et 4	56	37
/ 4 et 3,5	15	10
/ 3,5 et 3	6	4
/ 3 et 2	6	4
/ 2 et 1	10	7
/ 1 et 0	0	0

Le traitement quantitatif des réponses aux items fermés témoignent qu'une pratique de gestion, dont les défauts majeurs sont facilement identifiables, mais qui demeure néanmoins présentée comme étant *simple, moderne, efficace* et *rationnelle* (au regard de la théorie des *modes managériales* et de la théorie *néo-institutionnelle*) est en mesure de récolter un certain écho auprès des chefs de projets et des chefs d'entreprise (de plus de 100 collaborateurs, sans distinction de profil juridique et de secteur d'activité, dont le siège social est situé en Pays de la Loire). Les résultats de l'étude démontrent, en effet, que **85,33%** des répondants adopteraient le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement.

## **Section 2. Ce qu'inspire le modèle FRE aux répondants**

Cette section a pour objet de réaliser un traitement quantitatif des réponses obtenues par le biais de la question ouverte (item numéro 7). Cette dernière visait à déterminer le sentiment général qu'inspirait le modèle FRE auprès des répondants, en posant la question ouverte sans limitation de volume : « *Que vous inspire le modèle FRE ?* ».

### **I. Méthodologie d'analyse**

L'analyse qualitative des réponses s'est appuyée sur le logiciel *Semato*. Il s'agit d'un logiciel (en ligne) d'analyses sémantiques mixtes (qualitatives et quantitatives) anglophone et francophone développé par l'université de Québec. Ce logiciel a été utilisé pour obtenir une description statistique précise des réponses obtenues par le biais de la question ouverte.

L'étude de contenu textuel s'est concentrée sur trois types d'analyses.

- Nous avons, dans un premier temps, établi une liste de mots et d'expressions (*lemmes* et *synopsies*) présentant, au sein des réponses à l'item numéro 7, la fréquence d'apparition la plus élevée.
- Nous avons, dans un deuxième temps, établi la liste des thèmes correspondants à ces mots et expressions.
- Nous avons, dans un troisième temps, établi la cartographie des principaux liens de connectivité entre ces divers thèmes, mots et expressions.

Nous avons étudié séparément les commentaires déposés par les répondants qui adopteraient le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement (échelle de mesure *adoptabilité* supérieure ou égale à 3,5) et le commentaire des répondants qui n'adopteraient pas le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement (échelle de

mesure *adoptabilité* inférieure à 3,5). Cette dissociation nous a permis de clarifier l'analyse quantitative des données textuelles.

Deux tris croisés ont été effectués avec le logiciel *Microsoft Office Excel* pour mettre en évidence les commentaires des répondants qui auraient, et qui n'auraient pas, adopté le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement. Ces tris ont donné naissance à deux fichiers *Microsoft Office Excel* composés d'une ligne par commentaire à l'item numéro 7. Soit, 128 lignes pour le fichier *adoptant* et 22 lignes pour le fichier *non adoptant*. Ces deux documents ont formé le corpus d'analyse textuel de notre étude.

Les 150 premiers répondants valides de l'enquête ont déposé un commentaire de 22,09 mots (moyenne établie sur l'ensemble des réponses à la question numéro 7). En moyenne, les répondants qui n'adopteraient pas le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont laissé un commentaire plus long (27,04 mots) que les répondants qui adopteraient le modèle FRE (21,24 mots).

**Table 43** : Répartition du corpus *adoptant* et *non adoptant*. Source : Auteur.

Répondants	Nombre	Nombre de mots	Nombre moyen de mots par répondants
Adoptants	128	2719	21,24
Non adoptants	22	595	27,04
Total	150	3314	22,09

## II. Mise en avant des lemmes et synopsis du corpus

La commande *lexique express* du logiciel *Semato* a été utilisée pour obtenir la liste des *lemmes* et *synopsies* (autrement dit, des mots et des expressions) ayant la fréquence d'apparition la plus élevée. L'objectif étant de mettre en exergue les mots et les expressions qui caractérisent le contenu textuel du corpus (réponses à l'item numéro 7).

La requête a été centrée sur les éléments textuels présentant une fréquence minimale de 3. En dessous de quoi, la fréquence n'a pas été jugée suffisamment significative pour être analysée.

La commande *lexique express* a permis d'obtenir une liste de *lemmes* et de *synopsies* triés en ordre fréquentiel décroissant au sein d'un tableau composé de quatre colonnes.

- La première colonne, intitulée *vocabulaire*, fournit l'intitulé du *lemme* ou du *synopsis*.
- La seconde colonne informe sur la *fréquence totale* du *lemme* ou du *synopsis*. C'est-à-dire, sur le nombre d'occurrence du *vocabulaire* au sein du corpus (fichier *adoptant* ou fichier *non adoptant*).
- La troisième colonne informe sur la *fréquence texte*. Autrement dit, sur le nombre de commentaires qui contiennent au moins une fois ce *vocabulaire* (*lemmes* et *synopsies*) dans leur contenu textuel.
- La quatrième colonne permet de déterminer la part des répondants ayant utilisé ce *vocabulaire* par rapport au nombre total des répondants du corpus (fichier *adoptant* et fichier *non adoptant*).

La commande *lexique express* du logiciel *Semato* a été utilisée pour le corpus *adoptant* et le corpus *non adoptant*.

## 1. Lemmes et synopsis du corpus *adoptant*.

La commande *lexique express* a permis d'obtenir une liste de 112 mots triés en ordre fréquentiel croissant.

Le mot *projet* a réuni la *fréquence totale* (74) et la *fréquence texte* (50) les plus élevées parmi les 112 mots ayant une *fréquence totale* supérieure ou égale à 3.

Le mot *intéressant* figure en troisième position (sur 122), après les mots *projet* et *modèle*, avec une *fréquence totale* de 29 ainsi qu'une *fréquence texte* de 27. Cela signifie que 21,09 % des répondants qui utiliseraient le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont inscrit le mot *intéressant* dans leur commentaire.

Le mot *simple* apparaît en septième position (sur 122) avec une *fréquence totale* de 18 ainsi qu'une *fréquence texte* de 17. Cela signifie que 13,28 % des répondants qui utiliseraient le modèle FRE, dans le cadre d'un projet de changement, ont inscrit le mot *simple* au sein de leur commentaire. Nous ajouterons que le mot *simplicité* apparaît en 36ème position avec une *fréquence totale* de 18 et une *fréquence texte* de 17 (soit 4,69% des répondants du corpus).

Le superlatif *très* apparaît en huitième position (sur 122) avec une *fréquence totale* de 18 et une *fréquence texte* de 16. Cela signifie que 12,50 % des répondants qui utiliseraient le modèle FRE, dans le cadre d'un projet de changement, ont inscrit le superlatif *très* dans leur commentaire.

Enfin, nous soulignerons que le terme *réussite* apparaît en quinzième position (sur 122) avec une *fréquence totale* de 10 et une *fréquence texte* de 9. Cela signifie que 7,03 % des répondants qui utiliseraient le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont inscrit le mot *réussite* dans leur commentaire.

**Table 44** : Liste des lemmes et synopsis du corpus *adoptant* (en ordre croissant).

Source : Sémato

Vocabulaire	Fréquence totale	Fréquence texte	% des adoptants
projet	74	50	39,06
modèle	40	36	28,13
intéressant	29	27	21,09
outil	23	21	16,41
pouvoir	20	17	13,28
permettre	18	13	10,16
Simple	18	17	13,28
très	18	16	12,50
bon	15	13	10,16
changement	14	11	8,59
entreprise	13	10	7,81
risque	13	12	9,38
utiliser	13	13	10,16
sembler	11	11	8,59
réussite	10	9	7,03
faire	9	7	5,47
FRE	9	8	6,25
tester	9	9	7,03
chef	8	5	3,91
falloir	8	8	6,25
variable	8	8	6,25
difficulté	7	5	3,91
facteur	7	6	4,69
gestion	7	7	5,47
indicateur	7	6	4,69

Vocabulaire	Fréquence totale	Fréquence texte	% des adoptants
penser	7	7	5,47
point	7	4	3,13
sens	7	6	4,69
aller	6	6	4,69
appliquer	6	5	3,91
connaître	6	6	4,69
intérêt	6	4	3,13
méthode	6	6	4,69
prendre	6	6	4,69
si	6	6	4,69
simplicité	6	6	4,69
bon sens	5	4	3,13
chef d'entreprise	5	4	3,13
aborder	5	4	3,13
anticiper	5	4	3,13
chose	5	5	3,91
devoir	5	5	3,91
donner	5	5	3,91
évaluation	5	5	3,91
lancer	5	4	3,13
mettre	5	5	3,91
moyen	5	5	3,91
paramètre	5	4	3,13
question	5	4	3,13
trouver	5	4	3,13

Vocabulaire	Fréquence totale	Fréquence texte	% des adoptants
utile	5	5	3,91
valider	5	5	3,91
voir	5	5	3,91
approche	4	4	3,13
assez	4	4	3,13
dimension	4	3	2,34
échec	4	3	2,34
Efficacité	4	4	3,13
envie	4	4	3,13
humain	4	4	3,13
important	4	3	2,34
mener	4	2	1,56
mesure	4	4	3,13
organisation	4	4	3,13
parer	4	4	3,13
pertinent	4	4	3,13
premier	4	4	3,13
rencontrer	4	4	3,13
système	4	3	2,34
actuel	3	3	2,34
agir	3	3	2,34
analyse	3	3	2,34
aspect	3	2	1,56
cas	3	2	1,56
changer	3	2	1,56

Vocabulaire	Fréquence totale	Fréquence texte	% des adoptants
clé	3	3	2,34
compter	3	3	2,34
critère	3	2	1,56
déjà	3	3	2,34
difficile	3	3	2,34
évaluer	3	3	2,34
éventuellement	3	3	2,34
expérience	3	3	2,34
facile	3	3	2,34
idée	3	3	2,34
juger	3	2	1,56
leader	3	3	2,34
manager	3	3	2,34
matrice	3	2	1,56
meilleur	3	3	2,34
néanmoins	3	3	2,34
noter	3	3	2,34
oublier	3	3	2,34
parfois	3	3	2,34
peut-être	3	3	2,34
plan	3	3	2,34
plutôt	3	3	2,34
poser	3	3	2,34
problème	3	3	2,34
proximité	3	3	2,34

Vocabulaire	Fréquence totale	Fréquence texte	% des adoptants
rapide	3	3	2,34
rapidement	3	3	2,34
réfléchir	3	2	1,56
relatif	3	2	1,56
ressource	3	3	2,34
résultat	3	3	2,34
savoir	3	2	1,56
surtout	3	3	2,34
susceptible	3	3	2,34
temps	3	3	2,34
Vrai	3	3	2,34
vraiment	3	3	2,34

## 2. Lemmes et synopsis du corpus *non adoptant*.

La commande *lexique express* a permis d'obtenir une liste de 24 mots triés en ordre fréquentiel décroissant.

Le mot *projet* a réuni la *fréquence totale* (16) et la *fréquence texte* (11) les plus élevées parmi les 24 mots ayant une *fréquence totale* supérieure ou égale à 3.

Les négations *pas* et *ne* figurent respectivement au troisième et quatrième rang, après les mots *projet* et *modèle*, avec une *fréquence totale* de 7 et 6 ainsi qu'une *fréquence texte* de 6 et 5. Autrement dit, 27,27% des répondants qui n'utiliseraient pas le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont inscrit la négation *pas* dans leur commentaire, et 22,72 % ont inscrits la négation *ne*.

En outre, le mot *peu* figure en onzième position (sur 24), après les mots *intéressant* et *motivation*, avec une *fréquence totale* de 4 et une *fréquence texte* de 4. Cela signifie que 18,18 % des répondants qui n'utiliseraient pas le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont inscrit le mot *peu* dans leur commentaire.

Enfin, les mots *simple* et *simpliste* figurent respectivement au dix-neuvième et vingtième rang (sur 24), avec une *fréquence totale* de 3 ainsi qu'une *fréquence texte* de 3. Autrement dit, 13,64% des répondants qui n'utiliseraient pas le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont inscrit le mot *simple* et/ou *simpliste* dans leur commentaire.

**Table 45** : Liste des lemmes et synopsis du corpus *non adoptant* (en ordre croissant). Source : Sémato

Vocable	Fréquence totale	Fréquence texte	% des non adoptants
projet	16	11	50,00
modèle	7	4	18,18
pas	7	6	27,27
ne	6	5	22,73
entreprise	5	4	18,18
faire	5	4	18,18
pouvoir	5	4	18,18
bon	4	4	18,18
intéressant	4	4	18,18
motivation	4	2	9,09
peu	4	4	18,18
compte	3	2	9,09
encore	3	2	9,09
exemple	3	3	13,64
matrice	3	2	9,09
outil	3	3	13,64
parer	3	3	13,64
permettre	3	2	9,09
risque	3	3	13,64
sens	3	3	13,64
simple	3	3	13,64
simpliste	3	3	13,64
tenir	3	2	9,09
trop	3	3	13,64

### III. Mise en avant des thèmes du corpus

La fonction *analyse express* du logiciel *Semato* a été utilisée pour obtenir la liste des thèmes correspondants aux mots et expressions ayant la fréquence d'apparition la plus élevée (fréquence minimale de 3). Cela signifie que les *thèmes* qui caractérisent le contenu textuel du corpus ont été mis exergue. Les *thèmes* ont été obtenus de façon automatique par la fonction GTH (Génération de Thèmes) du logiciel *Semato*.

La commande *analyse express* consiste à appliquer des analyseurs sémantiques sur chacun des commentaires du corpus afin d'en extraire les *thèmes* (ou catégorie de *mots*) correspondants. Cette fonction a permis d'obtenir une liste de *thèmes* triés en ordre fréquentiel décroissant au sein d'un tableau de quatre colonnes comportant autant de lignes que le logiciel *Semato* a découvert de *thèmes*.

- La première colonne, intitulée *thème*, fournit l'intitulé du thème.
- La seconde colonne, intitulée *ingrédients des thèmes*, énumère les *lemmes* et *synopsies* correspondants à ce *thème*.
- La troisième colonne, intitulée *fréquence globale*, correspond au nombre de répondants ayant utilisé un de ces *ingrédients* dans le cadre de leur commentaire.
- La quatrième colonne, intitulée *pourcentage global*, permet de déterminer le part des répondants ayant inscrit, au moins un de ces *ingrédients* dans le cadre de leur commentaire, par rapport au nombre total de répondants du corpus (corpus *adoptant* et corpus *non adoptant*).

La fonction *analyse express* du logiciel *Semato* a été utilisée pour le corpus *adoptant* et le corpus *non adoptant*.

## 1. Thèmes du corpus *adoptant*

La commande *analyse express* du logiciel *Semato* a permis d'obtenir une liste de 74 thèmes triés en ordre fréquentiel décroissant.

Le thème *Plan et ses ingrédients Plan, Planification et Projet* figurent au premier rang du classement avec une *fréquence globale* de 52. Cela signifie que plus d'un tiers (37, 68%) des répondants qui utiliseraient le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont fait référence au thème *Plan* dans leur commentaire.

Le thème *Intéressant* et ses ingrédients *Intéressant, Intéresser* et *Intérêt* figurent au quatrième rang du classement (après les thèmes *Plan, Modèles* et *Moyen*) avec une *fréquence globale* de 31. Près d'un quart (22,46 %) des répondants qui utiliseraient le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont fait référence au thème *Intéressant* dans leur commentaire.

Le thème *Simple* et ses ingrédients *Facile, Simple* et *Simplicité* figurent au cinquième rang du classement (après le thème *Intéressant*) avec une *fréquence globale* de 25. Cela signifie que 18,11% des répondants qui utiliseraient le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont fait référence au thème *Simple* dans leur commentaire.

Enfin, le thème *Utilisé* et ses ingrédients *Praticité, Pratique, Pragmatique, Pratiquer, Utile, Utilisation, Utilisé* et *Utiliser* figurent au sixième rang du classement (après le thème *Simple*) avec une *fréquence globale* de 25. Cela signifie que 18,11% des répondants, qui utiliseraient le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement, ont fait référence au thème *Utilisé* dans leur commentaire.

**Table 46** : Liste des thèmes du corpus *adoptant* (en ordre croissant).

Source : Sémato

Thème	Ingrédients des thèmes	Fréquence globale	Pourcentage global
plan	plan, planification, projet	52	37.6812
modèle	exemple, modèle, modeler, modélisation	38	27.5362
moyen	matière, moyen, moyenne, objectif, objet, outil, raisonnement, rationnel, ressource, subjectif, sujet, systématique, système, thème, truc	36	26.087
intéressant	intéressant, intéresser, intérêt	31	22.4638
simple	facile, simple, simplicité	25	18.1159
utilisé	practice, pragmatique, pratique, pratiquer, utile, utilisable, utilisation, utilisé, utiliser	25	18.1159
appréciation	analyse, appréciation, avis, capacité, compétence, conseil, crise, critique, critiquer, domaine, estimation, étude, étudier, évaluation, évaluer, jugement, juger, mérite, mériter, qualification, qualifier, qualitativement, qualité, secteur, valeur, valoir	23	16.6667
note	aboutissant, aboutissement, action, effet, efficace, efficacité, fort, impact, notation, note, noter, produit, puissant, résultat, score, terme	20	14.4928
changement	change, changement, changer, devenir, modification	15	10.8696
difficulté	complexe, complexité, difficile, difficilement, difficulté, problématique, problème	15	10.8696

Thème	Ingrédients des thèmes	Fréquence globale	Pourcentage global
relation	analogie, approche, contact, corrélation, proche, proximité, rapport, relatif, relation, relativement	14	10.1449
fort	efficace, efficacité, fort, fortement, puissant	12	8.6957
notion	connaissance, connaître, idée, notion	12	8.6957
réussite	réussir, réussite, succès	12	8.6957
risque	risque	12	8.6957
entreprise	entreprise	10	7.2464
indice	Index, indicateur, indice, indiquer, preuve, tableau	9	6.5217
décision	décider, décideur, décision, décisionnaire, résolution, résoudre, volonté	8	5.7971
essentiel	essentiel, important, majeur, nécessaire, nécessiter	8	5.7971
fre	FRE	8	5.7971

## 2. Thèmes du corpus *non adoptants*

La commande *analyse express* du logiciel *Semato* a permis d'obtenir une liste de 53 thèmes triés en ordre fréquentiel décroissant (la liste complète est disponible en annexes).

Le thème *Plan et ses ingrédients Plan, Planification et Projet* figurent également au premier rang du classement avec une *fréquence globale* de 11. Cela signifie qu'un peu moins de la moitié (45,83%) des répondants, qui n'utiliseraient pas le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement, ont fait référence au thème *Plan* au sein de leur commentaire.

Le thème *Simple* et ses ingrédients *Facile, Simple, Simplicité et Simpliste* figurent au quatrième rang du classement (après le thème *Modèle*) avec une *fréquence globale* de 7. Cela signifie que 29,16% des répondants qui n'utiliseraient pas le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement ont fait référence au thème *Simple* dans leur commentaire.

Le thème *Risque* et son ingrédient *Risque* figurent au sixième rang du classement (après le thème *Simple*) avec une *fréquence globale* de 3. Cela signifie que 12,5% des répondants, qui n'utiliseraient pas le modèle FRE dans le cadre d'un projet de changement, ont fait référence au thème *Risque* dans leur commentaire.

**Table 47** : Liste des thèmes du corpus *non adoptant* (en ordre croissant).

Source : Sémato

Thème	Ingrédients des thèmes	Fréquence globale	Pourcentage global
plan	plan, planification, projet	11	45.8333
appréciation	analyse, appréciation, avis, capacité, compétence, conseil, crise, critique, critiquer, domaine, estimation, étude, étudier, évaluation, évaluer, jugement, juger, mérite, mériter, qualification, qualifier, qualitativement, qualité, secteur, valeur, valoir	8	33.3333
modèle	exemple, modèle, modeler, modélisation	8	33.3333
simple	facile, simple, simplicité, simpliste	7	29.1667
moyen	matière, moyen, moyenne, objectif, objet, outil, raisonnement, rationnel, ressource, subjectif, sujet, systématique, système, thème, truc	5	20.8333
entreprise	entreprise	4	16.6667
intéressant	intéressant, intéresser, intérêt	4	16.6667
réussite	réussir, réussite, succès	3	12.5
risque	risque	3	12.5
aboutissement	aboutissant, aboutissement, résultat, terme	2	8.3333

Thème	Ingrédients des thèmes	Fréquence globale	Pourcentage global
adaptable	adaptable, adapter	2	8.3333
appliquer...projet	adapter projet, appliquer projet, utiliser projet	2	8.3333
changement	change, changement, changer, devenir, modification	2	8.3333
chef-de-projet	chef de projet, chef du projet	2	8.3333
compte	compte, compter	2	8.3333
cour	cour, cours	2	8.3333
critère	critère	2	8.3333
décision	décider, décideur, décision, décisionnaire, résolution, résoudre, volonté	2	8.3333
difficulté	complexe, complexité, difficile, difficilement, difficulté, problématique, problème	2	8.3333
manière	manière, méthode	2	8.3333
matrice	matrice	2	8.3333

#### IV. Cartographie des liens sémantiques

Nous avons effectué une représentation visuelle et synthétique des connectivités sémantiques entre les différents *thèmes*, *mots* et *expressions* du corpus. La commande *graphique express* du logiciel *Semato* a été utilisée pour obtenir un graphe sémantique présentant la nature et l'intensité de ces interrelations.

Les graphes sémantiques sont généralement trop volumineux pour être visualisés dans leur intégralité. Le volume du graphe a donc été réduit en appliquant l'algorithme des étoiles. Une étoile constitue un endroit particulièrement dense (en termes d'interrelations) au sein d'un réseau. L'algorithme des étoiles permet de réduire le graphe aux nœuds-étoiles les plus denses du réseau. *Semato* propose entre 20, 40, 60, 80, 100, 200 ou encore 400 étoiles. Un maximum de 40 étoiles a été exigé. Ce niveau est celui qui est recommandé par le logiciel *Semato* pour conserver une lecture intelligible du graphe.

Les graphiques produits par *Semato* sont au format *graphml*. A ce titre, le logiciel *yEd Graph Editor* édité par *yWorks* a été utilisé pour visualiser le graphe sémantique.

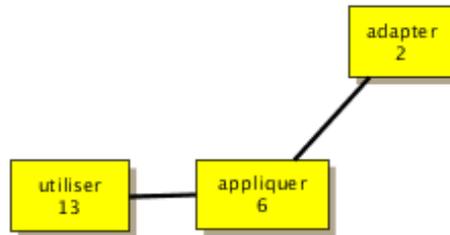
La fonction commande *express* représente les trois principaux niveaux de la description linguistique. Le logiciel *Semato* a, de ce fait, permis de convertir le corpus en un graphe sémantique (en étoile) ne retenant que les éléments textuels les plus mutuellement sollicités, soit par les *champs sémantiques*, les *synapsies* ou les *thèmes*.

Les *champs sémantiques* rassemblent des mots apparentés sémantiquement. Il s'agit, de façon concrète, d'une liste de mots ou d'expressions ayant des affinités sémantiques au sein du corpus. Les champs sémantiques sont caractérisés par un lien noir non fléché sur le graphe.

Voici, à titre d'illustration, le *champ sémantique* du mot *appliquer* au sein du corpus *adoptant*. Le chiffre à l'intérieur de l'onglet présente la fréquence totale du mot. Ce qui signifie que le mot *appliquer* apparaît 6 fois dans le corpus *adoptant*.

**Figure 43** : Champ sémantique du mot *appliquer* au sein du corpus *adoptant*.

Source : Sémato

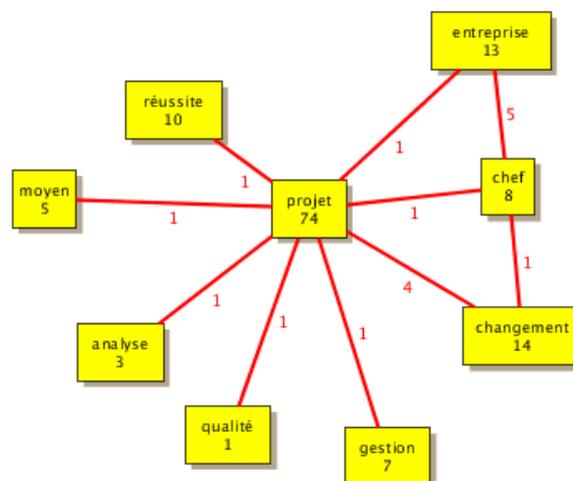


Les *synapsies* constituent des locutions, ou des groupes de mots, présentant des unités contextuelles fortes. Elles sont très utiles pour assurer le dépouillement terminologique d'un texte et cerner un paradigme particulier. Les *synapsies* sont caractérisées par un lien rouge non fléché sur le graphe.

Voici, à titre d'illustration, les *synapsies* du mot *projet* au sein du corpus *adoptant*. Les chiffres présents sur les liens indiquent la fréquence de la *synapsie*. Les mots *projet* et *changement* présentent, par exemple, un lien synaptique de valeur 4. Cela signifie que le logiciel *Sémato* a trouvé quatre fois la *synapsie projet de changement* dans le corpus *adoptant*. En outre, le chiffre à l'intérieur de l'onglet présente la fréquence totale du mot. Le mot *réussite* apparaît, par exemple, 10 fois au sein du corpus *adoptant*.

**Figure 44** : Synapsies du mot *projet* au sein du corpus *adoptant*.

Source : Sémato

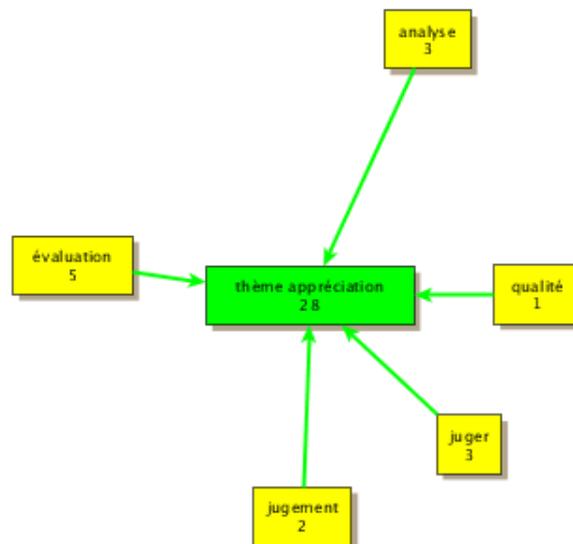


De plus, si un des éléments des *champs sémantiques* répond à l'*ingrédient* d'un *thème*, alors l'intitulé de ce *thème* sera inscrit en vert sur le graphe. Le lien d'appartenance entre les éléments du champ et le *thème* sera représenté par une flèche verte pointant vers l'intitulé du *thème*.

Voici, à titre d'illustration, la représentation du *thème appréciation* et de ses *ingrédients* au sein du corpus *adoptant*. Le chiffre à l'intérieur de l'onglet présente la fréquence totale du mot. Le mot *évaluation* apparaît, par exemple, 5 fois au sein du corpus *adoptant*.

**Figure 45** : Représentation du thème *appréciation* et de ses *ingrédients* au sein du corpus *adoptant*.

Source : Sémato.

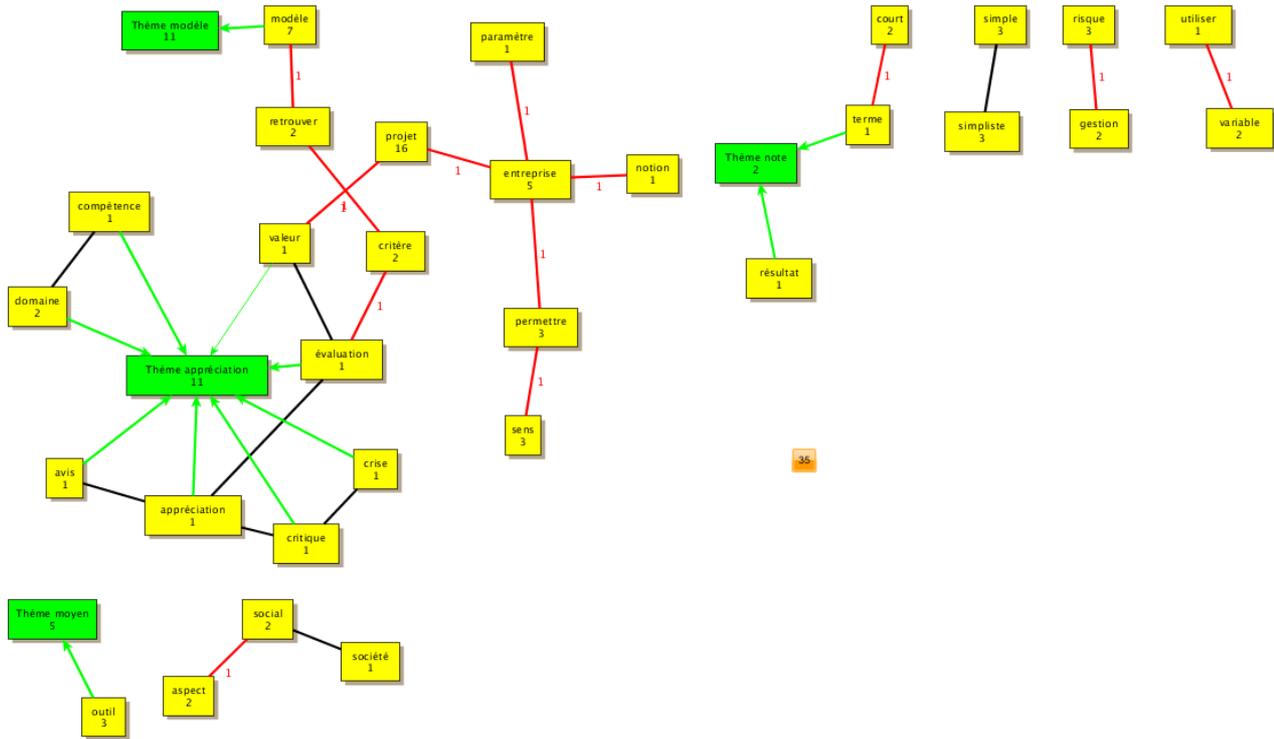




## 2. Cartographie du corpus non adoptant

Figure 47 : Graphe sémantique en étoile du corpus *non adoptant*.

Source : Sémato



Le traitement quantitatif des réponses à la question ouverte (item numéro 7) a permis de cerner le sentiment général qu'inspirait le modèle FRE auprès des répondants. Ces derniers apparaissent principalement séduits par la capacité du modèle FRE à pouvoir répondre simplement (fréquence globale de 25) à une problématique complexe. La section précédente a permis de confirmer qu'une forte majorité d'entre eux étaient prêts à adopter le modèle FRE dans le cadre de leur activité (85,33%). Il reste désormais à mesurer les liens de corrélation et de détermination qui relient les éléments constitutifs de l'hypothèse 2 au degré d'adoptabilité de ladite pratique.

## **Biais du test d'opérationnalité**

Le test d'opérationnalité est soumis à au moins deux biais principaux.

Premièrement, il se pourrait que les sondés aient répondu à l'enquête plus ou moins arbitrairement et que leurs choix ne représentent en rien la réalité de leur jugement. Pour atténuer ce biais, nous avons essayé de rendre l'étude la plus claire et la mieux structurée possible. Baumard et al. (2007) estiment, en effet, que la forme de la lettre d'accompagnement et la structure du questionnaire permettent d'améliorer la qualité des réponses obtenues.

Deuxièmement, le test d'opérationnalité omet l'influence des parties prenantes. Les résultats sont, en effet, appuyés sur la seule volonté du manager indépendamment d'une éventuelle intervention extérieure (collaborateurs, investisseurs, etc.). Or, dans la réalité ces interactions existent. Cette faiblesse est néanmoins à relativiser car le test d'opérationnalité a pour principal objet de déterminer s'il existe un lien de corrélation et de détermination entre le niveau d'adoptabilité du modèle FRE et les éléments constitutifs de l'hypothèse 2.

Troisièmement, il aurait été fort instructif d'accompagner la révélation du « canular » d'une question ouverte en charge d'accueillir les commentaires des sondés. L'absence de cet item ne constitue pas un biais en soi mais amputera certainement l'analyse d'un certain éclairage intéressant.

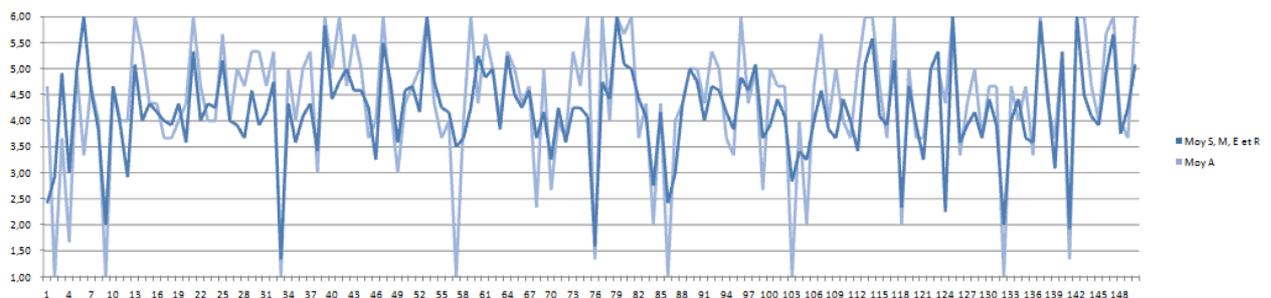
### Section 3. Une adoption fortement déterminée par l'aspect simple, moderne, efficace et rationnel du modèle FRE.

Nous avons mesuré les coefficients de corrélation et de détermination entre les valeurs de l'échelle *adoptabilité* et la moyenne des valeurs des échelles *simplicité*, *modernité*, *efficacité* et *rationalité*.

Le coefficient de corrélation donne l'ampleur du lien présumé entre deux variables quantitatives. Cette mesure permet d'observer l'existence d'un lien présumé entre une variable indépendante et une variable dépendante. De son côté, le coefficient de détermination mesure si ce lien est significatif, autrement dit, s'il n'est pas lié au hasard.

Un coefficient de corrélation de 0,77 et un coefficient de détermination de 0,60 ont été obtenus. Ces résultats témoignent que les variables constitutives de l'hypothèse 2 (simplicité, modernité, efficacité et rationalité) conditionnent *fortement* le degré d'*adoptabilité* du modèle FRE (Cohen, 1988).

**Figure 48** : Courbes de la valeur *adoptabilité* et de la moyenne des valeurs *simplicité*, *efficacité*, *modernité* et *rationalité*. Source : Auteur



Nous avons également mesuré les coefficients de corrélation et de détermination entre les valeurs de l'échelle *adoptabilité* et chacune des échelles de mesure constitutives de l'hypothèse 2 (*simplicité, efficacité, modernité et rationalité*).

Les indices de corrélation ont démontré que les variables constitutives de l'hypothèse de recherche (simplicité, modernité, efficacité, rationalité) conditionnaient fortement le degré d'*adoptabilité* du modèle FRE. Cependant, les indices de *détermination* ont souligné que l'isolation de ces variables ne permettait pas d'expliquer le niveau d'adoption.

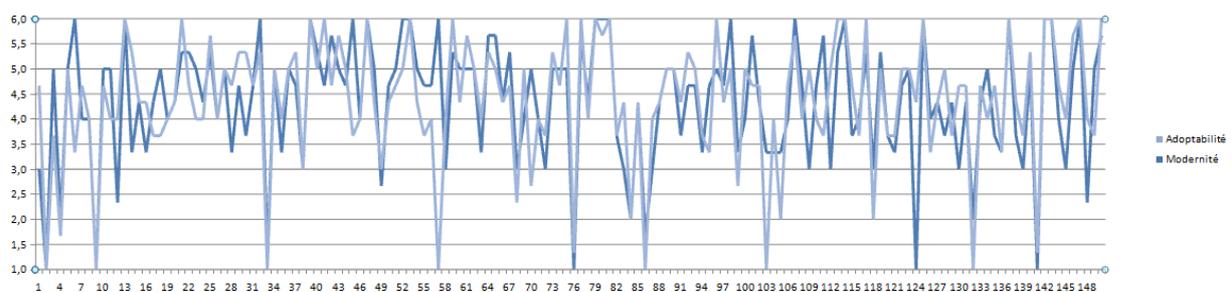
**Table 48** : Coefficients de corrélation et de détermination inter-échelles de mesures.

Source : Auteur.

Echelles de mesure	Coefficient de corrélation	Coefficient de détermination
	Adoptabilité	
Modernité	0,69	0,48
Simplicité	0,58	0,34
Efficacité	0,57	0,33
Rationalité	0,52	0,27

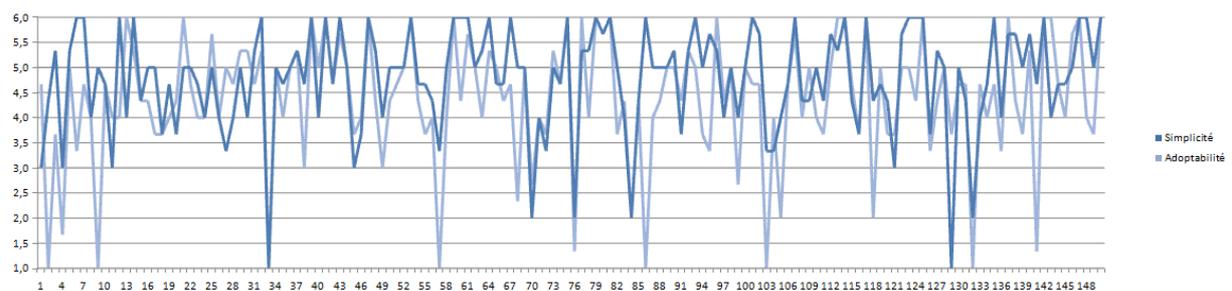
**Figure 49** : Courbes de la valeur *adoptabilité* et de la valeur *modernité*. Source : Auteur

Coefficient de corrélation : 0,69 / Coefficient de détermination : 0,48



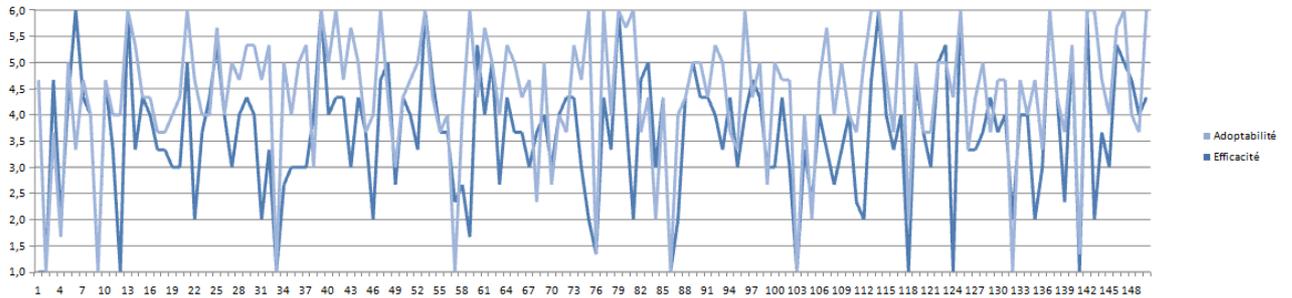
**Figure 50** : Courbes de la valeur *adoptabilité* et de la valeur *simplicité*. Source : Auteur

Coefficient de corrélation : 0,58 / Coefficient de détermination : 0,34



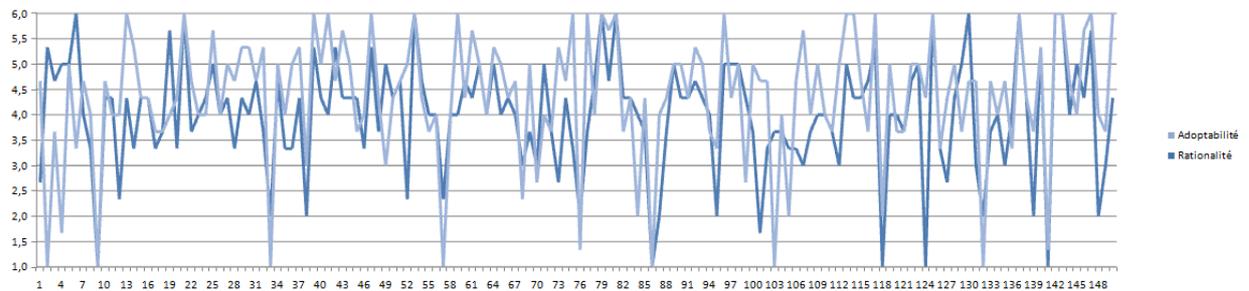
**Figure 51** : Courbes de la valeur *adoptabilité* et de la valeur *efficacité*. Source : Auteur

Coefficient de corrélation : 0,57 / Coefficient de détermination : 0,33



**Figure 52** : Courbes de la valeur *adoptabilité* et de la valeur *rationalité*. Source : Auteur

Coefficient de corrélation : 0,52 / Coefficient de détermination : 0,27



En outre, lorsque les variables sont réunies au sein de logiques « technico-économiques » ou « socio-psychologiques » cela ne suffit pas non plus, à expliquer le degré d'adoptabilité dudit modèle. Les coefficients de détermination oscillent en effet entre 0,48 et 0,49.

**Table 49** : Coefficients de corrélation et de détermination inter-échelles de mesures.

Source : Auteur.

	Coefficient de corrélation	Coefficient de détermination
<b>Echelles de mesure</b>	<b>Adoptabilité</b>	
Modernité	0,69	0,48
Simplicité	0,58	0,34
Efficacité	0,57	0,33
Rationalité	0,52	0,27
Simplicité & Efficacité	0,70	0,49
Modernité & Rationalité	0,69	0,48

En d'autres termes, les variables constitutives de l'hypothèse de recherche facilitent l'adoption du modèle FRE lorsqu'elles sont réunies, mais cessent d'agir sur l'adoptabilité lorsqu'elles sont dépareillées.

**Table 50** : Coefficients de corrélation et de détermination inter-échelles de mesures.

Source : Auteur.

	Coefficient de corrélation	Coefficient de détermination
<b>Echelles de mesure</b>	<b>Adoptabilité</b>	
Modernité	0,69	0,48
Simplicité	0,58	0,34
Efficacité	0,57	0,33
Rationalité	0,52	0,27
Simplicité & Efficacité	0,70	0,49
Modernité & Rationalité	0,69	0,48
S,M,E & R	0,77	0,60

### Conclusion de la partie 3

Le test d'opérationnalité témoigne plus exactement qu'il convient d'intégrer ce double postulat pour favoriser la dissémination d'une pratique sur les marchés. Autrement dit, démontrer que le dispositif est simple et efficace pour répondre aux besoins « technico-économiques » des managers mais également moderne et rationnel pour satisfaire leurs attentes d'ordres « socio-psychologiques ».

Le test d'opérationnalité semble en outre témoigner que le terrain des matrices (en dépit de sa relative ancienneté) est à même de livrer des clefs de décryptage toujours en vigueur à ce jour. Ce phénomène est probablement lié au fait que les hypothèses s'appuient sur des logiques intrinsèques au fonctionnement structurel du marché des dispositifs de gestion. Lorsque des organisations sont contraintes d'obtenir la meilleure compétitivité possible en dépit d'un accès inégal aux ressources (cognitives, financières et informationnelles) cela engage des comportements spécifiques que la littérature décrypte fort bien et intègre avec vigilance dans l'analyse du marché caractéristique des pratiques de gestion. Cette étude a ainsi tiré profit de ce méticuleux décryptage et en a déduit des éléments logiques de discours. Il s'est, plus précisément, agi de saisir le mécanisme en vigueur<sup>66</sup> et de l'instrumentaliser au profit d'une dissémination réussie.

Il est, à ce titre, intéressant de noter que la littérature n'opère aucune distinction (méthodologique ou encore analytique) en fonction des périodes étudiées. Les théoriciens ont certes décelé un « écrasement » progressif du cycle de vie des modes managériales<sup>67</sup> mais cela n'a engagé aucun réajustement du référentiel interprétatif. Au contraire, cela semblerait même avoir confirmé la pertinence des approches à caractère socio-psychologiques en raison du poids grandissant des phénomènes mimétiques au sein des processus diffusionnistes. Cela n'empêche que les signaux de modernité et de rationalité évoluent au cours du temps et qu'un gourou ou une théorie, par exemple, ne dégageront pas la même aura d'une décennie à l'autre. Il convient ainsi d'adapter le discours aux périodes et aux acteurs ciblés.

---

<sup>66</sup> Obéissance vis-à-vis du système de règles institutionnelles, mimétisme, quête de légitimité, etc.

<sup>67</sup> Les théoriciens des modes managériales observent que les pratiques de gestion suivent un cycle de vie de plus en plus court qui fait parallèlement l'objet d'un nombre de publication de plus en plus élevé.

## Conclusion générale de l'étude

Cette étude doctorale a permis de cerner la politique discursive mise en œuvre par les cabinets afin d'implanter leur offre sur les marchés. Elle confère un avantage non négligeable aux firmes soucieuses de venir renforcer leur influence. Les acteurs à même d'enclencher une propagation massive redessinent en effet l'architecture doctrinale des marchés et, par extension, le référentiel de modernité et d'efficacité qui s'impose aux parties prenantes. Ils participent ainsi à la position d'un acteur, d'une pratique et d'une idéologie et favorisent la propagation de prescriptions standardisées à même d'infléchir cette configuration.

Cette étude a plus exactement permis d'apporter une réponse précise à l'interrogation suivante : « *comment les multinationales du conseil en stratégie agissent, au travers de leur discours, pour diffuser une pratique de gestion ?* ». Deux hypothèses de recherche, fondées sur la théorie néo-institutionnelle et la théorie des modes managériales, ont été formulées. La première suppose que « *la diffusion d'une pratique de gestion répond à un phénomène de mode managériale* » et la seconde estime que « *les cabinets de conseil en stratégie participent à ce phénomène en démontrant, dans le cadre de leur discours, que la pratique est simple, moderne, efficace et rationnelle*<sup>68</sup> ». Ces hypothèses ont été soumises à un test de validité empirique. Un troisième test, dit d'opérationnalité, a permis d'évaluer si le fait de présenter une pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle favorisait, ou non, sa dissémination.

La conclusion suivante décrit les principaux résultats de l'étude, leurs limites et les perspectives que nous pourrions donner à cette recherche.

---

<sup>68</sup> La revue de littérature affirme en effet que, dans le cadre d'un phénomène de mode managériale, les managers adoptent une pratique en fonction de critères « *technico-économiques* » et « *socio-psychologiques* ». L'hypothèse suppose alors qu'il convient d'intégrer ce double moteur d'adoption pour favoriser la diffusion d'une pratique de gestion. Autrement dit, démontrer que la pratique est simple et efficace pour répondre aux besoins « *technico-économiques* » des managers, mais également moderne et rationnelle pour répondre à leurs attentes d'ordres « *socio-psychologiques* ». L'hypothèse présume donc qu'il convient de « *présenter une pratique de gestion comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle pour favoriser sa diffusion* ».

## I. Les principaux résultats

### 1. La diffusion d'une pratique de gestion repose-t-elle sur un phénomène de mode managériale ?

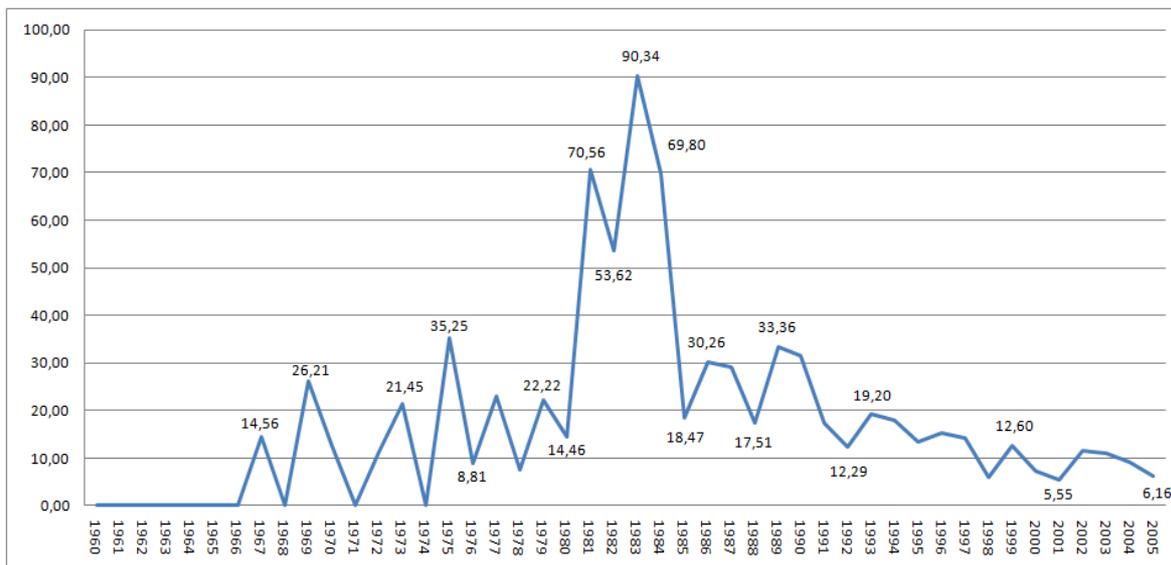
Le test s'est focalisé sur un dispositif répondant aux critères habituels des recherches académiques sur les modes managériales. A savoir, une pratique dont la diffusion a été forte, dont l'impact a été significatif, dont la présence des cabinets est visible et dont le cycle de vie est à ce jour révolu. La pratique de gestion qui a répondu le plus distinctement à ces quatre critères fut la « *matrice de portefeuille* ».

Une étude bibliométrique, fondée sur la méthodologie de Giroux (2008), a permis de déterminer si la diffusion des matrices répondait, ou non, à une courbe gaussienne étroite. A savoir, un phénomène de popularité rapide suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, caractéristique d'une mode managériale [Giroux, 2008]. Concrètement, cela signifie que nous avons mesuré les indices de spécialisation et de priorisation des articles académique édités en 1960 et 2005 sur le thème des matrices de portefeuilles.

L'indice de spécialisation mesure le poids relatif des articles académiques sur le thème des matrices, par rapport au nombre total d'articles académiques existant au sein de la base de données *Business Source Premier*.

Les résultats ont fait émerger une courbe gaussienne s'étirant sur 38 années de 1967 à 2005. Les années qui ont présenté l'indice de spécialisation le plus élevé étaient comprises entre 1981 et 1984 incluses. La moyenne de ces indices était plus précisément égale à 71,08 points, soit 4,37 fois supérieure à la moyenne des indices des autres années. En outre, l'indice de spécialisation le plus élevé correspondait à l'année 1983 avec un score de 90,34 points. Cet indice était, quant à lui, 5,56 fois supérieur à la moyenne des indices des autres années.

**Figure 9 :** Courbe des indices de spécialisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relus par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005.

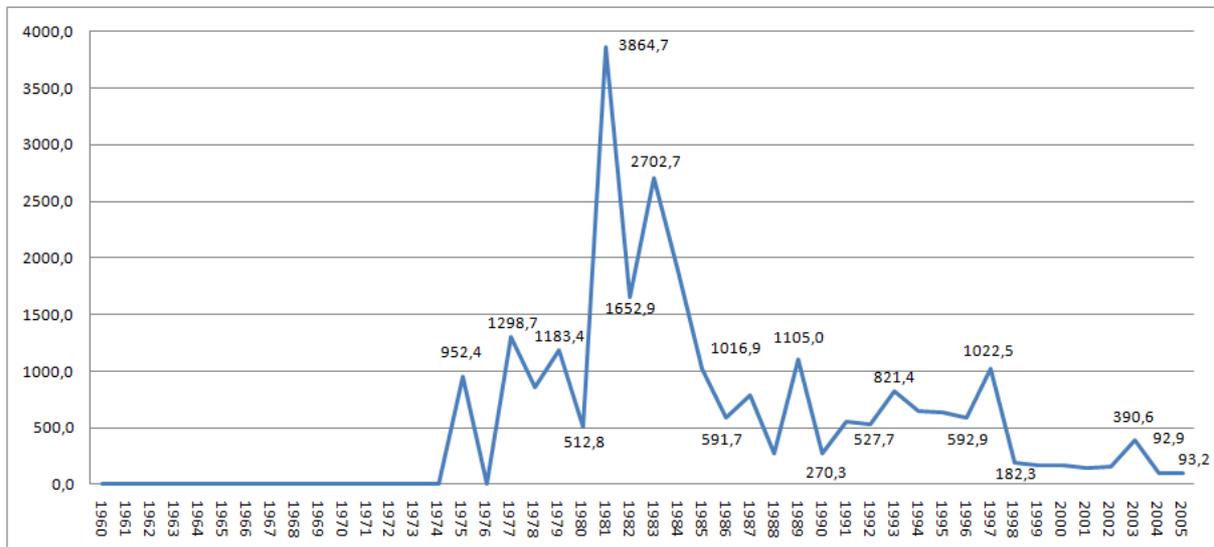


Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur.

D'autre part, l'indice de priorisation mesure le poids relatif des articles académiques sur le thème des matrices de portefeuille, par rapport au nombre total d'articles académiques sur le thème de la planification stratégique.

Les résultats de l'étude de priorisation ont fait émerger une courbe gaussienne s'étirant sur 30 années de 1975 à 2005. Les années qui ont présenté l'indice de priorisation le plus élevé étaient comprises entre 1981 et 1983 incluses. La moyenne de ces indices était plus précisément égale à 2740,1 points, soit 4,74 fois supérieur à la moyenne des indices des autres années. En outre, l'indice de spécialisation le plus élevé correspondait à l'année 1981 avec un score de 90,34 points. Cet indice était, quant à lui, 6,68 fois supérieur à la moyenne des indices des autres années (577,8 points).

**Figure 10** : Courbe des indices de priorisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relues par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005 au sein des articles sur le thème de la planification stratégique.



Source : Business Source Premier, EBSCO, calcul et graphique de l'auteur

Les éléments existants au sein de la littérature témoignent que les matrices de portefeuilles ont fait l'objet d'une diffusion rapide qui ne peut s'expliquer uniquement par leur valeur effective. Une étude menée par Haspeslagh (1982) souligne que quatre ans après le lancement officiel de la première matrice de portefeuille, plus de la moitié des 500 plus grandes firmes mondiales en avaient adopté une. Or, de nombreux auteurs ont empiriquement démontré que les firmes qui recouraient aux matrices obtenaient de moins bons arbitrages que celles qui ne faisaient pas appel à ces dispositifs [Hambrick MacMillan et al., 1982 ; Capon et al., 1987 ; Slater et Zwirlein, 1992 ; Armstrong et Brodie, 1994]. L'analyse bibliométrique a de plus démontré que le cycle de vie des matrices reposait sur une courbe gaussienne étroite, symptomatique d'une popularité rapide suivie à relativement court terme d'une chute soudaine. Or, ces trois éléments correspondent en tous points à la définition élaborée par Giroux (2008) pour définir ce qu'est une mode managériale. A savoir, une pratique dont la diffusion a été forte, suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, et dont la popularité ne peut s'expliquer uniquement par sa valeur effective. Les résultats du test bibliométrique, combinés aux éléments existants au sein de la littérature académique, nous ont par conséquent amené à valider la première hypothèse de recherche.

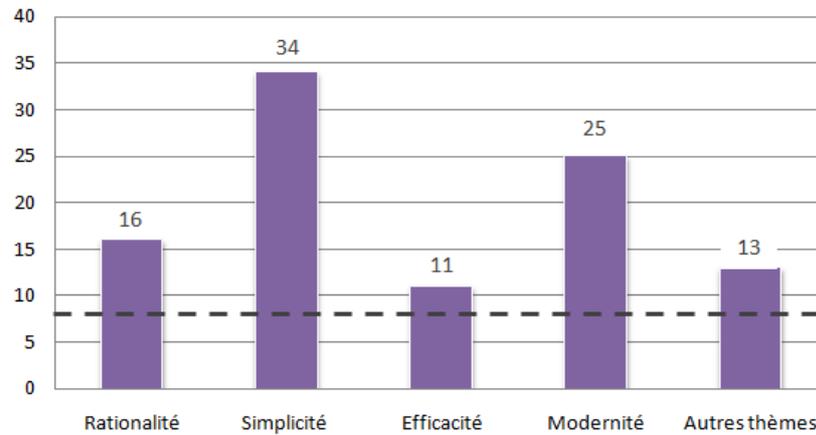
## **2. Les cabinets de conseil en stratégie présentent-ils leur pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle ?**

Le test s'est focalisé sur un discours répondant aux critères habituels des recherches académiques sur le discours des modes managériales. A savoir, un discours ayant fait la promotion d'une pratique vastement diffusée, dont les éléments discursifs sont matériellement et facilement accessibles et qui couvrent le cycle de vie complet du dispositif promu. Le discours qui a répondu le plus distinctement à ces trois critères fut celui du Boston Consulting Group en charge d'accompagner la diffusion de sa première matrice de portefeuille aux États-Unis entre 1969 et 1981. Le test s'est plus particulièrement concentré sur la revue *Perspectives* car le BCG communique activement par le biais de cette publication depuis 1964 [Carrance, 1987 ; Le Roy et Pellegrin-Boucher, 2005]. Les autres formes de communication se réalisaient, plus ou moins directement, au travers de colloques, de conférences ou de rencontres avec le client. Or, le contenu de ces manœuvres communicationnelles demeure difficilement accessible et conséquemment inexploitable dans le cadre de cette étude doctorale.

Une étude de contenu documentaire, fondée sur la méthodologie d'Allard-Poesi et *al.* (2007), a donc permis de déterminer si le Boston Consulting Group présentait, ou non, sa première matrice comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle dans le cadre de la revue *Perspectives*. Cela signifie que le contenu de 5 articles *Perspectives* a été découpé en fonction d'unités d'analyses « *phrases entières* » puis classé au sein d'une grille de codification répondant aux éléments constitutifs de l'hypothèse 2. Cette grille comprend cinq catégories conceptuelles répondant à la notion de simplicité, de modernité, d'efficacité et de rationalité, plus une catégorie intitulée « *autre thème* ».

En dépit d'éléments comparables au sein de la littérature académique, l'hypothèse a été jugée valide à condition que la fréquence d'apparition de chaque catégorie conceptuelle soit supérieure ou égale à 8,5 % du corpus (soit 34% du corpus documentaire). Les résultats (ci-dessous) ont démontré que chaque catégorie conceptuelle comprenait au minimum 35 unités d'analyses soit 11% du corpus.

**Figure 19** : Fréquence d'apparition des catégories conceptuelles au sein du corpus documentaire  
(en % d'U.A.). Source : Auteur.



Au final, 87% des unités d'analyses ont répondu à une des catégories conceptuelles constitutives de l'hypothèse 2 (soit nettement plus que les 34 % requis). Ces éléments ont, par conséquent, démontré que le BCG avait effectivement présenté sa matrice comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle au sein de la revue *Perspectives*. Restait donc à déterminer si cela pouvant servir les intérêts d'un cabinet de conseil.

### 3. Présenter une pratique de gestion comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle favorise-t-il sa diffusion ?

Un test empirique fondé sur la méthodologie de Frémeaux et Marcovici (2007) a permis de déterminer si le fait de présenter une pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle favorisait, ou non, sa diffusion. Le discours d'une pratique fictive, dont les défauts majeurs étaient facilement identifiables, a donc été soumis à une population de managers afin d'évaluer son impact sur les répondants.

Il s'est plus exactement agit de déterminer quel degré de simplicité, de modernité, d'efficacité et de rationalité les sondés accordaient à ladite pratique et d'évaluer, dans un second temps, s'ils seraient prêt, ou non, à l'adopter. La finalité étant d'observer s'il existe un lien de détermination entre les éléments constitutifs de l'hypothèse de recherche (simplicité, modernité, efficacité, rationalité) et le degré d'adoptabilité de ladite pratique. Le test a ciblé les *chefs de projets* et les *chefs d'entreprises* de plus de 100 collaborateurs, sans distinction de profil juridique et de secteur d'activité, dont le siège social est situé en Pays de la Loire. Soit 1086 établissements selon la base de données cofacering.fr (2009). L'enquête et le discours ont ensuite été soumis à la population par le biais d'un blog dédié à cet effet. 150 réponses nous sont parvenues dans un délai d'un mois. Le profil *type* du répondant fut un homme (75,33%) âgé entre 25 et 35 ans (35,33%), diplômé d'un Bac +5 (54%) travaillant pour une entreprise de prestation de service (33,33%) employant plus de 1000 salariés (40%).

Les répondants ont été jugés prêts à adopter le modèle FRE lorsque la valeur de l'échelle *adoptabilité* était égale ou supérieur à 3,5 sur 6 (soit égale ou supérieur à la moitié de l'échelle de mesure). Suivant cette hypothèse, 85,33% des répondants auraient adopté le modèle FRE dans le cadre de leur activité<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Dans l'hypothèse où nous aurions estimé les répondants prêts à adopter le modèle FRE lorsque la valeur de l'échelle *adoptabilité* était égale ou supérieur à 4 sur 6, le taux d'adoptants auraient été de 75,33%.

Exemples de commentaires relatifs à la question ouverte « *que vous inspire le modèle FRE ?* » :

« *Percutant* », « *Un bon outil* », « *Une nouveauté vraiment importante dans le monde du projet* », « *Connaissant la crédibilité des chercheurs de Harvard, je pense que le modèle est fonctionnel* », « *Intéressant. Je l'ai rapidement testé pour un projet que j'avais mené : le résultat est probant car j'ai rencontré des difficultés* », « *Je viens de tester cet outil sur le projet sur lequel je suis et qui est un vrai fiasco. Je trouve 24, ce qui confirme que ce projet était voué à l'échec dès le départ* », « *Ce modèle semble assez similaire aux modèles que nous utilisons dans mon cabinet ([ipaglobal.com](http://ipaglobal.com)). Nous qualifions cet évaluation de Team Development Index* », etc.

Les indices de corrélation (tableau ci-dessous) ont démontré que les variables constitutives de l'hypothèse de recherche (simplicité, modernité, efficacité, rationalité) conditionnaient fortement le degré d'*adoptabilité* du modèle FRE. Toutefois, les indices de *détermination* ont souligné que l'isolation de ces variables ne permettait pas d'expliquer le niveau d'adoption.

En outre, lorsque les variables étaient réunies au sein de logiques d'ordres « technico-économiques » ou encore « socio-psychologiques » cela ne suffisait pas non plus, à expliquer le degré d'adoptabilité dudit modèle.

**Table 50** : Coefficients de corrélation et de détermination inter-échelles de mesures. Source : Auteur.

	Coefficient de corrélation	Coefficient de détermination
<b>Echelles de mesure</b>	<b>Adoptabilité</b>	
Modernité	0,69	0,48
Simplicité	0,58	0,34
Efficacité	0,57	0,33
Rationalité	0,52	0,27
Simplicité & Efficacité	0,70	0,49
Modernité & Rationalité	0,69	0,48
S,M,E & R	0,77	0,60

En d'autres termes, les variables constitutives de l'hypothèse de recherche facilitent l'adoption du modèle FRE lorsqu'elles sont réunies, mais cessent d'agir sur l'adoptabilité lorsqu'elles sont dépareillées. Ce phénomène tend à corroborer les observations des néo-institutionnalistes et des théoriciens des modes managériaux qui jugent nécessaire de prendre en considération les éléments d'ordres « technico-économiques » mais également « socio-psychologiques » pour expliquer la diffusion d'une pratique de gestion [Tolbert et Zucker, 1983 ; Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 ; Kieser, 2001 ; Giroux, 2008].

Le test d'opérationnalité semble en outre témoigner que le terrain des matrices (en dépit de sa relative ancienneté) est à même de livrer des clés de décryptage toujours en vigueur à ce jour. Ce phénomène est probablement lié au fait que les hypothèses s'appuient sur des logiques intrinsèques au mécanisme de diffusion des pratiques de gestion. Lorsque des organisations sont contraintes d'obtenir la meilleure compétitivité possible en dépit d'un accès inégal aux ressources (cognitives, financières et informationnelles), cela engage des comportements spécifiques que la littérature décrypte fort bien et intègre avec vigilance dans l'analyse du marché caractéristique des pratiques de gestion. Cette étude a ainsi tiré profit de ce méticuleux décryptage et en a déduit des éléments logiques de discours. Il s'est plus précisément agi de saisir le mécanisme en vigueur<sup>70</sup> et de l'instrumentaliser au profit d'une dissémination réussie.

Il est également intéressant de noter que la littérature n'opère aucune distinction (méthodologique ou encore analytique) en fonction des périodes étudiées. Les théoriciens ont certes décelé un « écrasement » progressif du cycle de vie des modes managériaux<sup>71</sup> mais cela n'a engagé aucun réajustement du référentiel interprétatif. Au contraire, cela semblerait même avoir confirmé la pertinence des approches à caractère socio-psychologiques en raison du poids grandissant des phénomènes mimétiques. Cela n'empêche que les signaux de modernité et de rationalité évoluent au cours du temps et qu'un gourou ou encore une théorie ne dégageront pas la même aura d'une décennie à l'autre. Il convient à ce titre d'adapter le discours aux périodes et aux acteurs ciblés.

---

<sup>70</sup> Obéissance vis-à-vis du système de règles institutionnelles, mimétisme, quête de légitimité, etc.

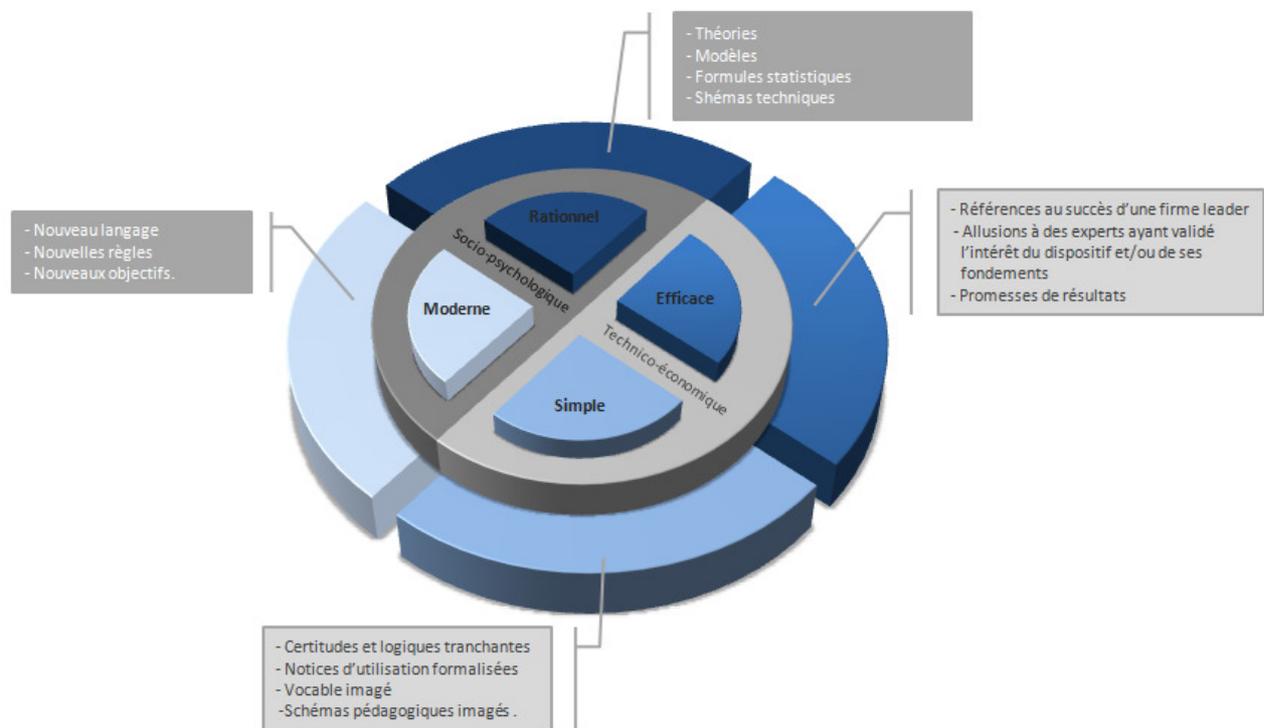
<sup>71</sup> Les théoriciens des modes managériaux observent que les pratiques de gestion suivent un cycle de vie de plus en plus court qui fait parallèlement l'objet d'un nombre de publication de plus en plus élevé.

#### 4. Présentation du dispositif discursif

*In fine*, cette étude démontre qu'un discours promotionnel incluant des variables « technico-économiques » et « socio psychologiques » renforce substantiellement la propagation d'une pratique sur les marchés. Le dispositif ci-dessous s'efforce de mettre en évidence les éléments discursifs répondant à ces deux moteurs d'adoption.

**Figure 50** : Dispositif discursif en charge de renforcer la diffusion d'une pratique de gestion.

Source : Auteur



L'usage d'éléments démontrant la simplicité du dispositif permet d'orienter le référentiel cognitif des acteurs et d'incorporer plus facilement le champ lexical usuel des managers. La matrice BCG, qui domina la décennie des années 1970, fut par exemple caractérisée par un simplisme et une imagerie symptomatique. Le cabinet s'appliquait, en effet, à démontrer que les organisations étaient variablement « Stars », « Cash Cows », « Question Marks » ou encore « Dogs ». A chacune de ces dénominations répondait une modalité d'action formalisée en charge de maintenir ou d'améliorer la situation énoncée. En conséquence, les concurrents du BCG ont dû fournir une énergie considérable pour contrecarrer cette logique [Berry, 1996]. De plus, le fait d'associer le dispositif au succès de leaders ainsi qu'à l'engouement présumé d'experts, fournit une preuve de son efficacité et favorise

l'enclenchement de dynamiques mimétiques favorables à la propagation de ladite pratique. Ces deux éléments, simplicité et rationalité, tendent à satisfaire les attentes d'ordres « technico économiques » des managers. C'est-à-dire qu'ils démontrent la capacité du dispositif à pouvoir résoudre les contraintes techniques auxquelles ces derniers sont confrontés.

D'autre part, l'usage d'éléments démontrant la modernité du dispositif répond à une double fonction. Premièrement, démontrer l'adéquation de ladite pratique avec les problématiques en vogue et deuxièmement, dresser un état de la réalité qui se révèle incompatible avec les méthodes établies. Le BCG a ainsi démontré que la performance émanait d'un recentrage des activités lors d'une période marquée par la diversification. Ces manœuvres de déstabilisation doctrinales s'appuient en règle générale sur des séquences marquées par une remise en cause des paradigmes établis. Le BCG a ainsi propagé sa matrice alors que la crise des années 1970 détruisait les structures appuyées sur une suite d'activités démunies de fils conducteurs. De plus, le fait de recourir à des arguments d'inspiration scientifique, tels que les démonstrations statistiques ou l'utilisation de modèles à consonances mathématique, ancre le discours dans une rationalité propice à une plus grande légitimité que les cabinets doivent à la sacralisation des chiffres et des mesures en management. Ces deux éléments, modernité et rationalité, répondent aux attentes d'ordres socio-psychologiques des managers. C'est-à-dire qu'ils démontrent l'adéquation du dispositif de gestion avec le système de règles institutionnelles en vigueur.

L'ensemble de ces éléments sont essentiels pour élaborer un discours promotionnel impactant. Il convient néanmoins de les articuler en fonction de la position du dispositif dans le temps. Il importe en effet de mettre en évidence l'aspect moderne, en amont, pour séduire les firmes en quête d'identité et plus particulièrement la dimension simple, en aval, pour toucher les firmes suiveuses. Il convient en outre de communiquer auprès des organisations ayant une influence avérée auprès du public visé afin d'enclencher une dynamique mimétique favorable à une propagation massive. Une stratégie diffusionniste impose en effet d'agencer le discours en fonction des cibles et de la position du produit dans le cycle de la mode.

## 5. Au-delà du discours

Bien qu'il soit difficile d'avancer plus que ce que l'on a réellement validé par le biais d'un protocole scientifique, il est néanmoins envisageable d'élargir la conclusion de l'étude en opérant une lecture à posteriori des dynamiques diffusionnistes. Cet exercice permet d'étendre la matrice doctrinale imposée par la nature des hypothèses et d'envisager trois clefs communicationnelles supplémentaires.

Premièrement, l'analyse des phénomènes de propagation témoigne que la nature des conseillers joue un rôle essentiel dans la décision des managers. Le fait, par exemple, que leur statut puissent être instrumentalisés à des fins institutionnelles impose une stratégie particulière. Il convient notamment de recruter les ressources par le biais d'un protocole ostensiblement draconien en vue d'exposer l'efficacité présumée des conseillers auprès des parties prenantes. Il convient en outre d'inciter les consultants à maintenir un certain ascendant cognitif par le biais de publications et d'interventions répétées auprès des établissements de prestiges<sup>72</sup>. Il importe enfin de recruter les collaborateurs dans les cercles d'élites afin d'amplifier la valeur des services, intégrer les réseaux stratégiques et implanter les doctrines dans les carrefours névralgiques du système. La politique de recrutement doit ainsi générer plus d'autorité pour le cabinet, plus de liens vers les grands comptes et plus de canaux à même d'appuyer la stratégie communicationnelle.

Deuxièmement, l'analyse des protocoles témoigne qu'un cabinet gagne à développer un dispositif de concert avec une firme ayant une influence avérée auprès du public visé. Ce mode de production permet d'associer ladite pratique au rayonnement de cette entité et d'enclencher une dynamique mimétique favorable à une dissémination réussie. Il convient, pour ce faire, d'agir lors de périodes rognant la légitimité des dispositifs établis et favorisant *de facto* l'émergence d'approches nouvelles. L'idéal étant de réaliser une « *success storie* » mêlant l'usage du dispositif à la performance de l'entreprise. Le tout ayant pour principale ambition de fabriquer les ressources symboliques nécessaires à la réalisation d'un discours promotionnel impactant.

---

<sup>72</sup> La tarification des honoraires s'inscrit également dans cette logique.

Troisièmement, les cabinets tendent à réajuster les pratiques préalablement montées avec le soutien de firmes leaders. Ces manœuvres ont pour objet d'aboutir à un produit formaté, simple d'utilisation, mais néanmoins doté d'une aura singulière en raison de sa proximité organisée avec des firmes de renoms. La version initiale permet donc de planter l'univers du produit, le discours promotionnel emmêle ensuite les vertus propres à chacune des versions et fabrique ainsi l'image d'un dispositif apparemment complet (d'où l'écart patent généralement observé entre la valeur effective de ladite pratique et la puissance de son image).

Une lecture à posteriori des dynamiques diffusionnistes témoigne ainsi que les variables d'ordres technico-économiques et socio-psychologiques ne doivent pas uniquement servir le discours des cabinets mais également leur politique globale. Il convient en effet de présenter la pratique comme étant rationnelle tout en menant des manœuvres de rapprochement auprès des entités scientifiques de renom pour le démontrer, ou encore, échafauder des partenariats avec des acteurs clefs en vue d'exposer l'efficacité du produit auprès des parties prenantes (*etc.*). La politique du cabinet doit autrement dit s'ajuster, se matricer, en fonction du dispositif discursif afin d'aboutir à un alignement stratégique cohérent favorable à une dissémination massive.

## 6. Une stratégie d'intelligence économique

« La puissance ne consiste pas à frapper fort ou souvent mais à frapper juste ».

Honoré de Balzac

La compétitivité d'une firme de conseil est structurellement attelée à son organisation et à sa réputation. Ainsi, toutes les composantes de la chaîne de valeur font à la fois l'objet d'une plus-value organisationnelle mais également communicationnelle. Cet assemblage implique de sélectionner avec soin l'ensemble des paramètres qui participent à la réalisation et au déploiement d'une pratique car tous véhiculent des signaux à même de renforcer ou encore démanteler les efforts de propagation. Une stratégie diffusionniste impose à ce titre une maîtrise accrue de l'intelligence économique et plus particulièrement de la veille et des réseaux.

La veille répond à une observation automatisée de l'environnement afin d'identifier les signaux informationnels en mesure de renforcer le montage et l'étalonnage d'une stratégie. Elle permet notamment d'évaluer la fenêtre temporelle la mieux appropriée pour introduire le dispositif sur le marché. Il s'agit en règle générale d'une séquence marquée par l'essoufflement des paradigmes établis et conséquemment favorable à l'implantation de pratiques nouvelles. L'axe temporel est éminemment stratégique car il oriente la pertinence du produit et conditionne les éventuels effets synergétiques entre le discours et la conjoncture. *Effet*, qu'il convient de favoriser en décelant par avance les concepts dont le crédit est menacé par une rupture doctrinale et ceux dont la valeur est, au contraire, appelée à monter.

Un véritable exercice de veille permettra, en outre, d'esquisser les modalités d'une stratégie communicationnelle grâce à une cartographie précise des populations, des attentes et des acteurs à même de les orienter. Cet exercice permet enfin de sécuriser cette ébauche de planification en opérant une anticipation calculée des positions à venir. Autrement dit, éviter d'exploiter l'image d'une firme influente mais néanmoins exposée à un risque important de récession brutale. Les manœuvres de confusions discursives induisent en effet de sceller l'avenir du produit à toute une série de vecteurs aux

« destins » potentiellement destructeurs pour son image. Ainsi, seule une firme maîtrisant réellement la veille (et l'analyse des données collectées) pourra élaborer une politique adaptée aux mouvements des marchés et favoriser un effet de levier communicationnel.

La maîtrise des réseaux est également essentielle car elle permet de bâtir l'infrastructure qui détermine la circulation et la valorisation du discours promotionnel. Sa fonction tactique est de porter le message jusqu'à sa cible, et plus précisément, par l'intermédiaire d'institutions ayant une influence avérée auprès d'elle. La nature de ce montage est éminemment stratégique car il conditionne l'effet d'une manœuvre diffusionniste. Il s'opère par le biais d'une politique stratégique de sélection des clients et de recrutement des collaborateurs. Il passe également par le développement de structures spécialement dédiées à la légitimation et la diffusion de doctrines managériales. Il s'agit en règle générale de think-tanks<sup>73</sup>, de séminaires, de colloques, d'ouvrages ou encore de formations à même d'orienter la perception des parties prenantes.

La gouvernance des cabinets répond à ce titre à une véritable démarche d'intelligence économique et plus particulièrement d'influence car ils agissent en amont, sur le théâtre cognitif, pour imposer une matrice favorable à leurs intérêts. Ils domestiquent les variables qui conditionnent le succès d'une organisation et aboutissent à un marché acclimaté à l'atteinte de leurs objectifs. Ce verrouillage, fondé sur une infiltration et un court-circuitage des systèmes de création des normes, opère une inflexion sur les paradigmes en vigueur et conditionne une part non négligeable des mouvements environnementaux.

Les multinationales du conseil en stratégie s'efforcent ainsi de noyauter les institutions qui orientent l'architecture doctrinale et fixent le référentiel cognitif des parties prenantes. Elles y insèrent des grilles de lectures, des doctrines et des pratiques imposant une circulation en vase clôt, dans un système acquis à leurs intérêts, où performance rime avec usage de leur offre. Elles disposent, ce faisant, d'un véritable avantage stratégique car elles génèrent les problématiques et les solutions qui s'imposent aux parties prenantes et convertissent les maux et les tentatives de résolutions en support de compétitivité. Ce

---

<sup>73</sup> Un think tank (ou *laboratoire d'idées*), est une institution de droit privé regroupant des experts, qui produit des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques [Boucher et Royo, 2009].

cercle vertueux fonctionne à mesure que les cabinets maîtrisent le champ cognitif et le calendrier des innovations managériales.

Les manœuvres d'intelligence économique, et plus distinctement d'influences stratégiques, permettent *in fine* de répondre à l'instabilité croissante des marchés en opérant une reconfiguration permanente de l'échiquier normatif. Cette tactique, ayant pour objet de convertir les compétiteurs en novices sur le marché, suppose d'envisager les rapports concurrentiels, non plus en termes mécaniques, mais en tant que systèmes complexes fondés sur des bases malléables. Une firme ne peut, en effet, dominer son environnement qu'en opérant un verrouillage au niveau de son « génome ». Il convient, à ce titre, de remonter méthodiquement la chaîne des valeurs, des normes et des croyances (qui matricent les marchés) pour accéder aux préalables qui déterminent la puissance d'un acteur.

Cela revient à ajuster la configuration des règles en vigueur, d'orienter le référentiel cognitif des acteurs et de peser sur les facteurs alors jugés distinctifs. Le tout répondant à une forme de « dumping stratégique » tant cela conditionne l'issue de la confrontation indépendamment de la qualité intrinsèque des offres en présence. Ces manœuvres demeurent toutefois infiniment complexes car les acteurs, bénéficiant d'une position privilégiée au sein de la structure établie, montent des coalitions à même de contrer toute rupture doctrinale. Ces derniers font essentiellement référence aux firmes de conseil pénalisées par un revers de la mode managériale et aux organisations qui ne souhaitent pas bouleverser leurs routines entrepreneuriales.

Les marchés modernes, caractérisés par une hyper-concurrence et une incertitude généralisée, impliquent, nous l'avons vu, une maîtrise accrue des préceptes de la guérilla cognitive. Ce champ obéit à des règles irrégulières, où les mouvements s'opèrent très en amont et fixent comme objectif premier d'endiguer les manœuvres adverses, quelle que soit leur pertinence objective. Les multinationales du conseil en stratégie sont passées maîtresses dans ce domaine et constituent, à ce titre, une source d'inspiration capitale pour toute firme soucieuse d'imposer son offre sur les marchés.

## **II. Limites et perspectives**

Cette étude comprend des limites qui, nous le verrons, représentent autant de perspectives passionnantes en matière de recherche.

### **1. Limites et perspectives de nature bibliographique**

Une revue de littérature ne peut prétendre tout explorer. Toutefois, il conviendrait d'inclure à celle-ci des travaux en psychologie sociale concernant l'obéissance des individus aux autorités jugées légitimes. Ce cadre d'analyse, initié par Milgram (1960), permettrait de clarifier l'aura des sciences, des experts et des leaders dans le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion. Cela permettrait en outre d'optimiser l'usage de ces vecteurs et de renforcer la dissémination d'une pratique sur le marché.

D'autre part, la revue de littérature néglige les éléments d'ordres financiers. En échos, le test d'opérationnalité ne fait aucunement référence au prix dudit dispositif. Il est pourtant envisageable que cette variable influe, peu ou prou, sur la décision des managers. En conséquence, il conviendrait d'analyser la relation entre la variable « prix » et la variable « adoptabilité » de ladite pratique. S'il s'avérait que le prix orientait la décision des managers (en termes de qualité perçue par exemple) elle pourrait alors s'intégrer au dispositif discursif.

### **2. Limites et perspectives de nature méthodologique**

L'étude comporte au moins deux limites de nature méthodologique. La première répond au fait que le test d'opérationnalité n'envisage qu'une seule formule discursive. A savoir une fréquence unique en matière d'apparition des éléments liés à la simplicité, la modernité, la rationalité et l'efficacité de ladite pratique. De fait, il conviendrait d'élaborer et de tester plusieurs combinaisons afin de détecter l'équilibre optimal en matière d'impact sur les managers. Cette faiblesse répond au fait que le test s'inscrit dans une période fixe (à savoir, la phase d'explosion dans le cycle de vie d'une mode managériale). Or, il conviendrait de réaliser un test par période clef (création, sélection, explosion et déclin) afin d'évaluer le montage discursif le mieux approprié.

Deuxièmement, le test d'opérationnalité ne cible que les managers. Or, les théoriciens des modes managériales affirment que le mécanisme de diffusion d'une pratique de gestion résulte d'une interaction entre cinq grandes « communautés » d'acteurs. A savoir, les managers, les académiques, les médias de masse, les gourous et les cabinets de conseil. Ils précisent que ces communautés ne partagent pas automatiquement des intérêts communs et qu'elles ne recherchent pas nécessairement un mouvement synchronisé pour imposer une nouvelle pratique de gestion. La régulation des intérêts multiples s'opèrent néanmoins au profit des nécessités professionnelles de chacun. Un média favorisera, par exemple, une pratique dite institutionnalisée pour renforcer son audience, un enseignant pour démontrer la modernité de sa formation, un chercheur pour multiplier les opportunités de communication et un manager pour répondre aux pressions des parties prenantes (etc.). Dans ce cadre, il conviendrait d'élargir le test d'opérationnalité à l'ensemble de ces communautés. L'idéal étant de mener une analyse en temps réel des interactions dynamiques qui s'opèrent entre les acteurs. Un problème se pose cependant. Comment faire coexister éthique de la recherche et pertinence de la recherche ? Comment laisser une pratique fictive se disséminer, sans compromettre la crédibilité des vecteurs de diffusion ?

### **3. Propositions de recherche**

Au moins deux problématiques périphériques pourraient être envisagées. Dans un premier temps, il conviendrait d'élargir le spectre d'analyse et décrypter les techniques d'élaboration et d'utilisation des réseaux académiques, médiatiques et managériaux nécessaires à l'implantation d'une nouvelle pratique de gestion sur le marché. Il conviendrait, dans un deuxième temps, d'examiner et de proposer des manœuvres de « contre-insurrection doctrinale » capables d'endiguer les logiques émergentes et de prolonger la domination d'une pratique de gestion sur le marché.

## Bibliographie

**ABERNATHY, W., HAYES, R.** (1980), *Managing Our Way to Economic Decline*, *Harvard Business Review*.

**ABERNATHY, W., WAYNE, K.** (1974), *Limits of the learning curve*, *Harvard Business Review*.

**ABRAHAMSON E., ROSENKOPF L.** (1993), *Institutional and competitive bandwagons: using a mathematical modelling as a tool to explore innovation diffusion*, *Academy of Management Review*.

**ABRAHAMSON, E.** (1991), *Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations*, *Academy of Management Review*.

**ABRAHAMSON, E.** (1996), *Management fashion*, *Academy of Management Review*.

**ABRAHAMSON, E., FAIRCHILD, G.** (1999), *Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes*, *Administrative Science Quarterly*.

**AGUILAR, F.J.** (1967), *Scanning the Business Environment*, *McMillan*.

**ALLARD POESI et al.** (2007), *in THIETART, R.A.* (2007) *Méthodes de recherche en management*, *Dunod*.

**ALLOUCHE J., HUAULT, I.** (2003), *Les ressources humaines : au-delà des instruments : les institutions* *in ALLOUCHE, J.* (2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, *Vuibert*.

**ALLOUCHE, J., SCHMIDT, G.** (1995), *Les outils de la décision stratégique. Tome 1 : avant 1980*. *La Découverte*.

**ALVAREZ, J. L. MAZZA, C.** (2000), *The Consumption of Management Publications*, *CEMP*, Vol. 10, Mars.

**AMBRÜSTER, T.** (2004), *Rationality and Its Symbols: Signalling Effects and Subjectivation in Management Consulting*, *Journal of Management Studies*.

**ANASTASSOPOULOS, J.P., BLANC, G., DUSSAUGE, P.** (1982), *Les multinationales publiques*, *Presses Universitaires de France*.

**ANSOFF, H.I.** (1975), *Management Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, *California Management Review*.

**ARMSTRONG, J., SCOTT, and R, J. BRODIE** (1994), Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results, *International Journal of Research in Marketing*.

**AUTISSIER, D. BENSEBAA, F., MOUTOT, J.M.** (2008), L'adoption co-construite des outils de gestion, *Conférences AIMS*, juin.

**D'AVENI, R.** (1995), *Hypercompétition, Vuibert*

**D'AVENI, R.** (2001), Strategic supremacy, How Industry Leaders create sphere of influence from their portfolio to achieve preeminence, *New York Free Press*.

**BAKER, M.** (2001), *Marketing: critical perspectives on business and management, Volume 2, Routledge*.

**BARDIN, L.** (2001), *L'analyse de contenu, Presses Universitaires de France*.

**BARDON, T.** (2007), Quel est le rôle des cabinets de conseil en management dans la dynamique du savoir collectif managérial ? Une approche néo-institutionnelle. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal / Canada 6-9 Juin*.

**BARTH, I.** (2007), La face cachée du management de la diversité : effet de mode ? recherche de légitimité ? discours ? *Congrès AGRH 2007, les 19-20 et 21 Septembre à Fribourg, Suisse*.

**BARTH, I., FALCOZ, C.** (2008), Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques, *L'harmattan, Coll. : Recherches en Gestion*.

**BARTHES, R.** (1962), Le dandysme et la mode, *United States Lines Paris Review*.

**BARTHES, R.** (1962), Le bleu est à la mode cette année, *IFM*.

**BARTHES, R.** (1967), *Système de la mode, Seuil*.

**BAUM, J.A.C. OLIVER, C.** (1991), Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*.

**BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J., XUEREB, J.** (2007), La collecte des données et la gestion de leurs sources, *in THIETART, R.A. (2007) Méthodes de recherche en management, Dunod*.

**BEARDEN et al.** (2001), *Handbook of Marketing Scales, Sage*.

**BENDERS et al.** (2005), Perishable commodities? Management consultancies and product replacement, *Working paper Ninjuengen School of management*.

- BENSEDRINE J. DEMIL, B.** (1998), L'approche néo-institutionnelle des organisations, *in* LAROCHE, H., NIOCHE, P. (1998), Repenser la stratégie, fondements et perspectives, *Vuibert*.
- BERRY, M.** (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, *CRG, Paris*.
- BERRY, M.** (1991), Comment être jeune et consultant ?, *Gérer et comprendre*, Juin.
- BERRY, M.** (1996), Que faire de l'Amérique ?, *Gérer & Comprendre*.
- BEYER, J. M., Trice, H, M.** (1982), The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings. *Administrative Science Quarterly*.
- BODINAT, H.** (1980), *La segmentation stratégique, Harvard L'expansion*.
- BOISTEL, P.** (2007), Gestion de la communication des entreprises, aspects théoriques et pratiques, *Hermes Lavoisier*.
- BOUCHER, S., ROYO, M.,** (2009), Les Think Tanks. Cerveaux de la guerre des idées, *Broché*.
- BOURGEOIS, C.** (2006), Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin*.
- BOURGEOIS, C., MARTIN, A.** (2005), L'externalisation : une décision sous influence, *cahiers de recherche du CLAREE*.
- BOUSSOURA, E., Ben MLOUKA, M.** (2008), La théorie néo-institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de RSE, *Colloque international : Responsabilité sociale des entreprises : nouveaux enjeux, nouveaux comportements, ESC Tunis le 2 et 3 juin*.
- BOWEN, H. R.** (1953), Social Responsibilities of the Businessman, *Harper and Brothers, New York*.
- BRULE, E.** (2007), Ressources entrepreneuriales et changement institutionnel : Quand les stratégies institutionnelles accroissent les opportunités de changement, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal / Canada 6-9 Juin 2007*.
- BRUNER et al.** (1994), Marketing Scale Handbook, *American Marketing Association*.
- BRUTE de REMUR, D.** (2009), Point de vue : pour une épistémologie de l'IE, *Revue internationale d'intelligence économique*.

- CANBACK**, S. (1998), The Logic of Management Consulting, Part 1. *Journal of Management Consulting*.
- CAPON**, N., **FARLEY**, J., **HULBERT**, J. (1987), Corporate Strategic Planning, *Columbia University Press*.
- CARAYON**, B. (2003), Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, *La documentation Française*.
- CARMINES**, E., **ZELLER**, R. (1990), Reliability and Validity Assessment, *Sage*.
- CARRANCE**, f. (1986), Les outils de planification stratégique au concret, Thèse de doctorat, Spécialité gestion, *École polytechnique*.
- CARRANCE**, F. (1988), Splendeurs et misères des matrices stratégiques, *Annales de Mines*.
- CARSON**, P.P., **LANIER**, P.A., **CARSON**, K.D., **GUIDRY**, B.N. (2000), Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing, *Academy of Management Journal*.
- CHANDLER**, A. (1962), Strategy and Structure, *The M.I.T. Press*.
- CHAPMAN**, C. et al. (1988), Management for Engineers, *Wiley*.
- CHRISTENSEN** et al. (2005), The "Dog" Business: A Re-Examination,
- CHURCHILL** G., **PETER** J. (1984), Research Design Effects on the Reliability of Rating
- COHEN**, J. (1960), A coefficient of agreement for nominal scales, Educational and Psychological Measurement, *Dillamn*.
- COLLINS**, D. (2000), Management Fads and Buzzwords: Critical-practical Perspectives, *Routledge*.
- COMMONS**, J. R. (1931), Institutional Economics, *American Economic Review*.
- COTE** M., **MALO** M.C. (2002), La gestion stratégique, *Gaëtan Morin*.
- CULLIERE**, O. (2005), Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes, *4ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat*.
- DACIN**, M.T. (1997), Isomorphism in context : the power and prescription of institutional norms, *Academy Management Journal*.
- DAVIS**, G.F. (1991), Agents without principles ? The spread of the poison pill trough the

intercorporate network, *Administrative Science Quarterly*.

**DAWES, P., DOWLING, G., PATTERSON, P.** (1992), Criteria used to select management consultants, *Industrial Marketing Management*.

**DAY, G.** (1977), Diagnosing the Product Portfolio, *Journal of Marketing*.

**DEEPHOUSE, D. L.** (1999), To be different or to be the same ? It's a question (and theory) of strategic balance, *Strategic Management Journal*.

**DEEPHOUSE, D., CARTER, S.** (2005) An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation, *Journal of Management Studies*, Mar2005, vol.42.

**DEHOUCK, L.** (1998), Rationalité limitée et paradigme stratégique, *Viiième conférence de l'AIMS*.

**DEMIL, B., LECOCQ, X.** (2006), La standardisation de produit: stratégie collective et jeux d'acteurs in Yami, S., Le Roy, F. (2006) Stratégies collectives, *Editions Management et Société*.

**DESLAURIERS, J.P.,** (Éd.), Les Méthodes de la recherche qualitative, *Presses de l'Université du Québec*.

**DETRIE et al.** (1993), Strategor. Politique générale de l'entreprise, *Dunod*.

**DETRIE et al.** (2005), Strategor. Politique générale de l'entreprise, *Dunod*.

**DETRIE et al.** (2006), Strategor. Politique générale de l'entreprise, *Dunod*.

**DIALLO, A., BULINGE, F.** (2006), Réflexion préalable à une recherche sur le développement de l'intelligence économique en Afrique subsaharienne, *ISDM*.

**DILLMAN, D.** (1978), Mail and telephone surveys: The total design method, *Wiley-Interscience*, New York.

**DIMAGGIO, P. J.** (1988), Interest and agency in institutional theory, in Zucker, L. (1988), Institutional patterns and organizations: *Culture and environment*. Cambridge

**DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W.** (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields, *American Sociological Review*.

**DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W.** (1991), Introduction, in Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (1991), The New Institutionalism in Organizational Analysis, *University of Chicago Press*.

**DJELIC, M.L.** (2004), L'arbre banian de la mondialisation, *Actes de recherches en sciences sociales*.

**DONALDSON, T., PRESTON, L.E.** (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*.

**DRUCKER GODAR, C., ELHINGER, S., GRENIER, C.** (2007), Validité et fiabilité de la recherche, in THIETART, R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3e Ed., Dunod.

**ECCLES, R.G., NOHRIA, N.**, (1992), Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management, *Harvard Business School Press*.

**EPSTEIN, L., STAW, B.** (2000), What band wagons bring : effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay, *Administrative Science Quarterly*.

**ERNST, B., KIESER, A.** (2000), How Consultants Outcompete Management Scientists on the Market of Management Knowledge, *Workshop of the Kommission für Organisation*.

**FINCHAM, R.** (2001), *Critical Consulting*, Blackwell.

**FINCHAM, R., EVANS, M.** (1999), The Consultants' Offensive: Reengineering : From Fad to Technique. *New Technology, Work and Employment*.

**FINKELSTEIN, J.** (1998), *Fashion: An Introduction*, New York University Press.

**FORGUES, B., VANDANGEON-DERUMEZ, I.** (2007), Analyses longitudinales. In : THIETART R.A. (Ed) *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

**FRANÇOIS et al.** (2004), Business sous influence, Marchés Financiers, ONG, Marketers, États, etc. Qui manipule qui ? *Editions d'Organisation*.

**FREEMAN, R. E.** (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman.

**FREMEAUX, B., MARCOVICI, C.** (2007), Du canular comme outil de recherche en gestion, *Presses de l'Ecole des mines de Paris*.

**FRIEDMAN, M.** (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.

**FRIEDMAN, A., MILES, L.S.** (2002), Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies*.

**FULD, L.M.**, (1985), *Competitor Intelligence*, John Wiley and Sons.

**GADREY, J., ZARIFIAN, P.** (2002), L'émergence d'un modèle du service: enjeux et réalités, *Liaisons*.

**GALASKIEWICZ, J., WASSERMAN, S.** (1989), Mimetic processes within an interorganizational field : An empirical test. *Administrative Science Quarterly*.

**GAVARD PERRET, M., GOTTELAND, D., HAON, C., JOLIBERT, A.** (2007), Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, *Pearson Education*.

**GASMI, N., GROLEAU, G.** (2005), Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants, *La Revue Française de Gestion*.

**GERLACH, N.** (1996), The business restructuring genre: Some questions for critical organization analyses, *Organization*.

**GILL, J., WHITTLE, S.** (1992), Management by panacea: Accounting for transience, *Journal of Management Studies*.

**GIROUX, H.** (2008), Pourquoi suivons-nous les modes en gestion ?, *Revue Gestion*.

**GLUCK, F., KAUFMAN, S., WALLECK, A.** (1982), The four phases of strategic management, *Journal of Business Strategy*.

**GLUCK, F., KAUFMAN, S., WALLECK, A.** (1980), Strategic management for competitive advantage, *Harvard Business Review*.

**GOUILLART, J.** (1993), Stratégie pour une entreprise compétitive, *Économica*.

**GREENWOOD, R., HININGS, C. R.** (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism, *Academy of Management Review*.

**GREENWOOD, R., SUDDABY, R., HININGS, C.R.** (2002), Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields, *Academy of Management Journal*.

**GUILLAUME, O.** (2009), Les dispositifs de gestion : des modes managériales imposées, EDF R&D Groupe Facteurs Humains & LISE/CNAM/CNRS

**GUNNARSON, E.** (1994), Management Studies in an Academic Context, *Acta Universitatis Upsaliensis*.

**HAMBRICK, D., MACMILLAN, I., DAY, D.** (1982), Strategic attributes and performance in the BCG matrix-a PIMS-based analysis of industrial product businesses, *Academy of Management Journal*.

**HARBULOT, C., LUCAS, D.** (2002), La guerre cognitive, *Lavauzelle*.

**HARDESTY, D., BEARDEN, W.** (2004), The Use of Expert Judges in Scale Development: Implications for Improving Face Validity of Measures of Unobservable Constructs, *Journal of Business Research*.

**HARDY, C.,** Palmer, I., Phillips, N., (2000), Discourse as strategic resource, *Human Relations*.

**HASPESLAGH, P.** (1982), Portfolio planning: Uses and limits, *Harvard Business Review*.

**HATCHUEL, A.** (1998), Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels in Daniel, R., Tosel, A. (1998) L'action collective : coordination, conseil, planification, *Annales Littéraires de l'université Franche-comté*

**HAUNSHILD P. R., MINER A. S.** (1997), Modes of Interorganizational Imitation : The Effects of Outcome Salience, *Administrative Science Quarterly*.

**HAX, A., MAJLUF, N.** (1983), The Use of the Industry Attractiveness--Business Strength Matrix in Strategic Planning, *Interfaces*.

**HEDLEY, B.** (1977), Strategy and the Business Portfolio, *Long Range Planning*.

**HENDERSON, B.** (1970), The product portfolio, *Perspectives*.

**HENDERSON, B.** (1972), Cash Traps, *Perspectives*.

**HENDERSON, B.** (1973), The Growth share matrix, *Perspectives*.

**HENDERSON, B.** (1976), Anatomy of the cash cow, *Perspectives*.

**HENDERSON, B.** (1976), The star of the portfolio, *Perspectives*.

**HENRY, H.** (1977), Formal planning in major U.S. corporations, *Long range planning*.

**HENRY, H.** (1981), Then and now: a look at strategic planning systems, *The journal of business strategy*.

**HERACLEOUS, L., BARRETT, M.** (2001), Organizational Change as Discourse : Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation, *Academy of Management Journal*.

**HOFFMAN, A. J.** (2001), Linking Organizational and Field-Level Analyses - The Diffusion of Corporate Environmental Practice, *Organization & Environment*, Vol. 14.

**HOUSE, R.J., SINGH, J.V., TUCKER, D.J.** (1986), Organizational Legitimacy and the Liability of Newness, *Administrative Science Quarterly*, vol 31.

**HUCZYNSKI, A.** (1993) Management Gurus : who they are and how to become one,

*Routledge.*

**HUCZYNSKI, A.** (1994), Business school faculty as gatekeepers of management ideas. *The Journal of Management Development.*

**HUGOT, J.B.** (1993), Le guide des sociétés de conseil. Paris, *Dunod.*

**HUYGUES, J. B.,** (2008), Maîtres du faire croire, *Vuibert.*

**JANUEL, A.M.** (2000), Les conditions de fonctionnement du marché du conseil en management, *Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2.*

**JOHNSON** et al. (2005), Stratégique, (7ème édition), Paris, *Pearson Education.*

**JOHNSON** et al. (2005), Stratégique, (7ème édition), *Pearson Education.*

**JUILLET, A.** (2004), « Du renseignement à l'intelligence économique », *Revue de Défense Nationale.*

**JUILLET, A.** (2009), Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet, Quand la réflexion accompagne l'action, Hors série, *Communication & Influence.*

**KATZ, E., LAZARFELD, P. F.** (1955) Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications, *Free press.*

**KELLY, J.M.** (1987), How to Check Out Your Competition : A complete Plan for Investing Your Market, *John Wiley and Sons.*

**KIECHEL, W.** (1981), The Decline of the Experience Curve, *Fortune*, October.

**KIESER, A.** (1997), Rhetoric and Myth in Management Fashion, *Organization.*

**KIESER, A.** (2001), Applying theories of fashion to management consulting : how consultants turn concepts into fashions and sell them to managers, *Academy of Management Proceedings.*

**KIPPING, M.** (2001) The Evolution of Management Consultancies in Clark, T.,

**KOGUT, B., PARKINSON, D.** (1993), The Diffusion of American Organizing Principles to Europe, in Kogut, B. (1993), Country Competitiveness, Technology and the Organizing of Work, *Oxford University Press, Oxford.*

**L'ECUYER, R.** (1987), L'analyse de contenu : notion et étapes. In Deslauriers, J.P. (Éd.), Les Méthodes de la recherche qualitative, *Presses de l'Université du Québec.*

**LANDIS, J., KOCH, G.** (1977), The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data, *Biometrics.*

- LANDREVIE** et al. (2008), *Mercator : Théorie et pratique du Marketing, Broché.*
- LANG**, G. (1999), Du mode d'existence des modes managériales. Etude de cas du reengineering. *Ecole Polytechnique.*
- LAWLER**, E.E., **MORHMAN**, S. A. (1985), Quality circles after the fad, *Harvard Business Review*, Vol. 63.
- LAZAR**, J. (1995), L'opinion publique, *Dalloz.*
- Le ROY**, F., **PELLEGRIN-BOUCHER**, E. (2005), Bruce Henderson comme fondateur de la pensée stratégique, *Revue française de gestion*
- LEBART**, C., (1998), Le discours politique, *Que sais-je ?*
- LEGENBRE**, A. (1987), Le changement est notre métier, *Politique industrielle.*
- LEMARCHAND**, Y., **Le ROY**, F. (2000), L'introduction de la comptabilité analytique en France : de l'institutionnalisation d'une pratique de gestion, *Finance Contrôle Stratégie.*
- LENDREVIE**, J., de **BAYNAST**, A. (2003), Le Publicitor, *Dalloz.*
- LESCA**, H. (1994), Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, *Economies et Sociétés.*
- LEVET**, J. L. (2001), L'Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action, *Economica.*
- LEVY**, J. (2004), L'art de la persuasion, de la rhétorique au marketing, in François et al. (Eds), *Business sous influence, Marchés Financiers, ONG, Marketers, États, etc. Qui manipule qui ? Editions d'Organisation.*
- LORANGE**, P. (1975), Divisional planning : Setting Effective Direction, *Sloan Management Review.*
- LOUZEAU**, D., **LANGLEY**, A., **DENIS**, J.-L. (2002), The corruption of management techniques by organizations, *Human Relations.*
- MARCHESNAY**, M. (2004). *Management stratégique, Éditions de l'ADREG.*
- MARCON**, C., **MOINET**, N. (2006), L'intelligence économique, *Dunod.*
- MARKOWITZ**, M. (1952), Portfolio Selection, *Journal of Finance.*
- MARTRE**, H. (1994), Intelligence économique et stratégie des entreprises, Œuvre Collective du Commissariat au Plan, *La documentation Française.*
- MCCOMBS**, M, E., **DONALD** L. S. (1976), Structuring the unseen environment, *Journal of*

*Communication.*

**MCKENNA**, C. D. (1995), The origins of modern management consulting, *Business and Economic History*.

**MEYER**, J. W., **ROWAN**, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83.

**MEYER**, J.W., **SCOTT**, W.R. (1991), The organization of societal sectors : propositions and early evidence, in Powell W.W., Di Maggio P.J., The institutionalism in Organizational Analysis, *The university of Chicago Press*.

**MIDLER** C., **MOIRE** C., **SARDAS** J.C. (1984) - L'évolution des pratiques de gestion. Etude du développement des Cercles de Qualité dans les entreprises françaises, *Economie et sociétés, Série Sciences de Gestion*.

**MIDLER**, C. (1986), Logique de la mode managériale, *Gérer et Comprendre*.

**MIGNERAT**, M., **RIVARD**, S. (2006), L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de systèmes d'information, *Actes du congrès de l'ASAC*, Banff, juin. Pascale, 1990

**MOINET**, N. (2009), L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication, *Revue Internationale d'Intelligence Économique*.

**MORRISON**, A., **WENSLEY**, R. (1991), Boxing up or boxed in ? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix, *Journal of Marketing Management*.

**MUCCHIELLI**, J. (1975), Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale, *ESF*.

**NICOLAI** A.T., **THOMAS** T. (2006), De-Diversification Activities of German Corporations from 1988 to 2002: Perspectives from Agency and Management Fashion Theory, *Schmalenbach Business Review*.

**NUNNALLY**, J. C. (1978), Psychometric theory (2<sup>ème</sup> édition.), *McGraw-Hill*.

**O'SHEA**, J., **MADIGAN**, C. (1997). Dangerous company : The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. *Nicholas Brealy*.

**PASCALE**, R.T. (1991), Managing on the Edge, *Harmondsworth: Penguin*.

**PELLEGRIN BOUCHER**, E. (2004), Les Fonctions Symboliques des Consultants : Le cas des multinationales du conseil, *XIII e Conférence de l'AIMS*. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.

**PETERS**, T., **WATERMAN**, R.H. (1982), In Search of Excellence, *Harper & Row*.

- PETERSON, R.** (1994), A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G.** (1978), The external control of organizations : A resource dependence perspective, *Harper & Row*.
- POPPER, K.** (1991), La connaissance objective, *Flammarion*.
- PRITCHARD, A.** (1969), Statistical Bibliography or Bibliometrics, *Journal of Documentation*.
- PUPION, P.** (2008), Statistiques pour la gestion, *Dunod*.
- RAMSAY, H.** (1996), Managing sceptically : A critique of organizational fashion, in Clegg, S.R, Palmer, G. (1996), *The Politics of Management Knowledge, Sage*.
- RECKWITZ, A.** (2002), Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing, *Journal for the Theory of Social Behaviour*.
- RIVAL, M.** (2008), Développement durable et entreprise, une histoire d'amour à durée limitée... ou comment ce qui a été institutionnalisé peut être désinstitutionnalisé, *Communication pour le congrès RIODD 2008, 17 septembre*.
- ROBINSON, et al.** (1991), Measures of Personality and Social Psychological Attitudes, *Academic Press*.
- ROJOT, J.** (2003), Théorie des Organisations, *Eska*.
- RÜLING, C.C.** (2000), Theories of (Management?) Fashion: The Contributions of Veblen, Simmel, Blumer, and Bourdieu, *cahier de recherche n° 2000.01, HEC Montréal*.
- SAMMON et al.** (1984), Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting Organizing and Using Information, *John Wiley & Sons*.
- SAUVIAT, C.** (1994), Le conseil: un marché-réseau singulier, in Brandt, J., **Gadrey, J.** (1994), *Relations de service, marchés de service, CNRS Editions*.
- SCARBROUGH, H.** (2003), Human Capital: Recipe for Success: The Growing Trend Towards Measuring Employee Contribution, *People management*.
- SCOTT W. R.** (1995), Institutions and Organizations, *Thousand Oaks*.
- SCOTT, W. R.** (1987). Organizations: Rational, natural and open systems (2nd ed.). *Englewood Cliff*.
- SEEGER, J.** (1984), Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix, *Strategic Management Journal*.

- SIMMEL, G.** (1957), *Fashion. American Journal of Sociology.*
- SIMON, H.A.** (1979), Rational Decision Making in Business Organizations, *The American Economic Review*, Vol.69.
- SIMONET, J., BOUCHEZ, J.P.** (2003), *Le conseil, éditions d'Organisation.*
- SLATER, S., ZWIRLEIN, J.** (1992), Shareholder Value and Investment Strategy Using the General Portfolio Model, *Journal of Management.*
- SMETS, P.** (2005), La légitimité au quotidien. L'idéologie dans le discours managérial, *Thèse de Sciences Sociales, Université Libre de Bruxelles.*
- STIGLITZ, J.E.** (2000), Principes d'économie moderne, *De Boeck Université.*
- STURDY, A.** (1997), The Consultancy Process : an Insecure Business? *Journal of Management Studie.*
- SUCHMAN, M.C.** (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review*, vol. 20.
- TEN BOS, R.** (2000), Fashion and Utopia in Management Thinking, *John Benjamin Publishing Company.*
- THEVENET, M.** (1985), L'écôt de la mode, *Revue Française de Gestion.*
- TOLBERT, P.S., ZUCKER, L.G.** (1996), The Institutionalization of Institutional Theory, *in Handbook of Organization Studies*, Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996), Sage Publications, *London Thousand Oaks New Delhi.*
- VERHAGE, B., WAARTS, E.** (1988), Marketing planning for improved performance : a comparative analysis, *International Marketing Review.*
- VERNAZOBRES, P.** (2008), Le coaching : mode ou innovation managériale ? Les pratiques des sociétés du CAC 40, *in Bournois, F., Chavel T., Filleron A. (2008), Le grand livre du coaching, Éditions d'Organisation.*
- VERNETTE, E.** (2002), Le rôle et le profil des leaders d'opinion pour la diffusion de l'internet, *Décisions Marketing.*
- VILLETTE, M.** (1988), L'homme qui croyait au management, *Seuil.*
- VILLETTE, M.** (2003), Sociologie du conseil en management, *La Découverte.*
- WARNIER, V., LECOQ, X.** (2004), La mode comme processus de coordination dans un secteur: Le cas de l'industrie du prêt-à porter, *in Mezghani, L., Quelin, B. (2004), Perspectives en Management Stratégique, Editions EMS.*

**WATSON**, T.J. (1994), Management «flavours of the month»: Their role in management life, *International Journal of Human Resource Management*

**WEBER**, M. (1922), *Économie et société*, tome 2, *Plon édition*.

**WEBER**, R. (1990), *Basic Content Analysis*, *Sage*.

**WERR**, A., **STJERNBERG**, T., **DOCHERTY**, P. (1997). The functions of methods of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management*.

**WHITLEY**, R. (1994), Formal knowledge and Management Education, in Engwall, L., Gunnarson, E. (1994) *Management Studies in an Academic Context*, *Uppsala : Acta Universitatis Upsaliensis*.

**WHITLEY**, R. (1994), Formal knowledge and Management Education, in ENGWALL, L., GUNNARSSON, E. (Eds), *Management Studies in an Academic Context*, *Acta Universitatis Upsaliensis*.

**WHITTINGTON**, R., **MAYER**, M. (2000), *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, *Oxford University Press*.

**WILENSKY**, H. (1967), *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, *Basic Books*.

**ZALLOCCO**, R. et al. (1983), Strategic market planning in the commercial airline industry, *Journal of the Academy of Marketing Science*.

**ZUCKER**, L. (1987), Institutional theories of organization, *Annual Review of Sociology*.

## Annexes

- I. **La population de l'étude** **p. 274**
- II. **Ce qu'inspire le modèle FRE aux répondants** **p.299**

## I. La population de l'étude

Le test d'opérationnalité (troisième partie de l'étude) a ciblé les *chefs de projets*<sup>74</sup> et les *chefs d'entreprise* de plus de 100 collaborateurs, sans distinction de profil juridique et de secteur d'activité, dont le siège social est situé en Pays de la Loire. La population s'élève à **1083** établissements (Coface, 2009) soit **396** entreprises en *Loire Atlantique* (Coface, 2009), **233** en *Maine et Loire* (Coface, 2009), **209** en *Vendée* (Coface, 2009), **142** en *Sarthe* (Coface, 2009) et **103** en *Mayenne* (Coface 2009). Vous trouverez ci-dessous la liste complète de ces établissements.

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
1	3C EURL	300	923A	Maine et Loire
2	A & R CARTON CDF	223	212B	Maine et Loire
3	A P A J H	400	853K	Sarthe
4	A.T.M.	140	157C	Maine et Loire
5	A3S	200	746Z	Loire Atlantique
6	AAFP CSF	230	853K	Loire Atlantique
7	AAPAI	300	853H	Maine et Loire
8	AAPEI	200	853K	Maine et Loire
9	ABALONE TT ATLANTIQUE CENTRE	186	745B	Loire Atlantique
10	ABALONE TT BORDEAUX	193	745B	Loire Atlantique
11	ABALONE TT NANTES BATIMENT	258	745B	Loire Atlantique
12	ABALONE TT VENDEE	128	745B	Loire Atlantique
13	ACHILLE BERTRAND	143	513C	Vendée
14	ACIERIM	115	745B	Mayenne
15	ACKERMAN REMY PANNIER	144	159G	Maine et Loire
16	ACMAT	117	341Z	Loire Atlantique
17	ACO	150	926C	Sarthe
18	ACTUAL COTES D'ARMOR	190	745B	Mayenne
19	ACTUAL FINISTERE	116	745B	Mayenne
20	ACTUAL HAUT MAINE	234	745B	Mayenne
21	ACTUAL LAVAL	193	741J	Mayenne
22	ACTUAL NORD PAS DE CALAIS	128	745B	Mayenne
23	ACTUAL POITOU CHARENTES	107	745B	Mayenne
24	ACTUAL SOMME	101	745B	Mayenne
25	ACTUAL SUD EST	142	745B	Mayenne
26	AD GRAND OUEST	609	503A	Maine et Loire
27	ADAPEI	690	853C	Sarthe
28	ADAPEI 53	600	853K	Mayenne

<sup>74</sup> Le *chef de projet* a pour fonction de spécifier, organiser et planifier la mise en œuvre d'un projet ou d'un ensemble de projets, depuis sa phase de conception jusqu'à sa réalisation, en s'appuyant sur des ressources internes ou externes à l'entreprise [Apec, 2009].

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
29	ADAPEI DE VENDEE	1 100	853C	Vendée
30	ADAPEI DU MAINE ET LOIRE	900	853K	Maine et Loire
31	ADAPEI LES PAPILLONS BLANCS	2 100	853C	Loire Atlantique
32	ADAR	1 800	853J	Loire Atlantique
33	ADC PROPLETE	157	747Z	Loire Atlantique
34	ADECAM INDUSTRIE	120	284B	Loire Atlantique
35	ADREXO COLIS	159	634B	Loire Atlantique
36	ADRIANT 1	219	741E	Loire Atlantique
37	ADRIXEM	118	152Z	Loire Atlantique
38	ADSEA	300	853K	Loire Atlantique
39	AFBO	114	222E	Vendée
40	AFG INSTITUTION ST DOMINIQUE ST	150	802A	Loire Atlantique
41	AFONE	854	721Z	Maine et Loire
42	AFPI PAYS DE LA LOIRE	150	804C	Loire Atlantique
43	AGAP	133	853H	Sarthe
44	AGC MAYENNE-SARTHE	200	741C	Mayenne
45	AGEA LES ETABLIERS	200	803Z	Vendée
46	AGEM	195	361K	Sarthe
47	AGENEAU TRANSPORTS	110	602M	Maine et Loire
48	AGIR GRAPHIC	631	222C	Mayenne
49	AIMM	130	284B	Mayenne
50	AIMRRN	300	853D	Loire Atlantique
51	AKENA	150	281A	Vendée
52	ALAHMI	400	853A	Maine et Loire
53	ALCAN AVIATUBE	494	274D	Loire Atlantique
54	ALCOA FIXATIONS SIMMONDS SAS	708	287G	Sarthe
55	ALDIS OUEST	137	513W	Loire Atlantique
56	ALENCON DISTRIBUTION	200	521F	Sarthe
57	ALGAM	182	514S	Loire Atlantique
58	ALGAM	182	514S	Loire Atlantique
59	ALLIAURA MARINE	187	351E	Sarthe
60	ALLIO	106	286D	Loire Atlantique
61	ALLIORA	540	212B	Loire Atlantique
62	ALLONNES DISTRIBUTION	286	521F	Sarthe
63	ALLTUB FRANCE PHARMA	254	287C	Maine et Loire
64	ALPHA	200	853K	Maine et Loire
65	ALSETEX STE D'ARMEMENT & D'ETUDE	147	296A	Sarthe
66	ALTEAD AUGIZEAU	306	602M	Vendée
67	ALTEAD FRANCE LEVAGE	121	713C	Loire Atlantique
68	ALTERBURO DISTRIBUTION	170	514S	Loire Atlantique
69	ALTERBURO DISTRIBUTION	170	514S	Loire Atlantique
70	ALTOR INDUSTRIE	129	252E	Loire Atlantique
71	ALU RIDEAU SAS	250	281A	Vendée
72	ALUBAT	120	351E	Vendée
73	AMBROISE BOUVIER TRANSPORTS	192	602M	Mayenne

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
74	AMD OUEST	240	515C	Loire Atlantique
75	AMPA 2P	109	354C	Maine et Loire
76	AMPM	115	285D	Vendée
77	ANCENIS DISTRIBUTION	200	521F	Loire Atlantique
78	ANDRE BOUVET	550	252E	Maine et Loire
79	ANJOU ELECTRONIQUE	145	321D	Maine et Loire
80	ANJOU MAINE CEREALES	131	512A	Mayenne
81	ANTOINE DISTRIBUTION	168	602M	Maine et Loire
82	APAHRC	200	853H	Maine et Loire
83	APAJH	300	853K	Loire Atlantique
84	APEI	200	853A	Mayenne
85	APEI NORD-OUEST	200	853K	Mayenne
86	APEI ST NAZAIRE ET PRESQU ILE	600	853K	Loire Atlantique
87	APES 72	120	926A	Sarthe
88	AQUAPRODUCTION	220	281A	Loire Atlantique
89	ARANEA	355	521F	Maine et Loire
90	ARCNAM	210	803Z	Loire Atlantique
91	ARDOISIERS D'ANGERS	221	141A	Maine et Loire
92	ARFEO	300	361C	Mayenne
93	ARGOS HYGIENE	663	514H	Maine et Loire
94	ARIA 85	320	851A	Vendée
95	ARJOWIGGINS LE BOURRAY SAS	250	211C	Sarthe
96	ARLUX	230	252G	Loire Atlantique
97	ARO WELDING TECHNOLOGIES	292	316D	Sarthe
98	ARRIVE	2 835	151C	Vendée
99	ARRIVE AUVERGNE	200	151C	Vendée
100	ARRK TOOLING SERMO FRANCE	155	286D	Vendée
101	ART METAL TECHNIQUE	151	174C	Loire Atlantique
102	ARTUS	341	311A	Maine et Loire
103	ARTUS INTERIM LA FERTE BERNARD	255	745B	Sarthe
104	ARTUS INTERIM LE MANS	191	745B	Sarthe
105	ASEA	500	853K	Maine et Loire
106	ASI INFORMATIQUE	250	721Z	Loire Atlantique
107	ASS AIDE A DOMICILE AAFP CSF	300	853J	Sarthe
108	ASS DES FAMILLES ANGEVINES	200	853K	Maine et Loire
109	ASS INSTITUTION STE MARIE	165	802C	Maine et Loire
110	ASS SAUVEGARDE 72	200	853K	Sarthe
111	ASSOCIATION APPRENTISSAGE EN	157	802C	Mayenne
112	ASSOCIATION D'HYGIENE SOCIALE	400	853K	Sarthe
113	ASSOCIATION GEORGES COULON	200	851A	Sarthe
114	ASSOCIATION JEUNESSE ET AVENIR	130	853K	Loire Atlantique
115	ASSOCIATION LES RECOLLETS LA	200	853A	Maine et Loire
116	ASSOCIATION L'ETAPE	200	853C	Loire Atlantique
117	ASSOCIATION MONTJOIE	500	853B	Sarthe
118	ATELIERS MICHENAUD SARL	176	281A	Vendée

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
119	ATELIERS PERRAULT FRERES	144	454C	Maine et Loire
120	ATLANTE INTERIM	115	745B	Loire Atlantique
121	ATLANTIC DESOSS	250	151A	Sarthe
122	ATLANTIC INDUSTRIE SA	516	297A	Vendée
123	ATLANTIC MEDIA	127	921D	Vendée
124	ATLANTIC TRAITEUR INNOVATION	196	151E	Loire Atlantique
125	ATLANTICA	513	748K	Loire Atlantique
126	ATLANTIC-SFDT	3 000	514F	Vendée
127	ATLANTIQUE PRODUCTIONS	180	158A	Loire Atlantique
128	ATMEL NANTES SAS	250	321A	Loire Atlantique
129	AUBRET SAS	613	151E	Loire Atlantique
130	AUDENCIA NANTES ECOLE DE	130	803Z	Loire Atlantique
131	AUDIO VISUEL MENAGER DEPANNAGES	126	527D	Loire Atlantique
132	AUTO 44	173	711A	Loire Atlantique
133	AUTO GARAGE DE L'OUEST	105	501Z	Loire Atlantique
134	AVENIR DISTRIBUTION	105	521D	Loire Atlantique
135	AVENIR SERVICE INDUSTRIE	300	252H	Loire Atlantique
136	AVILOG	315	602L	Vendée
137	AVRIDIS	130	521F	Loire Atlantique
138	AXIMA	2 662	453F	Loire Atlantique
139	AZE DIS	156	521F	Mayenne
140	BAIZET ETS	115	182C	Vendée
141	BAMIDIS	131	521F	Maine et Loire
142	BANQUE POPULAIRE ATLANTIQUE	1 600	651D	Loire Atlantique
143	BAUDET	196	252E	Vendée
144	BAUDINVEST	450	741G	Loire Atlantique
145	BCV TECHNOLOGIES	143	311A	Vendée
146	BELIPA SA	173	202Z	Sarthe
147	BELLAMY SAS	200	193Z	Maine et Loire
148	BELLIERE	103	193Z	Maine et Loire
149	BEL'M PRODUCTIONS	248	203Z	Loire Atlantique
150	BENETEAU SA	4 000	741J	Vendée
151	BETONS LIBAUD	104	266A	Vendée
152	BEZULT SAS 2	430	286F	Maine et Loire
153	BISCOTTE PASQUIER	200	158F	Maine et Loire
154	BISCUITS CANTREAU SA	130	158F	Vendée
155	BLANDIN FONTENEAU	123	452C	Maine et Loire
156	BLEU OCEANE	103	182C	Vendée
157	BLOND HOLDING DEVELOPPEMENT	293	741J	Loire Atlantique
158	BOBCAT FRANCE SA	272	292D	Loire Atlantique
159	BODARD CONSTRUCTION MODULAIRE	130	452T	Vendée
160	BODET AERO	109	285D	Maine et Loire
161	BODET SA	508	335Z	Maine et Loire
162	BOLTON LEGO 1	118	274K	Sarthe
163	BOMEX	533	602M	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
164	BONNEL	150	452V	Maine et Loire
165	BOSSARD	111	453A	Vendée
166	BOUGIES LA FRANCAISE	143	366E	Vendée
167	BOUYER LEROUX	238	264B	Maine et Loire
168	BRANGEON ENVIRONNEMENT	159	900B	Maine et Loire
169	BREGER ORGANISATION SERVICES	900	741J	Mayenne
170	BRELET TRANSPORTS	132	602M	Loire Atlantique
171	BREMAUD PRODUCTIONS	144	252E	Vendée
172	BRETAGNE INDUSTRIES SERVICES	140	745B	Mayenne
173	BRIAND CONSTRUCTION BOIS	108	452L	Vendée
174	BRIANDIS	104	521F	Loire Atlantique
175	BRICE	1 374	524C	Sarthe
176	BRICOLAND	152	524P	Loire Atlantique
177	BRIERE DISTRIBUTION	151	521F	Loire Atlantique
178	BRIOCHE PASQUIER CERQUEUX	2 438	158A	Maine et Loire
179	BROSE AUTOMOTIVE LA SUZE SAS	278	311A	Sarthe
180	BRULE	110	451B	Sarthe
181	BSN MEDICAL SAS	282	244C	Sarthe
182	BTT	304	292F	Loire Atlantique
183	BUCHER VASLIN	338	295E	Maine et Loire
184	BUISARD	395	342A	Sarthe
185	BVMB	110	158A	Vendée
186	CAA 2	200	602B	Maine et Loire
187	CAAV	2 300	651D	Loire Atlantique
188	CAIB	315	281C	Maine et Loire
189	CAILLES ROBIN	140	151C	Vendée
190	CAISSE FEDERALE CREDIT MUTUEL	696	651D	Maine et Loire
191	CAISSE FEDERALE DU CREDIT MUTUEL	1 600	651D	Vendée
192	CAISSE REGIONALE CREDIT AGRICOLE	2 100	651D	Sarthe
193	CALL INTERIM	127	745B	Mayenne
194	CAM	446	512E	Mayenne
195	CAPACITE APTITUDE	106	745B	Loire Atlantique
196	CAPGEMINI OUEST	1 384	721Z	Loire Atlantique
197	CAPL	127	515L	Maine et Loire
198	CARPENTER SAS	400	252H	Maine et Loire
199	CARRIER KHEOPS - BAC	153	312A	Sarthe
200	CARRIERES MEN ARVOR	107	141A	Loire Atlantique
201	CARTEL	135	293D	Vendée
202	CASINO DE PORNICHE	103	927A	Loire Atlantique
203	CASINO DES PINS	109	927A	Vendée
204	CASINO DISCO	117	927A	Loire Atlantique
205	CASTELBRIANTAISE DE PLASTIQUE	132	252C	Loire Atlantique
206	CAVAC	850	512A	Vendée
207	CAVAC DISTRIBUTION	145	524X	Vendée
208	CAVOL	314	151C	Sarthe

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
209	CB EXPANSION	500	741J	Loire Atlantique
210	CCAS	112	853K	Loire Atlantique
211	CCAS	200	853K	Vendée
212	CCAS	200	853K	Mayenne
213	CCAS	500	853K	Maine et Loire
214	CCAS	500	853K	Loire Atlantique
215	CCAS	600	853K	Sarthe
216	CDE	232	515F	Vendée
217	CEBPL	1 600	651D	Loire Atlantique
218	CEGELEC OUEST	1 851	453A	Loire Atlantique
219	CELESTICA FRANCE SAS	208	321D	Maine et Loire
220	CELIA	450	155D	Mayenne
221	CENT HOSPITALIER SPECIALISE	1 400	851A	Sarthe
222	CENTRE CATHERINE DE SIENNE	139	851A	Loire Atlantique
223	CENTRE HOSPITALIER CHOLET	1 800	851A	Maine et Loire
224	CENTRE HOSPITALIER COTE DE	800	851A	Vendée
225	CENTRE HOSPITALIER DE CHATEAU	300	851A	Sarthe
226	CENTRE HOSPITALIER DE FONTENAY	600	851A	Vendée
227	CENTRE HOSPITALIER DE LAVAL	2 400	851A	Mayenne
228	CENTRE HOSPITALIER DE SAUMUR	1 000	851A	Maine et Loire
229	CENTRE HOSPITALIER DE SECTEUR	700	851A	Loire Atlantique
230	CENTRE HOSPITALIER DU HAUT ANJOU	800	851A	Mayenne
231	CENTRE HOSPITALIER DU NORD	1 300	851A	Mayenne
232	CENTRE HOSPITALIER FRANCIS	400	851A	Loire Atlantique
233	CENTRE HOSPITALIER PAUL CHAPRON	300	851A	Sarthe
234	CENTRE HOSPITALIER SAINT	2 700	851A	Loire Atlantique
235	CENTRE HOSPITALIER SAINT CALAIS	300	851A	Sarthe
236	CENTRE HOSPITALIER SPECIALISE	1 300	851A	Vendée
237	CENTRE HOSPITALIER SPECIALISE	364	851A	Sarthe
238	CENTRE HOSPITALIER SPECIALISE	400	851A	Loire Atlantique
239	CENTRE HOSPITALIER SPECIALISE	800	851A	Loire Atlantique
240	CENTRE PAUL PAPIN	300	851A	Maine et Loire
241	CEPL LES HERBIERS	112	748K	Vendée
242	CER FRANCE - AGC VENDEE	250	741C	Vendée
243	CESAM	1 300	851A	Maine et Loire
244	CFCM MABN	1 700	651D	Mayenne
245	CFM	130	518M	Loire Atlantique
246	CGMP	164	212E	Sarthe
247	CHAMPILOIRE	2 500	011A	Maine et Loire
248	CHANTIERS BAUDET	115	748K	Loire Atlantique
249	CHANTIERS BENETEAU SA 1	2 300	351E	Vendée
250	CHANTIERS JEANNEAU 2	1 600	351E	Vendée
251	CHARCUTERIE COSME	102	151E	Sarthe
252	CHARCUTERIE VENDEENNE	130	151E	Vendée
253	CHARIER	1 430	451A	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
254	CHARIER CARRIERES & MATERIAUX	128	142A	Loire Atlantique
255	CHARIER TP	477	451B	Loire Atlantique
256	CHASTAGNER DELAIZE INDUSTRIELLE	104	285D	Sarthe
257	CHATAL	184	285C	Loire Atlantique
258	CHAUCER FOOD SA	161	153E	Maine et Loire
259	CHAUSSURES BRUNO	164	741J	Maine et Loire
260	CHAUSSURES HERVE SARL	183	741J	Maine et Loire
261	CHAUSSURES RENE	187	741J	Maine et Loire
262	CHAUSSURES TEDDY	200	741J	Maine et Loire
263	CHD	3 600	851A	Vendée
264	CHEMILLE DISTRIBUTION	110	521F	Maine et Loire
265	CHEVALLIER SAS	170	151E	Sarthe
266	CHILDREN WORLWIDE FASHION	460	182C	Vendée
267	CHRONO FLEX	276	291A	Loire Atlantique
268	CHU	9 800	851A	Loire Atlantique
269	CID	137	203Z	Loire Atlantique
270	CIE EUROPEENNE DE SERVICE CIAL	113	511E	Vendée
271	CIE FERMIERE DE SERVICES PUBLICS	436	410Z	Loire Atlantique
272	CINETIC FILLING	150	333Z	Loire Atlantique
273	CJV DISTRIBUTION	206	521F	Loire Atlantique
274	CLARA AUTOMOBILES	142	501Z	Vendée
275	CLARET	123	521D	Loire Atlantique
276	CLIN D OEIL	313	514L	Loire Atlantique
277	CLINIQUE BRETECHE VIAUD	206	851A	Loire Atlantique
278	CLINIQUE CHIRURGICALE DU PRE	364	851A	Sarthe
279	CLINIQUE CHIRURGICALE SAINT	159	851A	Maine et Loire
280	CLINIQUE DE L'ANJOU	576	851A	Maine et Loire
281	CLINIQUE DE TERTRE ROUGE	200	851A	Sarthe
282	CLINIQUE DU SUD VENDEE	142	851A	Vendée
283	CLINIQUE JULES VERNE	257	851A	Loire Atlantique
284	CLINIQUE SAINT JOSEPH	169	851A	Maine et Loire
285	CLINIQUE SAINTE MARIE	141	851A	Loire Atlantique
286	CLINIQUE ST AUGUSTIN	413	851A	Loire Atlantique
287	CLINIQUE ST CHARLES SA	277	851A	Vendée
288	CLISSON DISTRIBUTION	122	521F	Loire Atlantique
289	CM LACO	19 871	651D	Loire Atlantique
290	CMCM	380	851A	Sarthe
291	CMF	207	293D	Loire Atlantique
292	CMI ENTREPRISE	102	281A	Maine et Loire
293	CNAI	120	351B	Loire Atlantique
294	CNIEG	200	660C	Loire Atlantique
295	COFIDUR EMS	454	321D	Mayenne
296	COLARENA PRESQU'ILE	106	513G	Loire Atlantique
297	COLART INTERNATIONAL SA	281	243Z	Sarthe
298	COLAS CENTRE OUEST	1 349	452P	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
299	COLWELL S A S	118	212G	Sarthe
300	COMEC	130	454C	Maine et Loire
301	COMPAGNIE PETROLIERE DE L'OUEST	300	515A	Loire Atlantique
302	COMUNICATOR	342	748H	Sarthe
303	CONFECTION SEVRE VENDEE	155	182C	Vendée
304	CONSTRUCTIONS B FOURNIGAULT	221	452V	Sarthe
305	CONTINENTAL AUTOMOTIVE SYSTEMS	318	343Z	Maine et Loire
306	COOP DE PRODUCTEURS LEGUMIERS	180	153E	Maine et Loire
307	COOPHAVET	105	244C	Loire Atlantique
308	COSEL	200	748H	Mayenne
309	COUGNAUD	664	252E	Vendée
310	COUVOIR DE LA SEIGNEURTIERE	120	012J	Vendée
311	COVAP	119	515J	Vendée
312	COVETO	109	511U	Vendée
313	COVI PCA	123	151E	Loire Atlantique
314	CREATIONS ANDRE RENAULT	178	361M	Loire Atlantique
315	CREDIT INDUSTRIEL DE L'OUEST	3 144	651D	Loire Atlantique
316	CRLCC NANTES ATLANTIQUE	500	851A	Loire Atlantique
317	CROUS	700	853K	Loire Atlantique
318	CTA 1	283	602B	Loire Atlantique
319	CTCAM	248	746Z	Vendée
320	CTRE HOSP UNIVERSITAIRE	5 260	851A	Maine et Loire
321	CTRE HOSPITALIER BIOCHAUD	1 100	851A	Vendée
322	CUISINES ET BAINS INDUSTRIES	315	748K	Vendée
323	D2J SA	108	524C	Maine et Loire
324	DACHSER FRANCE	3 447	602M	Vendée
325	DARTY OUEST	700	524L	Loire Atlantique
326	DAS	180	660E	Sarthe
327	DAS ASSURANCES MUTUELLES	180	660E	Sarthe
328	DE LA GRANGE	168	193Z	Maine et Loire
329	DECA FRANCE PAYS DE LOIRE	199	747Z	Loire Atlantique
330	DECOR OUEST DISTRIBUTION	145	515F	Loire Atlantique
331	DEDIENNE AUTOMOTIVE	125	252H	Loire Atlantique
332	DEFONTAINE SA	1 035	291J	Vendée
333	DEMARAIS COMPOSANTS	165	284B	Maine et Loire
334	DEMARAIS STRUCTURES	170	342A	Sarthe
335	DENIS & FILS SAS	160	366E	Loire Atlantique
336	DENIS & FILS SAS	160	366E	Loire Atlantique
337	DEVILLE SA	421	343Z	Maine et Loire
338	DEVINEAU SAS	115	366E	Loire Atlantique
339	DEVINEAU SAS	115	366E	Loire Atlantique
340	DIRECT DISTRIBUTION	297	521F	Sarthe
341	DIRICKX ESPACE PROTECT	302	453H	Mayenne
342	DIRICKX GROUPE	1 200	741J	Mayenne
343	DIRICKX S.A.S.	345	287E	Mayenne

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
344	DISPOSELEC	128	518G	Loire Atlantique
345	DISSOU	310	521F	Vendée
346	DISTRIBUTION DU POINT DU JOUR	275	521F	Loire Atlantique
347	DISTRIBUTION INDUST AUTO NANT	138	501Z	Loire Atlantique
348	DISTRIMO	150	521F	Vendée
349	DISTRISAV	115	741J	Loire Atlantique
350	DLE OUEST	238	452E	Loire Atlantique
351	DLE SPECIALITES	250	452E	Loire Atlantique
352	DOCKS GENERAUX	226	515H	Loire Atlantique
353	DOREL FRANCE SA	200	354C	Maine et Loire
354	DORISE SAS	157	518M	Sarthe
355	DRAHTZUG STEIN SAPROFIL	108	287L	Vendée
356	DURR ECOCLEAN	278	295R	Sarthe
357	DYNALEC DISTRIBUTION	128	521F	Maine et Loire
358	EARTA	105	853H	Loire Atlantique
359	ECA EN ANCIENNE	104	321D	Loire Atlantique
360	ECCS	196	453A	Vendée
361	ECHO	200	851A	Loire Atlantique
362	ECLOSION	243	012G	Maine et Loire
363	ECOLE CENTRALE DE NANTES	250	803Z	Loire Atlantique
364	ECOLE PRIVEE AGRIC ST JOSEPH DE	110	802C	Maine et Loire
365	ECPDL	593	452B	Loire Atlantique
366	EDITIONS QUO-VADIS	281	212G	Loire Atlantique
367	EFFOR ATLANTIQUE	250	747Z	Loire Atlantique
368	EGB MILCENDEAU	140	452A	Vendée
369	ENTREPRISE AUBRON ET MECHINEAU	155	452P	Loire Atlantique
370	ENTREPRISE BLANLOEIL	156	452E	Loire Atlantique
371	ENTREPRISE HERVE ET CIE	203	452P	Loire Atlantique
372	ENTREPRISES LANG	105	452V	Loire Atlantique
373	ENVN	300	803Z	Loire Atlantique
374	EPARC	215	555A	Maine et Loire
375	EPMS	500	853C	Loire Atlantique
376	ERAM	10 565	741J	Maine et Loire
377	ERAM LOGISTIQUE	156	524E	Maine et Loire
378	ERAM SERVICES	215	741J	Maine et Loire
379	ERNEST SOULARD	300	151C	Vendée
380	ESA	170	803Z	Maine et Loire
381	ESPACE	147	353C	Loire Atlantique
382	ESSCA	125	803Z	Maine et Loire
383	ETABLISSEMENTS DROUAULT	164	174C	Sarthe
384	ETABLISSEMENTS FASSIER	215	151E	Sarthe
385	ETABLISSEMENTS LANGUILLE	162	515H	Sarthe
386	ETABLISSEMENTS ROCHER	103	342A	Maine et Loire
387	ETOILE ROUTIERE PAYS DE LA LOIRE	275	602M	Sarthe
388	ETPO	297	452C	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
389	ETS BIGNON JACQUES SAS	113	203Z	Mayenne
390	ETS GEORGES RENAULT	230	294C	Loire Atlantique
391	ETS JEAN CLAUDE BOUY	218	285D	Vendée
392	ETS LEDAUPHIN	119	452B	Mayenne
393	ETS MAISONNEUVE	136	515C	Mayenne
394	ETS RAIMOND	117	452J	Loire Atlantique
395	ETS VIOL FRERES	210	151A	Loire Atlantique
396	EURAMAX INDUSTRIES SA	294	343Z	Maine et Loire
397	EURIAL	1 400	741J	Loire Atlantique
398	EURINTEL	180	321D	Maine et Loire
399	EURO CHARTER	207	633Z	Loire Atlantique
400	EUROFINS SCIENTIFIC	2 659	743B	Loire Atlantique
401	EUROFINS SCIENTIFIC ANALYTICS	171	743B	Loire Atlantique
402	EUROPARC CARTONNERIE ATLANTIQUE	196	212A	Maine et Loire
403	EUROPEENNE DE PLATS CUISINES	270	151E	Sarthe
404	EUROVIA ATLANTIQUE	466	452P	Loire Atlantique
405	EUROVIANDE SERVICE	1 069	151A	Maine et Loire
406	EVENDAY AGENCE	230	633Z	Loire Atlantique
407	EVENDAY SRN	200	555D	Loire Atlantique
408	EVOLIS	125	300C	Maine et Loire
409	FAMAT	484	353C	Loire Atlantique
410	FAMILLES RURALES ASSOCIATION	800	853J	Sarthe
411	FARMEA	220	244C	Maine et Loire
412	FC NANTES	151	926C	Loire Atlantique
413	FIFERDIS	140	521F	Sarthe
414	FILIB	403	652E	Vendée
415	FIMADIS	122	521F	Mayenne
416	FIMEC	186	292D	Maine et Loire
417	FIT CONSEIL	118	742B	Loire Atlantique
418	FITECO	635	741C	Mayenne
419	FLEURON D ANJOU	111	512C	Maine et Loire
420	FLEURY MICHON	3 331	151E	Vendée
421	FLEURY MICHON CHARCUTERIE	1 312	151E	Vendée
422	FLEURY MICHON LOGISTIQUE	290	632A	Vendée
423	FLEURY MICHON TRAITEUR	1 457	151E	Vendée
424	FLOWSERVE POMPES SAS	280	291E	Sarthe
425	FMGC	329	275A	Loire Atlantique
426	FONDATION AMIPI-BERNARD VENDRE	900	853K	Maine et Loire
427	FONDERIE G-M BOUHYER	264	275A	Loire Atlantique
428	FONTENAY DISTRIBUTION	175	521F	Vendée
429	FORCLIM OUEST ATLANTIQUE	120	453F	Loire Atlantique
430	FORCLUM ANJOU MAINE	250	453A	Mayenne
431	FORCLUM LOIRE OCEAN	244	453A	Loire Atlantique
432	FOREGE	247	361C	Vendée
433	FORGET FORMATION	335	804A	Mayenne

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
434	FORMUL	140	524C	Vendée
435	FORMULE GOLF	174	926A	Loire Atlantique
436	FOUSSIER QUINCAILLERIE	168	515H	Sarthe
437	FPEE INDUSTRIES	358	252E	Sarthe
438	FRANCE ARNO	700	524E	Maine et Loire
439	FRANCE BOISSONS PAYS DE LOIRE	270	513J	Loire Atlantique
440	FRANCE CHAMPIGNON	1 200	153E	Maine et Loire
441	FRANCE EUROPE SECURITE	250	746Z	Mayenne
442	FRANCE REDUCTEURS	141	252H	Vendée
443	FRANDEX	200	158F	Vendée
444	FROMAGERIE DU BOIS DE BELLERAY	103	155C	Mayenne
445	FROMAGERIES PERREAULT	500	155C	Mayenne
446	FTS	120	285D	Sarthe
447	G ET A LINKS	132	741E	Loire Atlantique
448	GANDON TRANSPORTS	195	602M	Mayenne
449	GARCZYNSKI TRAPLOIR	377	453A	Sarthe
450	GASTROMER	121	158V	Vendée
451	GASTRONOME	5 141	741J	Loire Atlantique
452	GASTRONOME ANCENIS	216	151C	Loire Atlantique
453	GASTRONOME CONDOM	163	151C	Loire Atlantique
454	GASTRONOME DISTRIBUTION	203	151C	Loire Atlantique
455	GASTRONOME LUCHE	231	151C	Sarthe
456	GAUDISMONTS	120	521D	Vendée
457	GAUTIER FRANCE	805	361K	Vendée
458	GAUTIER FRANCE 3	1 050	361K	Vendée
459	GEA MATAL S A	331	292M	Loire Atlantique
460	GEENSYS	250	742C	Loire Atlantique
461	GENDREAU	210	152Z	Vendée
462	GENERALE DE VALORISATION	201	900B	Loire Atlantique
463	GENETIQUE ORGANISATION ELEVAGE	350	014D	Loire Atlantique
464	GETDIS	109	521D	Loire Atlantique
465	GFC ATLANTIC	259	453F	Vendée
466	GIEPAC OUEST	114	212A	Mayenne
467	GIFFARD MANUTENTION SA	104	518M	Loire Atlantique
468	GIP ETS MEDICO-SOCIAUX DE ST	120	853K	Loire Atlantique
469	GIP GRAND OUEST	202	746Z	Maine et Loire
470	GIRARD HERVOUET	124	281A	Loire Atlantique
471	GMT	489	518L	Sarthe
472	GOBE	112	742C	Sarthe
473	GOIOT SAS	131	351E	Loire Atlantique
474	GOODWICH	514	158A	Vendée
475	GOSS SYSTEMES GRAPHIQUES NANTES	291	295L	Loire Atlantique
476	GOUET	135	295E	Maine et Loire
477	GOURONNIERES DISTRIBUTION	163	521F	Maine et Loire
478	GRAND PARC DU PUY DU FOU	185	923F	Vendée

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
479	GRAND PORT MARITIME DE NANTES	720	632C	Loire Atlantique
480	GREGOIRE BESSON	143	293D	Maine et Loire
481	GRELIER FRANCE ACCOUVEUR	668	012G	Maine et Loire
482	GRELIER POUSSINS ACCOUVEUR	196	012G	Sarthe
483	GRIMAUD FRERES SELECTION	176	012J	Maine et Loire
484	GROUPE ADRIEN	2 219	152Z	Loire Atlantique
485	GROUPE F 2 E	289	453F	Loire Atlantique
486	GROUPE FLORY	140	182A	Maine et Loire
487	GROUPE GIFA SA	169	342A	Vendée
488	GROUPE GRIMAUD LA CORBIERE	1 350	012G	Maine et Loire
489	GROUPE HERVOUET INTERNATIONAL	270	633Z	Vendée
490	GROUPE LCX	110	519B	Sarthe
491	GROUPE MARAIS	107	741J	Maine et Loire
492	GROUPE MIRWALT	120	741G	Mayenne
493	GROUPE MOUSSET	880	741J	Vendée
494	GROUPE RABOUIN	159	602M	Loire Atlantique
495	GROUPE SALMON ARC EN CIEL	208	182J	Maine et Loire
496	GROUPE SCE	310	741J	Loire Atlantique
497	GRUAU LAVAL	373	342A	Mayenne
498	GRUAU SA	850	741J	Mayenne
499	GSF AURIGA	1 765	747Z	Maine et Loire
500	GTB CONSTRUCTION	560	452B	Loire Atlantique
501	GUERANDIS	226	521F	Loire Atlantique
502	GUESNEAU SERVICES PROPLETE	250	747Z	Loire Atlantique
503	GUILMAN	105	515H	Loire Atlantique
504	GYS	269	294D	Mayenne
505	HABITAT PLUS	162	452A	Maine et Loire
506	HALGAND	209	285D	Loire Atlantique
507	HANNECARD FRANCE	138	251E	Sarthe
508	HARMAN INTERNATIONAL	200	323Z	Sarthe
509	HAWORTH	280	361C	Vendée
510	HERBIDIS	130	521F	Vendée
511	HEULIN ROUSSEAU	103	515H	Maine et Loire
512	HEULIN ROUTES ET CANALISATIONS	129	452P	Sarthe
513	HINTERLAND	180	602M	Loire Atlantique
514	HLI SEVRE ET LOIRE	400	851A	Loire Atlantique
515	HOLDING SCM	200	702C	Loire Atlantique
516	HOPITAL LE MANS	4 700	851A	Sarthe
517	HOPITAL LOCAL	300	851A	Maine et Loire
518	HOPITAL LOCAL D EVRON	200	851A	Mayenne
519	HOPITAL LOCAL D'ERNEE	200	851A	Mayenne
520	HOPITAL LOCAL DU PAYS DE RETZ	400	851A	Loire Atlantique
521	HOPITAL LOCAL DU SUD OUEST	200	851A	Mayenne
522	HOPITAL LOCAL TIERRY DE	200	851A	Maine et Loire
523	HOPITAL LYS HYROME	300	851A	Maine et Loire

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
524	HOPITAL PRIVE	200	851A	Maine et Loire
525	HOWMET CIRAL SNC	323	275E	Mayenne
526	HUHTAMAKI LA ROCHELLE SAS	182	212L	Vendée
527	HYDRALIFT-BLM	250	292D	Loire Atlantique
528	HYDROKIT	120	292M	Vendée
529	IDEALE RESIDENCE MOBILE	443	342A	Vendée
530	IGRECA	109	158V	Maine et Loire
531	IMA TECHNOLOGIES	250	721Z	Loire Atlantique
532	IMAYE GRAPHIC	188	222C	Mayenne
533	IMPEC'ENTRETIEN	200	747Z	Loire Atlantique
534	IMPRESS METAL PACKAGING SA	620	287C	Sarthe
535	IMPRIMERIE FLOCH	143	222C	Mayenne
536	IMPRIMERIE LA FERTOISE	103	222C	Sarthe
537	IMPRIMERIE LEFRANCQ ET CIE	153	222C	Maine et Loire
538	IMPRIMERIE POLLINA	102	222C	Vendée
539	IMTEC ANGERS	199	252H	Maine et Loire
540	IN EXTENSO ANJOU ET MAINE	161	741C	Maine et Loire
541	IN'BO	110	151E	Vendée
542	INEO RESEAUX OUEST	318	452F	Loire Atlantique
543	INSTANT ELECTRONIQUE	124	453A	Loire Atlantique
544	INTER COSMETIQUES	215	245C	Maine et Loire
545	INTERNATIONAL STANDING FRANCE	116	748J	Loire Atlantique
546	INTERVET PHARMA R ET D SA	109	731Z	Maine et Loire
547	IPHV	200	853K	Loire Atlantique
548	ISAC DISTRIBUTION	150	521F	Loire Atlantique
549	ISTA	200	853H	Maine et Loire
550	IXAPACK	130	292H	Vendée
551	J D C	109	366E	Sarthe
552	JALLAIS	212	454C	Loire Atlantique
553	JANNEAU MENUISERIES	238	252E	Loire Atlantique
554	JANVIER	156	014D	Mayenne
555	JCD ENTREPRISE	153	521D	Loire Atlantique
556	JEAN ROUTHIAU	300	151E	Vendée
557	JEFMAG	160	281A	Vendée
558	JEHIER SA	160	252H	Maine et Loire
559	JF CESBRON HOLDING	247	292F	Maine et Loire
560	JH INDUSTRIES	1 041	203Z	Vendée
561	JOHNSON CONTROLS INDUSTRIES	401	292M	Loire Atlantique
562	JOHNSON CONTROLS OUEST	252	292M	Loire Atlantique
563	JOSEPH PARIS	150	281A	Loire Atlantique
564	JOUSSELIN BATIMENT	125	452B	Maine et Loire
565	JOUVE SA	756	222C	Mayenne
566	JURET	430	453A	Maine et Loire
567	KEOLIS ANGERS	468	602A	Maine et Loire
568	KEOLIS ATLANTIQUE	478	602B	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
569	KEOLIS LAVAL	119	602A	Mayenne
570	KRISS LAURE	500	526G	Loire Atlantique
571	KUEHNE + NAGEL DSIA	156	723Z	Loire Atlantique
572	KUHN HUARD	335	293D	Loire Atlantique
573	KUHN-AUDUREAU SA	175	293D	Vendée
574	L N U F LAVAL	200	155A	Mayenne
575	LA FOURNEE DOREE ATLANTIQUE	150	158A	Vendée
576	LA MOTTE	144	521F	Mayenne
577	LA TOQUE ANGEVINE	556	158V	Maine et Loire
578	L'ABEILLE	108	159T	Maine et Loire
579	LABORATOIRE BONGERT	135	331B	Vendée
580	LACHETEAU	200	513J	Loire Atlantique
581	LACROIX SA	1 900	321C	Loire Atlantique
582	LACROIX SIGNALISATION	330	287Q	Loire Atlantique
583	LACTALIS BEURRES ET FROMAGES	206	513G	Mayenne
584	LACTALIS GESTION LAIT	180	155C	Mayenne
585	LACTALIS GPO	200	741G	Mayenne
586	LACTALIS LOGISTIQUE	300	602L	Mayenne
587	LAFARGE BETONS DE L'OUEST	280	266E	Loire Atlantique
588	LAITERIE DE MONTAIGU	183	155D	Vendée
589	LARIVIERE	770	515F	Maine et Loire
590	LAURY CHALONGES DISTRIBUTION	242	521F	Loire Atlantique
591	LDC SABLE	2 000	151C	Sarthe
592	LE DAMIER	166	741J	Loire Atlantique
593	LE HELLO	105	502Z	Sarthe
594	LEGTAB	105	802C	Loire Atlantique
595	LELEU SAS	141	361A	Maine et Loire
596	LEROUX ET LOTZ TECHNOLOGIES	125	283A	Loire Atlantique
597	LES ATELIERS DIXNEUF	140	287Q	Maine et Loire
598	LES SERENIALES	151	853D	Sarthe
599	LES SOLIDAIRES	110	452U	Maine et Loire
600	L'HYPER SERVICE	204	193Z	Maine et Loire
601	LIGERIA	101	521D	Maine et Loire
602	LOGI-OUEST	108	702A	Maine et Loire
603	LOUIS TESSIER	234	155C	Maine et Loire
604	LOVEFRANCE	750	602P	Loire Atlantique
605	LTC LOGISTIQUE	103	602M	Vendée
606	LTS LOVEFRANCE	329	602P	Loire Atlantique
607	LUC DURAND SA	281	451A	Maine et Loire
608	LUCAS ANGERS	136	454J	Maine et Loire
609	LUCAS G	151	293D	Vendée
610	LUCAS LAVAL	138	454J	Mayenne
611	LUDIS	113	521F	Vendée
612	LUISSIER BORDEAU CHESNEL	320	151E	Sarthe
613	LUMINEAU TRANSPORTS	200	602M	Vendée

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
614	LYCEE GABRIEL TOUCHARD	200	802A	Sarthe
615	LYCEE GEN ET TECHNOLOGIQUE	300	802A	Maine et Loire
616	LYCEE GEN ET TECHNOLOGIQUE LA	200	802A	Loire Atlantique
617	LYCEE GEN TECHNO DE LATTRE DE	180	802A	Vendée
618	LYCEE GENER ET TECHNO FERNAND	350	802A	Maine et Loire
619	LYCEE GENERAL & TECHNO JOACHIM	180	802A	Maine et Loire
620	LYCEE GENERAL ET TECHNOL ALFRED	230	802A	Vendée
621	LYCEE GENERAL ET TECHNOLOGIQUE	200	802C	Loire Atlantique
622	LYCEE POLYVALENT LE MANS SUD	200	802A	Sarthe
623	LYCEE PROFESSIONNEL	200	802C	Vendée
624	LYCEE PROFESSIONNEL BLAISE	174	802C	Maine et Loire
625	LYCEE PROFESSIONNEL EDOUARD	160	802C	Vendée
626	LYCEE TECHNOLOGIQUE AGRICOLE	145	802C	Sarthe
627	MACANTI	113	521F	Maine et Loire
628	MACOSA	118	182G	Sarthe
629	MADIC	600	291A	Loire Atlantique
630	MAGELLAN NAVIGATION S.A.S.	140	332A	Loire Atlantique
631	MAINE PLASTIQUE	136	252E	Mayenne
632	MAINGUY	980	452F	Loire Atlantique
633	MAISON COOPERATIVE DE RETZ	107	452A	Loire Atlantique
634	MAISON DE RETRAITE DE MINDIN	300	853D	Loire Atlantique
635	MAISONS DU MONDE	1 368	524J	Loire Atlantique
636	MAMERS DISTRIBUTION	105	521F	Sarthe
637	MANCELLE DE FONDERIE	156	275C	Sarthe
638	MANITOU BF	2 243	292D	Loire Atlantique
639	MANN + HUMMEL FRANCE	423	252H	Mayenne
640	MANULI FLUICONNECTO SAS	250	291D	Loire Atlantique
641	MARAIS NANTES	119	513A	Loire Atlantique
642	MARIEBEL	103	158F	Vendée
643	MARKETING AND BUSINESS PRODUCTS	110	748D	Loire Atlantique
644	MARTIN TECHNOLOGIES	123	222J	Maine et Loire
645	MATELOC	112	713C	Maine et Loire
646	MC FRANCE	220	203Z	Loire Atlantique
647	MCO	115	454C	Loire Atlantique
648	MECABOR	140	285D	Vendée
649	MEDICATLANTIC	120	331B	Vendée
650	MEDUANE HABITAT	135	702A	Mayenne
651	MENUISERIES ELVA	190	252E	Vendée
652	MERAL	127	361A	Sarthe
653	MERCERON TP	120	451B	Vendée
654	MERLIN GERIN LOIRE	140	312A	Maine et Loire
655	METAREG ATLANTIQUE	119	742C	Loire Atlantique
656	METASEVAL	212	284B	Sarthe
657	MF PRODUCTIONS SAUMUR	121	245C	Maine et Loire
658	MHS ELECTRONICS	252	321A	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
659	MICROCAR	152	341Z	Vendée
660	MINCO SAS	170	203Z	Loire Atlantique
661	MIROITERIES DE L'OUEST PAYS DE	244	515F	Maine et Loire
662	MISMO INFORMATIQUE	125	518G	Loire Atlantique
663	MITSUBA MANUFACTURING	114	316A	Vendée
664	MLA GIE	1 800	660E	Loire Atlantique
665	MMA IARD	295	660E	Sarthe
666	MMA VIE	700	660E	Sarthe
667	MMA VIE ASSURANCES MUTUELLES	634	660E	Sarthe
668	MOBILIERE SAINT JACQUES	292	713G	Maine et Loire
669	MONTREUIL OFFSET	113	222C	Sarthe
670	MONTS-FOURNIL	250	158A	Vendée
671	MPO FRANCE SAS	600	223A	Mayenne
672	MPO INTERNATIONAL	1 300	741J	Mayenne
673	MTA	452	634A	Loire Atlantique
674	MTTM	250	634B	Loire Atlantique
675	MULTILAP	145	151A	Maine et Loire
676	MUTUALITE FRANCAISE ANJOU	1 200	660E	Maine et Loire
677	MUTUALITE RETRAITE	700	660E	Loire Atlantique
678	MUTUELLES DE VENDEE	200	660E	Vendée
679	MUTUELLES LOIRE ATLANTIQUE	2 100	660E	Loire Atlantique
680	NANTAISE DES EAUX SERVICES	193	900A	Loire Atlantique
681	NANTES CULTURE ET PATRIMOINE	112	925C	Loire Atlantique
682	NANTES NORD DISTRIBUTION	300	521F	Loire Atlantique
683	NEWMAN SA	313	182C	Maine et Loire
684	NEWTEC CASE PALLETIZING	135	292M	Vendée
685	NEYRAT PEYRONIE SAS 1	200	174C	Maine et Loire
686	NOUVELLES CLINIQUES NANTAISES	596	851A	Loire Atlantique
687	NOVOFERM FRANCE	322	281C	Loire Atlantique
688	NTN TRANSMISSIONS EUROPE	691	343Z	Sarthe
689	NV EQUIPEMENT	145	351E	Vendée
690	OCEA	200	351B	Vendée
691	OFFICE PUBLIC DE L HABITAT	150	702A	Maine et Loire
692	OFFICE PUBLIC DE L HABITAT	530	702A	Loire Atlantique
693	OGEC LYCEE COLLEGE PRIVEE LYCEE	220	802A	Maine et Loire
694	OGEC ST GABRIEL ST MICHEL	200	802A	Vendée
695	O'HARA	300	342A	Vendée
696	OMR IMPRESSION	116	518G	Loire Atlantique
697	ONPL	130	923A	Loire Atlantique
698	OPAC	130	702A	Loire Atlantique
699	OPH	200	702A	Vendée
700	OPH	200	702A	Sarthe
701	OPH	219	702A	Maine et Loire
702	OUDAIRIDIS	180	521F	Vendée
703	OUEST ALU SA	270	454D	Vendée

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
704	OUEST BOULANGERE	418	158A	Vendée
705	OUEST INJECTION	131	503A	Loire Atlantique
706	OUEST INJECTION	172	252H	Sarthe
707	OUEST NETTOYAGE	114	747Z	Sarthe
708	OUEST PRESTATIONS SA	280	151A	Sarthe
709	OUEST PRODUCTION	350	203Z	Vendée
710	OUEST REPARTITION	244	514N	Loire Atlantique
711	OUVARD	152	518P	Vendée
712	PACKARD BELL ANGERS	187	300C	Maine et Loire
713	PACKARD BELL SERVICES	206	518G	Maine et Loire
714	PACT EUROPACT	142	192Z	Maine et Loire
715	PAINS BRIOCHES SICARD	140	158A	Vendée
716	PALAMY	127	252C	Maine et Loire
717	PAPCART	177	212B	Loire Atlantique
718	PARIS MAINE	119	501Z	Loire Atlantique
719	PARIS-DISTRIBUTION	384	521F	Loire Atlantique
720	PARMY	176	193Z	Maine et Loire
721	PARTAGE 44	200	745A	Loire Atlantique
722	PATISSERIE PASQUIER CERQUEUX	300	158A	Maine et Loire
723	PATISSERIE SALEE VENDEENNE	1 008	158A	Vendée
724	PEBECO	129	275A	Mayenne
725	PEBECO MAYENNE	120	275A	Mayenne
726	PEPINIERES MINIER	340	011D	Maine et Loire
727	PILOTE SA	250	341Z	Loire Atlantique
728	PINDIERE FRANCE	110	193Z	Maine et Loire
729	POLE SANTE SARTHE ET LOIR	1 000	851A	Sarthe
730	POLYCLINIQUE DE LA FORET	189	851A	Loire Atlantique
731	POLYCLINIQUE DE L'ATLANTIQUE	455	851A	Loire Atlantique
732	POLYCLINIQUE DU MAINE	208	851A	Mayenne
733	POLYCLINIQUE DU PARC	363	851A	Maine et Loire
734	POLYSOUDE SAS	125	292M	Loire Atlantique
735	PORCELANOSA OUEST	158	515F	Loire Atlantique
736	PRESTIGE CONCEPT SERVICES	217	747Z	Sarthe
737	PRIMA	180	281C	Vendée
738	PROMENS VENDEE SAS	167	252H	Vendée
739	PROMOTAL	115	331B	Mayenne
740	PROSERVIA	599	721Z	Loire Atlantique
741	PRUNIER	101	151E	Sarthe
742	PUBLICATIONS COURRIER DE L'OUEST	298	221C	Maine et Loire
743	RABAUD	150	293D	Vendée
744	RACCORDS ET PLASTIQUES NICOLL	982	252E	Maine et Loire
745	RACINEUX PRODUCTION	167	182D	Loire Atlantique
746	RAFFINAGE TEREOS	173	158H	Loire Atlantique
747	RAMON SAS	180	151C	Mayenne
748	RAPIDO	380	341Z	Mayenne

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
749	RAUTUREAU SAS	107	602M	Vendée
750	RAUTUREAU-APPLE SHOES	242	193Z	Vendée
751	RBL PLASTIQUES	108	252H	Loire Atlantique
752	REGIE DE QUARTIERS D ANGERS	120	853K	Maine et Loire
753	REGIONAL COMPAGNIE AERIENNE	1 826	621Z	Loire Atlantique
754	RESISTUB	147	361K	Vendée
755	RESTORIA SAS	275	555A	Maine et Loire
756	RETZ PARTICIPATIONS	232	741J	Loire Atlantique
757	RIEZ OCEAN DISTRIBUTION	169	521F	Vendée
758	RIVARD	277	342A	Maine et Loire
759	ROBINEAU LOGISTIQUE	200	602M	Sarthe
760	RONDEAU FRERES	122	285D	Vendée
761	ROUX SAS	250	515H	Loire Atlantique
762	RPC BEAUTE MAROLLES SAS	300	252C	Sarthe
763	S A T	115	252H	Vendée
764	S A T S	110	285A	Loire Atlantique
765	S P O	139	252C	Mayenne
766	S.T.A.M. - POIRAUD	197	151C	Vendée
767	S2IM	174	361E	Maine et Loire
768	SA BEAUPLET	232	515C	Mayenne
769	SA BREVIDIS	158	521F	Loire Atlantique
770	SA DES MARCHES DE L'OUEST	106	702A	Loire Atlantique
771	SA JACQUES FABIEN CESBRON 1	477	291A	Maine et Loire
772	SA JUSTICES 2000	102	521D	Maine et Loire
773	SA LA NANTAISE D'HABITATIONS	106	702A	Loire Atlantique
774	SA LAITERIE SAINT PERE	257	155A	Loire Atlantique
775	SA MARTIN RONDEAU	369	515C	Maine et Loire
776	SA NICODIS	254	521F	Mayenne
777	SA OUEST AGRI	118	518P	Vendée
778	SA SOCREDIS	105	252A	Maine et Loire
779	SA SOREEL	180	312A	Maine et Loire
780	SA T.F.C.M. - S.T.P.G.	157	284B	Vendée
781	SA TRANSPORTS BOUHALLIER	105	602M	Mayenne
782	SABLE DISTRIBUTION	177	521F	Sarthe
783	SACER ATLANTIQUE	1 262	452P	Loire Atlantique
784	SADEV	145	285D	Vendée
785	SAHL	400	292D	Loire Atlantique
786	SAINT GILLES SUD	125	521F	Vendée
787	SAINT HERBLAIN DISTRIBUTION	406	521F	Loire Atlantique
788	SAINT NICOLAS DISTRIBUTION	228	521F	Loire Atlantique
789	SALESKY OUEST	135	602M	Sarthe
790	SAMAT OUEST	434	602M	Loire Atlantique
791	SAMIBOIS SAMIPLAST	105	252E	Vendée
792	SAMIC PRODUCTION	188	203Z	Maine et Loire
793	SAMSIK INTERIM ANGERS	107	745B	Maine et Loire

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
794	SAMSON CHAUSSURES	187	193Z	Maine et Loire
795	SANI OUEST	216	900A	Loire Atlantique
796	SANTE AU TRAVAIL 72	150	851C	Sarthe
797	SAPRENA	162	853H	Loire Atlantique
798	SARELEM	120	311C	Loire Atlantique
799	SARIA INDUSTRIES OUEST	117	154A	Loire Atlantique
800	SARL CHAUSSURES ERAM	302	524E	Maine et Loire
801	SARL DENKAVIT FRANCE	162	157A	Maine et Loire
802	SARL ERAM DIFFUSION	187	741J	Maine et Loire
803	SARL GEVRISE	151	193Z	Maine et Loire
804	SARL IMAGE DE PARIS	262	193Z	Maine et Loire
805	SARL MANUFACTURE FRANCAISE DE	243	193Z	Maine et Loire
806	SARL TRANSPORTS RAUD	140	602M	Maine et Loire
807	SARP OUEST	143	900A	Loire Atlantique
808	SARREL	304	252H	Sarthe
809	SARTHE HABITAT	256	702A	Sarthe
810	SAS ATLANTIQUE OUVERTURES	150	252E	Loire Atlantique
811	SAS BREHERET	126	012G	Maine et Loire
812	SAS BRODIS	111	521D	Loire Atlantique
813	SAS CHARAL	2 900	151A	Maine et Loire
814	SAS CLEMA	120	521F	Loire Atlantique
815	SAS GIRARD OUEST	350	602M	Vendée
816	SAS GUILLET	448	151C	Maine et Loire
817	SAS LACME	160	316D	Sarthe
818	SAS LAITERIE DU VAL D'ANCENIS	490	155B	Loire Atlantique
819	SAS LANDAIS ANDRE	151	452P	Loire Atlantique
820	SAS LDC LES CHARMILLES	152	151C	Maine et Loire
821	SAS LES LAVANDIERES	1 556	714B	Maine et Loire
822	SAS MAUGIN	233	252E	Loire Atlantique
823	SAS PAUL GRANDJOUAN SACO	1 270	900B	Loire Atlantique
824	SAS RENOVAL	140	281C	Maine et Loire
825	SAS SEMEN TP	169	451B	Loire Atlantique
826	SAS SIGMA INFORMATIQUE	461	722C	Loire Atlantique
827	SAS SLTS	185	284B	Maine et Loire
828	SAS SOTIRA	219	252H	Mayenne
829	SAS TECHNI DESOSS	225	151A	Maine et Loire
830	SAS VINCIDIS	110	521F	Vendée
831	SAUMUR DISTRIBUTION	269	521F	Maine et Loire
832	SAUVEGARDE 85	300	853K	Vendée
833	SCA OUEST	475	511P	Loire Atlantique
834	SCANIA FRANCE SAS	534	501Z	Maine et Loire
835	SCE	220	742C	Loire Atlantique
836	SCE ADMINISTRATIFS	500	853A	Loire Atlantique
837	SCE SANTE TRAVAIL REG NANTAISE	200	851C	Loire Atlantique
838	SCETEC	143	453F	Sarthe

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
839	SCHENKER JOYAU	3 250	634A	Vendée
840	SCIERIE PIVETEAU	192	201A	Vendée
841	SCOP AGRICOLE UNION SET	6 000	512E	Sarthe
842	SDECCI	596	282D	Loire Atlantique
843	SDEL CONTROLE COMMANDE	162	321D	Loire Atlantique
844	SECHE ECO INDUSTRIES	199	900B	Mayenne
845	SECOUE 1	200	151C	Mayenne
846	SEG SAMRO	472	342A	Vendée
847	SEGRE DISTRIBUTION	117	521F	Maine et Loire
848	SEICO	110	321D	Loire Atlantique
849	SEILLERY TRANSPORTS	121	602M	Maine et Loire
850	SELCO	300	321D	Maine et Loire
851	SEMITAN	1 607	602A	Loire Atlantique
852	SEPAMAT	200	741J	Loire Atlantique
853	SEPHIRA	120	722A	Sarthe
854	SEPRO ROBOTIQUE	220	518M	Vendée
855	SEPRO ROBOTIQUE 1	189	292D	Vendée
856	SERAC	222	292H	Sarthe
857	SERAP INDUSTRIES	200	295E	Mayenne
858	SERCEL	629	332B	Loire Atlantique
859	SERMAT	120	454D	Vendée
860	SERPO	150	221C	Loire Atlantique
861	SERRES MARCHEGAY	123	454D	Vendée
862	SERRU	140	281A	Mayenne
863	SERTA	305	291D	Vendée
864	SERVIAND	130	151A	Sarthe
865	SERVICE CENTRES AERO FRANCE	143	515C	Loire Atlantique
866	SERVICE REGIONAL DE NETTOYAGE	137	747Z	Loire Atlantique
867	SERVICES ADMINISTRATIFS	200	853B	Loire Atlantique
868	SERVICES EPARGNE ENTREPRISE	303	748K	Loire Atlantique
869	SERVIM	105	747Z	Loire Atlantique
870	SETEN	163	272C	Loire Atlantique
871	SETRAM	500	602A	Sarthe
872	SFCMM	146	272C	Loire Atlantique
873	SFNA	587	157A	Maine et Loire
874	SGGR	410	721Z	Sarthe
875	SIAA	125	501Z	Maine et Loire
876	SIAO 1	200	501Z	Loire Atlantique
877	SICO	465	526G	Maine et Loire
878	SIDES	210	341Z	Loire Atlantique
879	SIDONAM	125	521D	Loire Atlantique
880	SIFDDA CENTRE	133	372Z	Vendée
881	SIMF	176	182A	Maine et Loire
882	SIMI	251	745B	Loire Atlantique
883	SITH DE LA BAULE	449	551A	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
884	SMITH & NEPHEW SAS	229	514N	Sarthe
885	SMOM	112	295N	Vendée
886	SNAT	136	602M	Loire Atlantique
887	SNEDA	119	722C	Loire Atlantique
888	SNEG	250	747Z	Sarthe
889	SOBRADIS	240	521F	Loire Atlantique
890	SOC MECAPLASTIC	141	292H	Vendée
891	SOC TRANSP ET COMBUST GOUPILLE	106	602M	Vendée
892	SOCALYS	842	151C	Loire Atlantique
893	SOCAMAINE	363	511P	Sarthe
894	SOCHADIS	130	521F	Vendée
895	SOCIETE BRODARD ET TAUPIN	158	222C	Sarthe
896	SOCIETE CHRIST	115	151E	Sarthe
897	SOCIETE FRANCAISE D'ISOLATION	140	453C	Loire Atlantique
898	SOCIETE INNOVATION DU BATIMENT	180	252E	Vendée
899	SOCIETE LDC	10 228	741J	Sarthe
900	SOCIETE LETHU-REGENCE	105	182G	Loire Atlantique
901	SOCIETE NOUVELLE GRANDRY	153	275A	Sarthe
902	SOCIETE NOUVELLE SANET	210	747Z	Loire Atlantique
903	SOCIETE PAB	130	252E	Maine et Loire
904	SOCOFLEC	199	521F	Sarthe
905	SODICHAL	160	521F	Vendée
906	SODICOM	185	521F	Loire Atlantique
907	SODILONNE	305	521F	Vendée
908	SODINOVE	150	521F	Vendée
909	SODIVARDIERE	170	521F	Vendée
910	SOFACO	266	281C	Maine et Loire
911	SOFOP	257	252G	Vendée
912	SOFT MAINT SA	119	721Z	Loire Atlantique
913	SOGEA ATLANTIQUE	405	452V	Loire Atlantique
914	SOGEVAL	183	244C	Mayenne
915	SOLISO EUROPE	120	174C	Loire Atlantique
916	SOLOC RABOTAGE	220	452P	Loire Atlantique
917	SOPODI OUEST	107	521D	Loire Atlantique
918	SOREDIS	200	521F	Vendée
919	SOREGOR	200	741C	Maine et Loire
920	SOTIRA 49	270	252H	Maine et Loire
921	SOTRANDIS	119	521F	Vendée
922	SOVERISO	218	261C	Vendée
923	SOVETOURS	310	602B	Vendée
924	SOVIBA CHAMBALUD	119	151E	Maine et Loire
925	SOVIBA LE LION	757	151A	Loire Atlantique
926	SPBI	4 068	351E	Vendée
927	SPI	199	746Z	Sarthe
928	SPIE BATIGNOLLES OUEST	194	452B	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
929	SPIE OUEST CENTRE	2 200	453A	Loire Atlantique
930	SPPM	118	454A	Sarthe
931	SPPP	252	252H	Mayenne
932	SPS NEGOCE	120	512A	Vendée
933	SRD	349	142A	Loire Atlantique
934	ST BOIS CONCEPT	120	203Z	Loire Atlantique
935	STAAL	152	553A	Vendée
936	STAR	213	452P	Mayenne
937	STE ABRF INDUSTRIES	167	352Z	Loire Atlantique
938	STE AGESINATE DE DISTRIBUTION	140	521F	Vendée
939	STE ARMOR	1 500	366E	Loire Atlantique
940	STE ARMOR	1 500	366E	Loire Atlantique
941	STE AUTOMOBILE CHOLETAISE	142	501Z	Maine et Loire
942	STE BISCUITS ST GEORGES	178	158F	Maine et Loire
943	STE BRETHOME & CIE	154	452P	Loire Atlantique
944	STE CASTELORIENTINE DISTRIBUTION	130	521F	Sarthe
945	STE COSNARD	143	521F	Sarthe
946	STE DE DISTRIBUTION DE PAPIER	145	212C	Loire Atlantique
947	STE DELTA COMPOSANTS	139	321A	Sarthe
948	STE DES ETABLISSEMENTS BOUGRO	250	513D	Vendée
949	STE DES RILLETES BAHIER	338	151E	Sarthe
950	STE DISTRIBUTION PAYS DE RETZ	331	521F	Loire Atlantique
951	STE DROUIN	145	204Z	Sarthe
952	STE ELECTRONIQUE DU HAUT ANJOU	480	321D	Mayenne
953	STE FROMAGERE DE BOUVRON	533	155C	Loire Atlantique
954	STE FROMAGERE DE CHARCHIGNE	400	155C	Mayenne
955	STE GEORGES THIOL	196	151E	Mayenne
956	STE GONTIER	107	361K	Mayenne
957	STE GROLLEAU	225	281A	Maine et Loire
958	STE GUERIN SYSTEMS	120	295E	Maine et Loire
959	STE INDUSTRIELLE RAISON FRERES	138	513V	Vendée
960	STE INOVAC	608	312A	Sarthe
961	STE INTER TRANSPORTS DES MARAIS	263	602M	Loire Atlantique
962	STE JUIGNE DISTRIBUTION 1	162	521D	Maine et Loire
963	STE LAITIERE DE MAYENNE	150	155D	Mayenne
964	STE LAVAL DISTRIBUTION	300	521F	Mayenne
965	STE LES VERGERS D'ANJOU	130	513A	Maine et Loire
966	STE LOIRE OCEAN MANUTENTION	115	518M	Loire Atlantique
967	STE LUCONNAISE DE MAGASINS	165	521F	Vendée
968	STE MECANIQUE DES BATIGNOLLES	116	285D	Sarthe
969	STE MONNIER ET FILS	119	453A	Loire Atlantique
970	STE NOUVELLE ROSSIGNOL	124	287L	Mayenne
971	STE ORLEANAISE D'ASSAINISSEMENT	282	900B	Sarthe
972	STE PROCAR - DEMAS	144	342A	Vendée
973	STE SANZ ET FILS	135	521D	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
974	STE SCANIA PRODUCTION ANGERS	518	341Z	Maine et Loire
975	STE SCREG OUEST	922	452P	Loire Atlantique
976	STE SOCOLEC	139	514F	Sarthe
977	STE SODIPOR	167	521F	Loire Atlantique
978	STE SODIROCHE	250	521F	Vendée
979	STE SOPITRA	499	602L	Loire Atlantique
980	STE VENDEENNE DE ROULEMENT	666	291H	Vendée
981	STE YANET E.G.N	245	747Z	Loire Atlantique
982	STOROPACK MOLDED PARTS FRANCE	101	252C	Loire Atlantique
983	STRAN	172	602A	Loire Atlantique
984	STREGO	500	741C	Maine et Loire
985	STX FRANCE CABINS SAS	114	351B	Loire Atlantique
986	STX FRANCE CRUSE	2 500	351B	Loire Atlantique
987	STX FRANCE LORIENT SAS	140	351B	Loire Atlantique
988	STX FRANCE SOLUTIONS SAS	139	351B	Loire Atlantique
989	SUD LOIRE DISTRIBUTION	258	521F	Loire Atlantique
990	SUD VENDEE DISTRIBUTION	236	521F	Vendée
991	SUO	2 362	511P	Loire Atlantique
992	SURAVENIR ASSURANCES	179	660E	Loire Atlantique
993	SVPM	110	285A	Vendée
994	SYGMATEL	145	741J	Loire Atlantique
995	T.D.V INDUSTRIES	170	172A	Mayenne
996	TABUR LOGISTIQUE ET SERVICES	149	515H	Sarthe
997	TBPFM	121	602M	Maine et Loire
998	TECAUMA	106	292M	Vendée
999	TECC	120	518M	Sarthe
1000	TECHNI-INDUSTRIE	180	281A	Mayenne
1001	TENNECO AUTOMOTIVE FRANCE SAS	434	343Z	Mayenne
1002	TER'ELEVAGE	107	512E	Maine et Loire
1003	TERRENA	11 380	512E	Loire Atlantique
1004	TERRENA GRAND PUBLIC	282	524X	Maine et Loire
1005	TERRENA SERVICES	111	512E	Loire Atlantique
1006	TESSI TGD	102	723Z	Loire Atlantique
1007	TFE LE MANS	190	602M	Sarthe
1008	TFE NANTES	159	634A	Loire Atlantique
1009	THARREAU INDUSTRIES	136	175G	Maine et Loire
1010	THE VALSPART (NANTES)	137	243Z	Loire Atlantique
1011	THERMO ELECTRON LED SAS	125	518M	Loire Atlantique
1012	THERMOPLASTIQUE COUSIN TESSIER	216	241L	Vendée
1013	THYSSENKRUPP ASCENSEURS	2 359	453H	Maine et Loire
1014	THYSSENKRUPP ELEVATOR MANUFACTUR	451	292D	Maine et Loire
1015	TIBCO SERVICES	369	721Z	Loire Atlantique
1016	TIBCO TELECOMS	700	721Z	Loire Atlantique
1017	TIPIAK EPICERIE	139	156B	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
1018	TIPIAK SA	981	741J	Loire Atlantique
1019	TIPIAK TRAITEUR PATISSIER	391	158A	Loire Atlantique
1020	TOILES DE MAYENNE	139	172A	Mayenne
1021	TOYOTA INDUSTRIAL EQUIPMENT SA	386	292D	Loire Atlantique
1022	TPPL	386	452P	Maine et Loire
1023	TRAIT D'UNION	112	372Z	Vendée
1024	TRANSPORTS BAUDRON	170	602M	Loire Atlantique
1025	TRANSPORTS BLANCHARD COUTAND	164	602M	Vendée
1026	TRANSPORTS BRANGEON	200	602L	Maine et Loire
1027	TRANSPORTS BREGER ET CIE	722	602M	Mayenne
1028	TRANSPORTS CHARPENTIER	102	602M	Loire Atlantique
1029	TRANSPORTS DOUAUD	101	602M	Loire Atlantique
1030	TRANSPORTS GUY ROBIN	230	602M	Mayenne
1031	TRANSPORTS J. SAVIN	175	602M	Sarthe
1032	TRANSPORTS JOLLIVET	218	602M	Maine et Loire
1033	TRANSPORTS LERAY SA	114	602M	Loire Atlantique
1034	TRANSPORTS M MALGOGNE	168	602M	Loire Atlantique
1035	TRANSPORTS MOUSSET	460	602M	Vendée
1036	TRANSPORTS PEROCHEAU	114	602M	Vendée
1037	TRANSPORTS POLLONO ET ASSOCIES	170	602P	Loire Atlantique
1038	TRANSPORTS PRESSAC	112	602P	Vendée
1039	TRANSPORTS ROUTE SERVICES	119	602M	Maine et Loire
1040	TRANSPORTS SOTRAPID	150	602P	Sarthe
1041	TRDL	110	602M	Maine et Loire
1042	TRELLEBORG MODYN	419	251E	Loire Atlantique
1043	TRELLEBORG NANTES SAS	640	251E	Loire Atlantique
1044	TRIOPLAST SMS	107	252A	Maine et Loire
1045	TRONICO	440	321D	Vendée
1046	TROUILLARD	1 315	515F	Loire Atlantique
1047	UAPL	280	524N	Maine et Loire
1048	UCO	300	803Z	Maine et Loire
1049	UD MFLA	248	660G	Loire Atlantique
1050	UNIL OPAL	242	232Z	Maine et Loire
1051	UNION DES ARTISANS DU BOIS	103	515F	Vendée
1052	UNITE DE SOINS LONGUE DUREE	300	851A	Maine et Loire
1053	UNITED BISCUITS FRANCE	540	158F	Loire Atlantique
1054	UNIVAL	112	521F	Loire Atlantique
1055	UNIVERSITE D'ANGERS	1 000	803Z	Maine et Loire
1056	UNIVERSITE DE NANTES	2 806	803Z	Loire Atlantique
1057	USVAL	192	155A	Vendée
1058	V.A.D.	236	602G	Loire Atlantique
1059	VALNANTAIS	122	513A	Loire Atlantique
1060	VALOR CONSULTANTS	300	745A	Maine et Loire
1061	VAMA	210	518M	Vendée
1062	VATEDIS	155	151C	Loire Atlantique

Numéro	Raison Sociale	Effectif 2008	Activité	Département
1063	VECTEUR PLUS	152	722C	Loire Atlantique
1064	VENDEE SANI-THERM	198	515J	Vendée
1065	VENT DES MODES	104	182C	Vendée
1066	VERDIS	112	521F	Loire Atlantique
1067	VETIR	3 475	524C	Maine et Loire
1068	VIENNOISERIE LIGERIENNE	200	158A	Vendée
1069	VILMORIN SA	300	011A	Maine et Loire
1070	VM DISTRIBUTION	862	515F	Vendée
1071	VM MATERIAUX	2 200	515F	Vendée
1072	VMI	214	295E	Vendée
1073	VORWERK FRANCE	200	526G	Loire Atlantique
1074	VOYAGES QUERARD	135	602B	Loire Atlantique
1075	VPNM ATLANTIQUE	2 206	747Z	Sarthe
1076	WALOR	160	285C	Loire Atlantique
1077	WARNER ELECTRIC EUROPE	190	291J	Maine et Loire
1078	WEBASTO SYSTEMES CARROSSERIE	313	343Z	Vendée
1079	WILLIAMSON TRANSPORTS	179	602P	Loire Atlantique
1080	WIRQUIN PLASTIQUES SAS	310	252E	Loire Atlantique
1081	YOU INDUSTRIE SA	134	361E	Vendée
1082	YVES COUGNAUD SA	734	281A	Vendée
1083	ZACH SYSTEM	335	241G	Maine et Loire

## II. Ce qu'inspire le modèle FRE aux répondants.

Le questionnaire en charge d'évaluer l'impact du modèle FRE contenait une question ouverte<sup>75</sup>. Il s'agissait d'évaluer le sentiment général qu'inspirait ladite pratique auprès des répondants.

Vous trouverez, ci-dessous, la liste des réponses obtenues par le biais de cette question.

Répondant	Adoptabilité	"Que vous inspire le modèle FRE ?"
1	4,67	Je ne connais pas ce modèle.
2	1,00	Du scepticisme.
3	3,67	Simple à mettre en œuvre
4	1,67	Un peu simpliste et grandiloquent, "déterminer l'issu d'un projet AVANT son démarrage"... quand même...
5	5,00	Un outil utile qui pourrait permettre d'éviter certaines erreurs. Je viens de tester cet outil sur le projet sur lequel je suis et qui est un vrai fiasco. Je trouve 24, ce qui confirme que ce projet était voué à l'échec dès le départ.
6	3,33	Il correspond à la gestion des risques sur un projet, qui se pratique habituellement.
7	4,67	Cela permet d'avoir une première estimation de la réussite du projet, et cela permet aussi de voir ce qu'il faut améliorer si on veut réussir son projet.
8	4,00	Une prise en compte de l'aspect humain, d'une proximité, d'une meilleure communication...un esprit d'équipe
9	1,00	C'est un modèle qui se base sur le court terme et qui ne permet pas les véritables ruptures qui pourraient permettre à une entreprise de réussir. Il oublie la notion politique de l'entreprise (stratégie).
10	4,67	J'ai envie de l'essayer sur mon projet actuel. Le choix des critères semble vraiment pertinent.
11	4,00	De la simplicité.
12	4,00	Intéressant
13	6,00	Je suis passionné par le changement et la sociologie des organisations. Le modèle Fre est très intéressant. Il intègre des variables très importantes (proximité et pouvoir du leader du changement). Il est à priori simple à utiliser dans sa phase de qualification et calcul du score. En revanche, le modèle mériterait de présenter des idées (best practices, ...) susceptibles d'aider à la résolution de problèmes.
14	5,33	Sécurité
15	4,33	Un modèle tout à fait adapté à nos besoins
16	4,33	Méthode rapide
17	3,67	Pertinent pour suivre l'évolution d'un projet.
18	3,67	Un réel outil de mesure de la réussite d'un projet
19	4,00	Une modélisation mathématique qui devrait faciliter le ROI
20	4,33	Intéressant
21	6,00	Ce modèle me semble simple à utiliser et facile à interpréter.
22	4,67	Un bon moyen de tester la réussite d'un projet et l'intérêt de le lancer.
23	4,00	Connaissant la crédibilité des chercheurs de Harvard, je pense que le modèle est fonctionnel.
24	4,00	Le système semble pertinent. Je me renseignerai davantage sur le sujet.
25	5,67	L'envie de creuser afin de mieux connaître la méthode et surtout de l'utiliser au quotidien.
26	4,00	Un bon outil
27	5,00	Un modèle efficace. Une nouveauté vraiment importante dans le monde du projet.
28	4,67	Une bonne méthode de travail

<sup>75</sup> « Que vous inspire le modèle FRE ? ».

Répondant	Adoptabilité	"Que vous inspire le modèle FRE ?"
29	5,33	Après lecture du fonctionnement du modèle, je suis étonnée de la simplicité des paramètres à prendre en compte. FRE me semble très intéressant. Je pense que je vais en parler dans mon service.
30	5,33	Un guide des bonnes questions à se poser avant de lancer un projet ainsi se donner les moyens d'anticiper les freins, les risques, les problèmes.
31	4,67	Conforme à une gestion de projet.
32	5,33	Outil permettant de mettre l'accent sur les points faibles d'une organisation face au changement.
33	1,00	Cette méthode de gestion du risque me paraît faible dans la mesure où la typologie des projets n'est pas utilisée comme une variable discriminante (dummy) .
34	5,00	INTERESSANT.
35	4,00	Simple, il fallait y penser.
36	5,00	De la curiosité.
37	5,33	Oui, cela semble très intéressant.
38	3,00	Intéressant mais un peu simpliste car les notes sont subjectives et font donc "basculer" le résultat de bon à mauvais très rapidement.
39	6,00	C'est un modèle de bon sens , avec des questions simples qui doivent être posées avant tout changement, mais qui sont malheureusement parfois oubliées.
40	5,00	Efficacité.
41	6,00	Simplicité, efficacité, peut être partagé et compris.
42	4,67	Nous permet de réaliser un projet avec des moyens restreints en évitant de gaspiller de l'argent.
43	5,67	Une méthode simple pour évaluer les chances de réussite d'un projet de changement. Un outil qui permet de déterminer quand lancer un projet de changement et sur quelles dimensions il faut travailler avant de lancer un tel projet pour maximiser les chances de réussite. Un système de questionnement simple et direct. Sans juger de la qualité du projet, il doit permettre de juger de son adéquation avec l'environnement du moment. Ce modèle donne envie de le tester.
44	5,00	L'idée semble être bonne et facile d'utilisation avant même de débuté un projet. Je l'essaierai sur l'un de mes futurs projets.
45	3,67	Un scoring est fortement influencé par le scoreur lui-même...
46	4,00	J'ai trouvé cette présentation TRES intéressante ; réfléchissant sur les dimensions qui auraient pu être oubliées et par référence à des projets passés, tout en restant dans la dimension rationnelle du modèle, j'ai pensé à la question des ""intérêts"" des parties en jeu (au sens de l'interest based bargaining sur lequel Harvard a travaillé il y a longtemps avec le negotiation project) ; la motivation pour le changement du chef d'entreprise (qui, sur le plan rationnel, peut se ramener à la question des intérêts) pour le changement induit par le projet n'est pas explicitement abordée mais n'est, il est vrai, pas nécessaire au regard de l'objet de cet indicateur, et peut-être abordée indirectement par le paramètre ""pouvoir"" ; par contre une modification en profondeur des intérêts des salariés (ou d'une fraction significative, quantitativement et/ou qualitativement, d'entre eux) peut impacter fortement la ""volonté"" et donc donner à ce paramètre un poids relatif beaucoup plus important que 1,5 retenu ; il faut donc prendre cet indicateur pour un guide pour le raisonnement et ne pas hésiter à s'interroger sur le poids relatif des facteurs au regard de la nature d'un projet particulièrement important. Bref, de belles problématiques à méditer.
47	6,00	Un modèle attirant.
48	4,33	C'est quelque chose d'intéressant susceptible de faire réfléchir les chefs d'entreprises, les managers et les chefs de projet.
49	3,00	Simple et compréhensible à voir sur des cas concrets pour juger de la pertinence. Du bon sens mis en équation.
50	4,33	Simplicité pour trier les projets potentiels.
51	4,67	Modele séduisant dont les variables constituent incontestablement les clés du succès.
52	5,00	Outil intéressant d'identification du risque.
53	6,00	C'est une analyse de risque !
54	4,33	Positif.
55	3,67	Très intéressant moyen de diagnostic d'un projet.
56	4,00	De l'intérêt à première vue. Nous nous posons inconsciemment les questions utilisées dans la cotation, dans les cas complexes, c'est sans doute un plus de les formaliser.

Répondant	Adoptabilité	"Que vous inspire le modèle FRE ?"
57	1,00	C'est une arnaque comme les consultants aiment en présenter. Ca ne sert qu'à expliquer que le projet est surmontable ou insurmontable selon ce que l'on a décidé...
58	4,00	Point positif : son coté formule mathématique peut permettre d'emporter l'adhésion de certains décideurs. Point neutre : toutes personne faisant du conseil ou du management sérieusement prend en compte ces variables... Point négatif : comme tout modèle, il s'agit d'une réduction de la réalité. A ce titre, il ne doit être qu'un indicateur rapide permettant de nourrir une réflexion plus rigoureuse. De plus, il serait dommage d'oublier que le "One Best Way" a fait son temps : la variété des situations et le fait que. Point critique : aucun facteur de contingence en paramètre dans ce modèle. Hate de la tester.
59	6,00	L'approche est intéressante et relativement simple. Elle permet d'identifier et éventuellement d'influencer les Key Success Factors d'un projet
60	4,33	Les recettes les plus simples sont parfois les meilleures. Il faut pouvoir noter et afficher la notation sans langue de bois pour valider la pertinence.
61	5,67	Percutant. Les 8 variables sont effectivement les critères essentiels au lancement d'un projet.
62	5,00	Simple et a le mérite de formaliser rapidement et uniformément.
63	4,00	A tester
64	5,33	Repérer les points faibles d'un projet.
65	5,00	Un outil intéressant qui mériterait qu'on s'y intéresse mais peut-être difficile à utiliser par certains dirigeants car cela nécessite d'avoir du recul par rapport à certaines stratégies de hiérarchisation d'entreprises qui ne sont pas forcément en rapport avec la logique d'efficacité et plan de carrière.
66	4,33	Un excellent support parmi d'autres pour évaluer un nouveau projet pour l'entreprise. Très intéressant.
67	4,67	La difficulté toujours dans ces systèmes d'évaluation est de noter. Je pense que c'est un bon système
68	2,33	Paraît un peu trop simple, réducteur, il manque des paramètres extérieurs à l'entreprise par exemple.
69	5,00	Simplicité !! A utiliser.
70	2,67	Bon outil, mais certaines variables sont difficilement identifiables, ou quantifiables. Par exemple, la motivation elle peut changer au cours du dit projet, ainsi que les ressources.
71	4,00	A première lecture il s'agit d'un modèle s'appliquant sur les projets internes. Je suis curieux d'en savoir plus pour savoir s'il peut (et dans quelle mesure) s'appliquer sur des projets clients.
72	3,67	Envie d'explorer l'approche.
73	5,33	Du bon sens et de l'expérience des projets mis en chiffres.
74	4,67	Modèle intéressant.
75	6,00	Super
76	1,33	Rien de nouveau.
77	6,00	L'outil est intéressant.
78	4,00	Intéressant. Je l'ai rapidement testé pour un projet que j'avais mené : le résultat est probant car j'ai rencontré des difficultés. Je souhaiterais avoir plus d'infos et de précisions sur le modèle.
79	6,00	Performance.
80	5,67	A priori très intéressant. Je crois que je vais l'utiliser sur une ou plusieurs opérations.
81	6,00	De bonnes choses. De l'anticipation et donc le moyen de donner à un projet les clés de la réussite.
82	3,67	Le modèle FRE peut-être appliqué avec succès à certains types de projet (SI). Mais réduire la complexité inhérente d'un projet (surtout la dimension humaine) à un nombre limité de variables me semble audacieux. Ne connaissant pas le modèle, mes commentaires peuvent être superficiels. Je vais me documenter sur le modèle.
83	4,33	L'outil semble assez puissant.
84	2,00	Pas adapté à tous les projets. Dans le secteur alimentaire, et surtout dans le domaine commercial, besoin de réactivité... Plus adapté pour les projets long de type bancaire ou logistique
85	4,33	Utile pour un chef d'entreprise.
86	1,00	Tissus d'évidences ! De la consultance aigüe ! Michael Porter a fait mieux dans le passé !
87	4,00	De l'intérêt et de la curiosité

Répondant	Adoptabilité	"Que vous inspire le modèle FRE ?"
88	4,33	De l'étonnement. Les items sont simples
89	5,00	Un nouvel outil que je vais utiliser pour anticiper plus de choses lors de mes projets futurs.
90	5,00	Il y a une très forte analogie avec l'identification des risques d'un projet. C'est l'étape initiale de la gestion des risques telle qu'elle est mise en place au sein de notre entité
91	4,33	Encore un truc de bon sens.
92	5,33	Une approche pragmatique basée sur une combinaison des composantes managériales et techniques d'un projet. J'ai "un doute" sur la capacité offerte par l'outil à anticiper un échec car il s'agit d'une mesure a priori du risque hors les variables d'ajustement du modèle sont limitées. Postulat de base : si le projet n'est pas soutenu/retenu par la direction au plus haut niveau, il n'est même pas nécessaire de la lancer. Il va droit à l'échec (plus value non perçue => pas d'envie, pas ou peu de ressources disponibles).
93	5,00	Simple. Plein de bon sens. Je perçois ce modèle comme un indicateur du niveau de risques, de complexité du changement : outil de diagnostic puis de préconisations. Un certain nombre de managers, dirigeants d'entreprise manquent cruellement de bon sens et font parfois preuve d'aveuglement....
94	3,67	un autre outil de modélisation du risque comme il en existe bien d'autres
95	3,33	Simplicité. Matrice initiale évolutive en matrice spécifique au chemin critique, modèle intéressant en avant projet au niveau du commanditaire du projet pour décider qui fera quoi pour la réussite. Permet à mon sens de cibler l'équipe projet.
96	6,00	Il permet d'identifier les facteurs clé de la réussite ou de l'échec d'un projet.
97	4,33	Puissant.
98	5,00	Matrice initiale évolutive en matrice spécifique au chemin critique, modèle intéressant en avant projet au niveau du commanditaire du projet pour décider qui fera quoi pour la réussite. Permet à mon sens de cibler l'équipe projet.
99	2,67	Outil d'aide simple à mettre en application.
100	5,00	Très intéressant. Il paraît difficile d'avoir des projets qui a priori dépassent les 46 points. Cela voudrait donc dire que l'on initie plus de projets ? Ou plutôt (et c'est là que cela devient très intéressant) que l'on connaît les facteurs de risques avant de démarrer un projet.
101	4,67	Il paraît relativement simple à utiliser.
102	4,67	Cela paraît tellement simple que cela doit fonctionner
103	1,00	Trop mécanique. Pas intéressant.
104	4,00	A utiliser pour les projets.
105	2,00	Une méthode parmi d'autres dans ce domaine. Beaucoup de sociétés de conseils ont développé leur propre outil où l'on retrouve globalement les mêmes critères.
106	4,67	L'approche me paraît pragmatique.
107	5,67	A l'heure actuelle, un outil de plus pour avoir des KPI. Cela peut être très utile.
108	4,00	Cela constitue un indicateur en amont du projet. Cela nécessite d'avoir correctement cerné les problématiques d'acceptation du changement et de légitimité des décisionnaires. En fait cet indice peut servir d'aide mémoire par rapport aux contraintes classiques d'un projet, et éventuellement d'outil de sensibilisation auprès des participants aux projets, pour aborder la gestion des risques de manière pédagogique.
109	5,00	De l'intérêt, à tester.
110	4,00	Séduit.
111	3,67	La méthode indique des facteurs prépondérants à maîtriser. C'est de la maîtrise des risques. On peut par exemple changer le Po en changeant le chef du projet... même en cours de réalisation.
112	5,00	Un outil pertinent.
113	6,00	Confiance.
114	6,00	Une très bonne chose pour la conduite du changement.
115	4,67	Je fais confiance et adhère en général aux idées de M.Porter que j'ai déjà étudié au cours de mon cycle d'étude en Angleterre.
116	3,67	Une alternative au PMI.

Répondant	Adoptabilité	"Que vous inspire le modèle FRE ?"
117	6,00	<p>Très intéressant. Ce modèle semble assez similaire aux modèles que nous utilisons dans mon cabinet (ipaglobal.com). Nous qualifions cet évaluation de Team Development Index:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Quels sont les objectifs business</li> <li>-Quels sont les objectifs projets (quid de la relation business projet)</li> <li>-Quels sont les limites budgétaires et temporelles</li> <li>-Qui est décideur, quel est son pouvoir financier, quel est son pouvoir de décision</li> <li>-Comment est l'équipe projet (ressources, qualification, appartenance)</li> <li>-y a-t-il un système de conduite du changement</li> </ul> <p>Il est vrai que le FRE aborde certaines notions supplémentaires qui peuvent être intéressantes de valider. notez que toutes les notions citées plus haut sont statistiquement validées et ont un impact majeur sur la réussite des projets. Modèle intéressant</p>
118	2,00	Une modélisation chiffrée d'une appréciation normale d'un bon chef de projet.
119	5,00	Impatient de le mettre en pratique.
120	3,67	Prise en compte logique des variables humaines et organisationnelles qui sont souvent négligées.
121	3,67	Je prendrai contact avec vous car ce modèle génère de nombreuses réflexions
122	5,00	C'est une méthode très intéressante et simple d'évaluation de la viabilité d'un projet.
123	5,00	Gain de temps et d'argent.
124	4,33	Rien, un modèle parmi d'autres avec un marketing assez fort!
125	6,00	Très utile !
126	3,33	Intéressant, mais assez restrictif dans les critères d'évaluation. Il faudrait, entre autres, tenir compte de la complexité du projet (au sens technique par exemple). Vous pouvez avoir un projet de moins de 2 mois et d'une technicité qui est peu maîtrisée, ce qui induit un risque supplémentaire. Ou encore, tenir compte dans le cadre d'une conduite de changement, la démonstration de la valeur ajoutée du projet à l'entreprise ...
127	4,33	Bonne grille d'auto évaluation.
128	5,00	Outil simple et adapté à nos préoccupations.
129	3,67	Praticité
130	4,67	Que les contrôleurs de gestion peuvent arrêter de nous bassiner avec leurs tableaux Excel de 20 pages de large.
131	4,67	<p>Intéressant, cependant comme tout outil d'aide à la décision : il ne doit pas remplacer le jugement final de l'homme, dont il n'a pas la finesse de jugement. On nous apprend (à l'école et ça se vérifie dans la pratique) que chaque projet est spécifique, unique.</p> <p>Je m'interroge sur les réelles capacités d'un outil dont, à première vue, le principe de fonctionnement est une moyenne de différents cas rencontrés. C'est, je crois, ce que JM SAUSSOIS dans "Théories des organisations" appelle "des modèles maintes fois répétés et toujours dépassés". De mon côté, je préfère les travaux d'A. DAVID qui dans "Outils de gestion et dynamique du changement" définit des mesures probablement moins précises mais du coup, plus adaptables à chaque cas. Même s'il n'aborde pas tous les items de FRE (pouvoir du Leader, etc. Pour ça : voir la grille de François DUPUY? etc.). Mais je ne connais probablement pas assez l'outil FRE.</p>
132	1,00	Ce modèle trop théorique ne tient à mon avis pas assez compte de la réalité du terrain. De plus, la réussite d'un projet dépend souvent de la compétence du chef de projet lui-même.
133	4,67	Gestion de projet, Organisation, Planification, Maîtrise.
134	4,00	La démarche est intéressante.
135	4,67	Le modèle m'apparaît plus comme un indicateur de maturité de l'entreprise qui se trouve face à un nouveau projet. Cette maturité ressort systématiquement avec une analyse préliminaire des risques. Il faut alors voir si il y a corrélation entre l'indice FRE, le résultat de l'APR et le retour d'expérience! Le modèle reste intéressant car rapide et simple comme baromètre à utiliser en comité de direction.
136	3,33	Il ne présente rien de révolutionnaire, juste une mise en forme des connaissances actuelles des freins à la réussite d'un projet sur une échelle chiffrée. Et il faut se méfier des chiffres, ils s'accommodent mal avec l'humain.
137	6,00	Meilleure gestion des projets
138	4,33	A tester.
139	3,67	Curiosité.

Répondant	Adoptabilité	"Que vous inspire le modèle FRE ?"
140	5,33	C'est un modèle révolutionnaire qui permettra de changer le comportement des chefs d'entreprises pour conduire leurs entreprises.
141	1,33	Un modèle développé pour les très grosses entreprises, celle qui font encore de la marge et arrivent encore à exploiter leur salariés en ces temps de crise ??!!! Pour aller plus loin que cette réflexion cynique, j'ai du mal à retrouver dans ce modèle une quelconque intégration de l'aspect social, "humain". Ce dernier me paraît essentiel étant donné la conjoncture économique et je ne peux pas me satisfaire des aspects "jeux de pouvoir" et "autorité/ leadership" de ce modèle. Et je ne parle même pas de la question de la motivation... comment mesurer la motivation d'un salarié??? il y a bien entendu plusieurs modèles élaborés autour de ce (vaste) sujet, mais j'ai pour ma part l'impression que les motivations réelles sont aujourd'hui erronées de part le fait des tensions sociales et économiques qui pèsent actuellement sur les pays occidentaux. Un élément me manque... qui remplit ces fameuses grilles? Pour finir, je trouve la matrice de repérage plus que simpliste...
142	6,00	il m'inspire des modèles déjà connus qui permettent d'envisager la faisabilité d'un projet et son aboutissement. Je n'ai pas vraiment vu certaines données comme l'aspect financier dans le FRE à moins que ce ne soit l'aspect "ressources" qui pourraient éventuellement compléter l'analyse du projet.
143	6,00	Une sécurité de voir, prévoir, l'avenir de mon entreprise.
144	4,67	Un modèle rigoureux. Mais cela peut être un indicateur qu'il faut savoir interpréter et ne pas prendre comme seul outil.
145	4,00	Un outil émanant d'une réflexion scientifique. A valider avec l'expérience.
146	5,67	C'est un modèle qui semble permettre d'anticiper les problèmes que l'on va rencontrer dans le déroulement du projet. Cela permet d'anticiper et donc de gagner du temps. C'est très utile.
147	6,00	Intéressant. Je souhaiterais avoir plus d'infos et de précisions sur la partie "effort"
148	4,00	Un modèle simple dans son exposé et facile à appliquer. Les variables identifiées ne me surprennent pas. Le fait d'avoir réussi à les pondérer est intéressant.
149	3,67	Efficacité et simplicité.
150	6,00	Séduisant, à tester et valider sur des projets déjà réalisés ou en cours, et à appliquer d'urgence pour les projets en cours de lancement.



## Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	p.7
<b>PREMIERE PARTIE – MECANISME DE DIFFUSION D’UNE PRATIQUE DE GESTION</b> .....	P.21
<i>Introduction</i> .....	p.21
<b>Chapitre 1 : <u>La diffusion d’une pratique de gestion et les acteurs qui y participent</u></b> .....	<b>p.23</b>
<b>Section 1. Le point de vue des néo-institutionnalistes</b> .....	p.23
<u>I. L’environnement</u> .....	p.24
<u>II. Le mimétisme</u> .....	p.24
<u>III. La légitimité</u> .....	p.25
<b>Section 2. Le point de vue des théoriciens des modes managériales</b> .....	p.28
<u>I. Définition d’une mode managériale</u> .....	p.29
<u>II. Les déterminants d’une mode managériale</u> .....	p.32
1. <i>Attraction</i> .....	p.33
2. <i>Imitation</i> .....	p.34
3. <i>Persuasion</i> .....	p.35
<u>III. Le cycle de vie des modes managériales</u> .....	p.36
<u>IV. La collectivité des pratiques de gestion</u> .....	p.37
<u>V. La légitimation auto-entretenu</u> .....	p.40
1. <i>Les managers</i> .....	p.41
2. <i>Les académiques</i> .....	p.44
A. Les professeurs.....	p.44
B. Les chercheurs.....	p.46
3. <i>Les journalistes</i> .....	p.48
<b>Chapitre 2 : <u>Les cabinets de conseil et leur rôle dans la diffusion d’une pratique de gestion</u></b> .....	<b>p.50</b>
<b>Section 1. Les cabinets de conseil en stratégie</b> .....	p.51
<u>I. La notion de pouvoir au sein de la collectivité des pratiques de gestion</u> .....	p.51
<u>II. Cabinets de conseil et mode managériale</u> .....	p.53
<u>III. Définition du conseil en stratégie</u> .....	p.54
<u>IV. Historique du secteur du conseil en stratégie</u> .....	p.55
<u>V. Spécificité du secteur du conseil en stratégie</u> .....	p.58
<b>Section 2. Le rôle des cabinets de conseil en stratégie dans la diffusion d’une pratique de gestion</b> .....	p.60
<u>I. La phase d’invention</u> .....	p.61
1. <i>L’invention d’une pratique de gestion</i> .....	p.61
2. <i>L’invention d’un discours</i> .....	p.64
<u>II. La phase de découverte</u> .....	p.66
1. <i>de l’usage de l’asymétrie</i> .....	p.66
2. <i>une action en deux temps</i> .....	p.68
<u>III. La phase d’explosion</u> .....	p.71
<u>IV. La phase de déclin</u> .....	p.72
<b>Présentation des hypothèses de recherche 1 et 2</b> .....	p.74

<b>DEUXIEME PARTIE – TEST DE VALIDITE DES HYPOTHESES 1 ET 2</b> .....	p.75
<i>Introduction</i> .....	p.Erreur ! Signet non défini.
<b>Chapitre 1 : <u>La diffusion d’une pratique de gestion repose-t-elle sur un phénomène de mode managériale ?</u></b> .....	p.76
<b>Section 1. Sélection d’une pratique de gestion</b> .....	p.77
<b>I. Les critères de sélection</b> .....	p.77
1. <i>Une diffusion forte</i> .....	p.77
2. <i>Un impact significatif</i> .....	p.77
3. <i>Une présence visible des cabinets</i> .....	p.78
4. <i>Un cycle de vie révolu</i> .....	p.78
<b>II. La pratique sélectionnée</b> .....	p.79
1. <i>Les matrices de portefeuille : une diffusion forte</i> .....	p.79
2. <i>Les matrices de portefeuille : un impact significatif</i> .....	p.79
3. <i>Les matrices de portefeuille : une présence visible des cabinets</i> .....	p.79
4. <i>Les matrices de portefeuille : un cycle révolu</i> .....	p.80
<b>Section 2. Les matrices de portefeuille</b> .....	p.81
<b>I. Les matrices en théorie</b> .....	p.81
<b>II. Les matrices en pratique</b> .....	p.83
<b>III. Les matrices de portefeuilles : une mode managériale ?</b> .....	p.85
1. <i>Une popularité rapide</i> .....	p.Erreur ! Signet non défini.
2. <i>Une popularité uniquement liée à leur valeur effective ?</i> .....	p.87
A. <i>Critiques relatives à la mise en œuvre des matrices de portefeuille</i> .....	p.88
B. <i>Critiques relatives à la difficulté de segmenter les activités</i> .....	p.89
C. <i>Critiques relatives à la conception des matrices de portefeuille</i> .....	p.91
<b>Section 3. Choix de l’outil et de la méthode d’analyse</b> .....	p.96
<b>I. Choix de l’outil d’analyse</b> .....	p.96
<b>II. Méthodologie du test de validité</b> .....	p.98
<b>III. Présentation des résultats</b> .....	p.100
<b>Section 4. Fréquence d’apparition des articles académiques sur le thème des matrices de portefeuille</b> .....	p.102
<b>I. Indice de spécialisation</b> .....	p.102
1. <i>Étapes de l’opération</i> .....	p.103
2. <i>Résultats</i> .....	p.104
<b>II. Indice de priorisation</b> .....	p.105
1. <i>Étapes de l’opération</i> .....	p.107
2. <i>Résultats</i> .....	p.109
<b>III. Biais du test</b> .....	p.112
<b>Section 5. Une fréquence d’apparition symptomatique d’un phénomène de mode managériale</b> .....	p.113
<b>Conclusion du chapitre 1</b> .....	p.117

## **Chapitre 2 : Les cabinets de conseil présentent-ils leur pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle ? ..... p.118**

### **Section 1. Sélection d'un discours promotionnel..... p.119**

#### **I. Les critères de sélection ..... p.119**

1. *Un discours ayant fait la promotion d'une pratique vastement diffusée* ..... p.119
2. *Un discours matériellement et facilement accessible* ..... p.119
3. *Un discours qui couvre le cycle de vie complet de la pratique* ..... p.119

#### **II. Le discours sélectionné ..... p.120**

1. *La matrice BCG : une pratique vastement diffusée* ..... p.120
  - A. *Présence de la matrice BCG au sein des articles académiques* ..... p.121
  - B. *Présence de la matrice McKinsey au sein des articles académiques* ..... p.122
  - C. *Présence de la matrice ADL au sein des articles académiques* ..... p.123
2. *La matrice BCG : un discours matériellement et facilement accessible* ..... p.125
3. *La matrice BCG : un discours qui couvre le cycle de vie complet de la pratique* ..... p.125

### **Section 2. Présentation du Boston Consulting Group et de sa première matrice..... p.126**

#### **I. Le Boston Consulting Group ..... p.126**

#### **II. La matrice BCG ..... p.127**

1. *La matrice en théorie* ..... p.129
2. *La matrice en pratique* ..... p.129

### **Section 3. Choix de l'outil et de la méthode d'analyse ..... p.131**

#### **I. Choix de l'outil d'analyse..... p.131**

#### **II. Méthodologie du test de validité ..... p.132**

1. *Collecte des données primaires* ..... p.132
2. *Encodage des données primaires* ..... p.134
3. *Présentation de la grille de codification* ..... p.135
  - A. *Rationalité* ..... p.137
  - B. *Simplicité* ..... p.137
  - C. *Efficacité* ..... p.138
  - D. *Modernité* ..... p.138
  - E. *Autres thèmes* ..... p.139
4. *Pré-test de fiabilité de codage* ..... p.140
5. *Post-test de fiabilité de codage* ..... p.141
6. *Résultats* ..... p.141

### **Section 4. Poids et fréquence d'apparition des éléments relatifs à la simplicité, la modernité, l'efficacité et la rationalité de la première matrice BCG au sein de la revue Perspectives..... p.142**

#### **I. Poids et fréquences d'apparition des catégories au sein du corpus ..... p.143**

#### **II. Poids et fréquences d'apparition des catégories au sein des articles au sein du corpus ..... p.145**

#### **III. Fréquence d'apparition des composantes ..... p.147**

1. *Répartition des composantes de la catégorie conceptuelle rationalité* ..... p.147
2. *Répartition des composantes de la catégorie conceptuelle efficacité* ..... p.148
3. *Répartition des composantes de la catégorie conceptuelle simplicité* ..... p.149
4. *Répartition des composantes de la catégorie conceptuelle modernité* ..... p.150

### **Section 5. Une pratique présentée comme étant simple, moderne, efficace et rationnelle ..... p.151**

## **Conclusion de la partie 2 ..... p.156**

**TROISIEME PARTIE - TEST D'OPERATIONNALITE DE L'HYPOTHESE 2..... p.157**

*Introduction..... p.157*

**Chapitre 1 : Définition du modèle FRE et choix de l'outil de collecte..... p.159**

**Section 1. Création d'une pratique et d'un discours promotionnel fictifs..... p.159**

I. La pratique de gestion..... p.159

II. Le discours promotionnel..... p.160

1. Les ingrédients du discours promotionnel..... p.165

A. Le modèle FRE : un dispositif rationnel..... p.165

B. Le modèle FRE : un dispositif efficace..... p.167

C. Le modèle FRE : un dispositif moderne..... p.169

D. Le modèle FRE : un dispositif simple..... p.169

**Section 2. Analyse documentaire du discours promotionnel..... p.170**

I. Encodage des données..... p.171

II. Classement des données..... p.171

III. Test de fiabilité de codage..... p.174

IV. Traitement des données..... p.175

V. Analyse des résultats..... p.175

**Section 3. Définition de la population et de l'outil de collecte..... p.177**

I. Définition de la population..... p.178

II. Choix de l'outil de collecte..... p.180

1. *Collecte des adresses email de la population..... p.181*

2. *Protocole d'administration du questionnaire..... p.182*

A. L'email d'invitation..... p.182

B. Le blog..... p.183

C. Le discours promotionnel..... p.184

D. Le questionnaire..... p.184

III. Précautions éthiques..... p.185

**Chapitre 2 : Tests et administration du questionnaire..... p.186**

**Section 1. Présentation du questionnaire..... p.186**

I. Impératifs du questionnaire..... p.186

II. Organisation du questionnaire..... p.188

III. Items du questionnaire..... p.189

**Section 2. Pré-test du questionnaire..... p.193**

I. Pré-tests..... p.193

1. *Pré-test à face..... p.193*

2. *Pré-test par voie électronique..... p.193*

A. Définition de l'échantillon..... p.194

B. Administration du questionnaire auprès de l'échantillon..... p.197

C. Caractéristiques des répondants de l'échantillon..... p.198

D. Test des échelles de mesures..... p.202

a. Test de fiabilité..... p.202

b. Test de validité..... p.203

E. Analyse des résultats..... p.204

<b>Section 3. Administration et post-test du questionnaire</b> .....	p.205
I. <u>Administration du questionnaire à la population</u> .....	p.205
II. <u>Caractéristiques des répondants de la population</u> .....	p.206
III. <u>Tests des échelles de mesures</u> .....	p.208
1. <i>Test de fiabilité</i> .....	p.208
2. <i>Test de validité</i> .....	p.208
IV. <u>Analyse des résultats</u> .....	p.209
<b>Chapitre 3 : <u>Traitement et analyse des résultats</u></b> .....	<b>p.210</b>
<b>Section 1. Degré d'adoptabilité, de simplicité, de modernité, d'efficacité et de rationalité que les répondants accordent au modèle FRE</b> .....	<b>p.210</b>
I. <u>Répartitions des résultats</u> .....	p.210
1. <i>Résultats en fonction du sexe des répondants</i> .....	p.210
2. <i>Résultats en fonction de l'âge des répondants</i> .....	p.211
3. <i>Résultats en fonction du niveau d'études des répondants</i> .....	p.212
4. <i>Résultats en fonction du statut des répondants</i> .....	p.213
5. <i>Résultats en fonction de la taille de l'entreprise</i> .....	p.214
6. <i>Résultats en fonction du secteur d'activité</i> .....	p.215
II. <u>Analyse des résultats</u> .....	p.216
<b>Section 2. Ce qu'inspire le modèle FRE aux répondants</b> .....	<b>p.218</b>
I. <u>Méthodologie d'analyse</u> .....	p.218
II. <u>Mise en avant des lemmes et synopsis du corpus</u> .....	p.220
1. <i>Lemmes et synopsis du corpus adoptant</i> .....	p.221
2. <i>Lemmes et synopsis du corpus non-adoptant</i> .....	p.223
III. <u>Mise en avant des thèmes du corpus</u> .....	p.224
1. <i>Thèmes du corpus adoptant</i> .....	p.225
2. <i>Thèmes du corpus non-adoptant</i> .....	p.227
IV. <u>Cartographie des liens sémantiques</u> .....	p.229
1. <i>Cartographie du corpus adoptant</i> .....	p.232
2. <i>Cartographie du corpus non-adoptant</i> .....	p.233
<b>Section 3. Une adoption fortement déterminée par l'aspect simple, moderne, efficace et rationnel du modèle FRE</b> .....	<b>p.236</b>
Conclusion de la partie 3 .....	p.240
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>p.241</b>
I. <u>Les principaux résultats</u> .....	p.242
1. <i>La diffusion d'une pratique de gestion repose-t-elle sur un phénomène de mode managériale ?</i> .....	p.242
2. <i>Les cabinets de conseil présentent-ils leur pratique comme étant simple moderne efficace et rationnelle ?</i> .....	p.245
3. <i>Présenter une pratique comme étant simple, moderne, efficace et rationnel favorise t-il sa diffusion ?</i> .....	p.247
4. <i>Présentation du modèle</i> .....	p.250
5. <i>Au delà du discours</i> .....	p.252
6. <i>Une stratégie d'intelligence économique</i> .....	p.254
II. <u>Les limites et perspectives</u> .....	p.257
1. <i>Limites et perspectives de nature bibliographique</i> .....	p.257
2. <i>Limites et perspectives de nature méthodologiques</i> .....	p.257
3. <i>Propositions de recherche</i> .....	p.258
<b>Bibliographie</b> .....	<b>p.258</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>p.273</b>
I. <u>La population de l'étude</u> .....	p.274
II. <u>Ce qu'inspire le modèle FRE aux répondants</u> .....	p.299
<b>Liste des tables</b> .....	<b>p.311</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>p.314</b>

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : « <i>Quelques modes des 30 dernières années</i> » d'après Giroux (2008).....	p.31
<b>Figure 2</b> : Interactions entre les diverses communautés de la collectivité des pratiques de gestion.....	p.38
<b>Figure 3</b> : Répartition des communautés de la collectivité des pratiques de gestion selon Abrahamson (1996) .....	p.38
<b>Figure 4</b> : Le quadrillage des populations clefs par les multinationales du conseil en stratégie .....	p.67
<b>Figure 5</b> : Processus de diffusion d'une pratique de gestion vu par un cabinet de conseil .....	p.73
<b>Figure 6</b> : Critères auxquels doit répondre la pratique qui fera l'objet du test de validité de l'hypothèse1 .....	p.77
<b>Figure 7</b> : Courbes de diffusion d'une pratique dite « <i>fad</i> » et d'une pratique dite « <i>fashion</i> » d'après la définition de Bourgeois (2006).....	p.78
<b>Figure 8</b> : Répartition des résultats en fonction des expressions de la requête .....	p.101
<b>Figure 9</b> : Courbe des indices de spécialisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relues par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005.....	p.105
<b>Figure 10</b> : Courbe des indices de priorisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relues par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille édités entre 1960 et 2005 au sein des articles sur le thème de la planification stratégique.....	p.311
<b>Figure 11</b> : Courbe des indices de spécialisation (sur une échelle de 100 000) des articles généralistes sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005. ....	p.311
<b>Figure 12</b> : Critères auxquels doit répondre le discours qui fera l'objet du test de validité de l'hypothèse 2.....	p.119
<b>Figure 13</b> : Articles académiques « <i>relus par un comité de lecture</i> » répondant aux mots-clefs relatifs à la matrice BCG, McKinsey ou ADL au sein du « <i>résumé</i> » ou la « <i>liste de mots-clefs définis par l'auteur</i> ».....	p.311
<b>Figure 14</b> : Articles académiques (relues par un comité de lecture) répondants aux mots-clefs relatifs à la matrice BCG, McKinsey et ADL dans le « <i>texte intégral</i> ».....	p.311
<b>Figure 15</b> : La courbe d'apprentissage.....	p.311
<b>Figure 16</b> : La courbe du cycle de vie du produit.....	p.311

<b>Figure 17</b> : Matrice croissance / part de marché relative du cabinet Boston Consulting Group .....	p.311
<b>Figure 18</b> : Poids (en U.A) et fréquence d'apparition (%) des catégories conceptuelles au sein du corpus documentaire.....	p.311
<b>Figure 19</b> : Fréquence d'apparition des quatre catégories conceptuelles (simplicité, modernité, efficacité et rationalité) au sein du corpus documentaire .....	p.311
<b>Figure 20</b> : Histogramme représentant le poids des catégories conceptuelles au sein des articles du corpus documentaire (en nombre d'U.A.).....	p.311
<b>Figure 21</b> : Histogramme empilé du poids des catégories conceptuelles au sein des articles du corpus (en nombre d'UA) .....	p.311
<b>Figure 22</b> : Histogramme des fréquences d'apparition des catégories conceptuelles au sein des articles du corpus (en % d'UA) .....	p.311
<b>Figure 23</b> : Histogramme empilé des fréquences d'apparition des catégories conceptuelles au sein des articles du corpus (en % d'UA) .....	p.311
<b>Figure 24</b> : Fréquence d'apparition des composantes de la catégorie conceptuelle <i>rationalité</i> au sein du corpus documentaire (en % d'U.A.).....	p.311
<b>Figure 25</b> : Fréquence d'apparition des composantes de la catégorie conceptuelle <i>efficacité</i> au sein du corpus documentaire (en % d'U.A.).....	p.311
<b>Figure 26</b> : Fréquence d'apparition des composantes de la catégorie conceptuelle <i>simplicité</i> au sein du corpus documentaire (en % d'U.A.).....	p.149
<b>Figure 27</b> : Fréquence d'apparition des composantes de la catégorie conceptuelle <i>modernité</i> au sein du corpus documentaire (en % d'U.A.).....	p.311
<b>Figure 29</b> : Histogramme des fréquences d'apparition des catégories conceptuelles au sein des corpus BCG et FRE .....	p.176
<b>Figure 31</b> : Localisation géographique de la population de l'étude .....	p.311
<b>Figure 32</b> : Mail d'invitation.....	p.183
<b>Figure 33</b> : Le blog de l'étude .....	p.183
<b>Figure 34</b> : Résumé de trois pages du modèle FRE.....	p.184

<b>Figure 35</b> : Résumé du processus de participation à l'enquête .....	p.184
<b>Figure 36</b> : Message de conclusion.....	p.185
<b>Figure 37</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction du sexe des répondants.....	p.210
<b>Figure 38</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction de l'âge des répondants .....	p.211
<b>Figure 39</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction du niveau d'études des répondants .....	p.212
<b>Figure 40</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction du statut des répondants.....	p.213
<b>Figure 41</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction de la taille de l'entreprise .....	p.214
<b>Figure 42</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction du secteur d'activité du répondant .....	p.215
<b>Figure 43</b> : Champ sémantique du mot <i>appliquer</i> au sein du corpus <i>adoptant</i> .....	p.230
<b>Figure 44</b> : Synapsies du mot <i>projet</i> au sein du corpus <i>adoptant</i> .....	p.230
<b>Figure 45</b> : Représentation du thème <i>appréciation</i> et de ses <i>ingrédients</i> au sein du corpus <i>adoptant</i> .....	p.231
<b>Figure 46</b> : Graphe sémantique en étoile du corpus <i>adoptant</i> (réduit à 40 nœuds-étoiles) .....	p.232
<b>Figure 47</b> : Graphe sémantique en étoile du corpus <i>non adoptant</i> .....	p.233
<b>Figure 48</b> : Courbes de la valeur <i>adoptabilité</i> et de la moyenne des valeurs <i>simplicité</i> , <i>efficacité</i> , <i>modernité</i> et <i>rationalité</i> .....	p.236
<b>Figure 49</b> : Courbes de la valeur <i>adoptabilité</i> et de la valeur <i>modernité</i> .....	p.237
<b>Figure 50</b> : Courbes de la valeur <i>adoptabilité</i> et de la valeur <i>simplicité</i> .....	p.237
<b>Figure 51</b> : Courbes de la valeur <i>adoptabilité</i> et de la valeur <i>efficacité</i> .....	p.238
<b>Figure 52</b> : Courbes de la valeur <i>adoptabilité</i> et de la valeur <i>rationalité</i> .....	p.238
<b>Figure 53</b> : Dispositif discursif en charge de renforcer la diffusion d'une pratique de gestion .....	p.250

## Liste des tables

<b>Table 1</b> : Répartition des résultats en fonction des expressions de la requête .....	p.101
<b>Table 2</b> : Valeurs des indices de spécialisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relues par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005 .....	p.311
<b>Table 3</b> : Valeurs des indices de priorisation (sur une échelle de 100 000) des articles académiques (relues par un comité de lecture) sur le thème des matrices de portefeuille entre 1960 et 2005 .....	p.311
<b>Table 4</b> : Grille de codification du corpus documentaire .....	p.311
<b>Table 5</b> : Interprétation du coefficient d'agrément de Kappa définis par Cohen (1960) .....	p.311
<b>Table 6</b> : Répartition des U.A. au sein des catégories conceptuelles et des composantes de la grille de codification .....	p.311
<b>Table 7</b> : Grille de codification du corpus documentaire .....	p.172
<b>Table 8</b> : Interprétation du coefficient d'agrément de Kappa définit par Cohen (1960) .....	p.174
<b>Table 9</b> : Poids et fréquence d'apparition des catégories conceptuelles au sein du corpus documentaire (en nombre d'U.A.) .....	p.311
<b>Table 10</b> : Nombre et pourcentage d'établissements de la population en fonction du secteur d'activité .....	p.179
<b>Table 11</b> : Nombre et pourcentage d'établissements de la population en fonction de l'effectif .....	p.179
<b>Table 12</b> : Liste des établissements soumis au pré-test .....	p.194
<b>Table 13</b> : Poids et fréquence d'apparition de la population et de l'échantillon de pré-test en fonction du statut professionnel .....	p.197
<b>Table 14</b> : Poids et fréquence d'apparition de la population et de l'échantillon de pré-test en fonction de l'effectif de l'établissement.....	p.197
<b>Table 15</b> : Répartition des répondants au pré-test en fonction du sexe.....	p.198
<b>Table 16</b> : Répartition des répondants au pré-test en fonction du statut professionnel .....	p.198
<b>Table 17</b> : Répartition des répondants au pré-test en fonction de l'âge .....	p.198

<b>Table 18</b> : Répartition des répondants au pré-test en fonction du secteur d'activité .....	p.199
<b>Table 19</b> : Répartition des répondants au pré-test en fonction du niveau d'étude.....	p.199
<b>Table 20</b> : Répartition des répondants au pré-test en fonction de l'effectif.....	p.200
<b>Table 21</b> : Valeurs maximums et minimums au sein des échelles de mesure du questionnaire .....	p.201
<b>Table 22</b> : Variance des valeurs au sein des échelles de mesure .....	p.201
<b>Table 23</b> : Écart type des valeurs au sein des échelles de mesure .....	p.201
<b>Table 24</b> : Alpha de Cronbach des échelles de mesures (pré-test) .....	p.202
<b>Table 25</b> : Indice de validité convergente inter-items (pré-test).....	p.203
<b>Table 26</b> : Indice de validité divergente inter-items (pré-test) .....	p.204
<b>Table 27</b> : Répartition des répondants au post-test en fonction du sexe .....	p.206
<b>Table 28</b> : Répartition des répondants au post-test en fonction du statut.....	p.206
<b>Table 29</b> : Répartition des répondants au post-test en fonction de l'âge.....	p.206
<b>Table 30</b> : Répartition des répondants au post-test en fonction du secteur d'activité .....	p.207
<b>Table 31</b> : Répartition des répondants au post-test en fonction du niveau d'étude .....	p.207
<b>Table 33</b> : alpha de Cronbach des échelles de mesures (pré-test).....	p.208
<b>Table 34</b> : Indices de validité convergentes et divergentes inter-items.....	p.209
<b>Table 35</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction du sexe des répondants .....	p.210
<b>Table 36</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction de l'âge des répondants.....	p.211
<b>Table 37</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction du niveau d'études des répondants .....	p.212
<b>Table 38</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction du statut des répondants.....	p.213
<b>Table 39</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction de la taille de l'entreprise .....	p.214
<b>Table 40</b> : Moyenne des échelles de mesures en fonction du secteur d'activité du répondant .....	p.215
<b>Table 41</b> : Nombre et pourcentage d'adoptants en fonction de la valeur de l'échelle <i>adoptabilité</i> .....	p.216

<b>Table 42</b> : Répartition des répondants en fonction de la tranche de valeurs de l'échelle <i>adoptabilité</i> .....	p.216
<b>Table 43</b> : Répartition du corpus adoptant et non adoptant .....	p.219
<b>Table 44</b> : Listes des lemmes et synopsies du corpus <i>adoptant</i> (en ordre croissant) .....	p.222
<b>Table 45</b> : Listes des lemmes et synopsies du corpus non <i>adoptant</i> (en ordre croissant).....	p.223
<b>Table 46</b> : Liste des thèmes du corpus <i>adoptant</i> (en ordre croissant).....	p.226
<b>Table 47</b> : Liste des thèmes du corpus <i>non adoptant</i> (en ordre croissant).....	p.228
<b>Table 48</b> : Coefficients de corrélation et de détermination inter-échelles de mesures.....	p.237
<b>Table 49</b> : Coefficients de corrélation et de détermination inter-échelles de mesures.....	p.238
<b>Table 50</b> : Coefficients de corrélation et de détermination inter-échelles de mesures.....	p.239