



HAL
open science

L'opposant à l'innovation organisationnelle dans les Ressources Humaines : pour une lecture renouvelée de la théorie des rôles

Sébastien Knockaert

► To cite this version:

Sébastien Knockaert. L'opposant à l'innovation organisationnelle dans les Ressources Humaines : pour une lecture renouvelée de la théorie des rôles. Gestion et management. Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - Paris 12, 2021. Français. NNT : 2021PA120024 . tel-03520799

HAL Id: tel-03520799

<https://theses.hal.science/tel-03520799>

Submitted on 11 Jan 2022

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.

UNIVERSITE PARIS-EST CRETEIL
ÉCOLE DOCTORALE
ORGANISATIONS, MARCHES, INSTITUTIONS

Thèse présentée et soutenue publiquement le 03 décembre 2021 par :

Sébastien KNOCKAERT

pour l'obtention du grade universitaire de
Docteur ès Sciences de Gestion et Management

L'OPPOSANT A L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE
DANS LES RESSOURCES HUMAINES

POUR UNE LECTURE RENOUVELEE DE LA THEORIE DES ROLES

JURY

- Direction de thèse :** **François GRIMA**
Professeur des Universités, Université Paris-Est Créteil
Jean-David AVENEL
Professeur Émérite, Université Paris-Est Créteil
- Rapporteurs :** **Nathalie COMMEIRAS**
Professeur des Universités, Université de Montpellier
Jean-Philippe DENIS
Professeur des Universités, Université Paris-Saclay
- Suffragants :** **Olivier MEIER – Président du Jury**
Professeur des Universités, Université Paris Est Créteil
Isabelle ROYER
Professeur des Universités, Université de Lyon Jean-Moulin

AVERTISSEMENT

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Nombre d'apprentis chercheurs qui se sont lancés sur ce chemin ne se sont-ils demandé : qu'est-ce que je fais ici ? Ne se sont-ils dit : je ne suis pas à ma place. J'ajouterai, me concernant, qu'en plus de cela, assumer un emploi à temps plein dans les ressources humaines m'a fait sentir un peu à part et ce dans les différentes sphères au sein desquelles j'évolue où il a fallu être totalement dans l'une et totalement dans l'autre.

Au moment de finir ce premier voyage dans le monde de la recherche, dont cette thèse est un aboutissement de même qu'il s'agit d'une porte ouverte sur des ailleurs, je tiens à exprimer mes plus profonds remerciements à toutes les personnes qui m'ont accompagné le long de ce sinueux et long chemin que représente le parcours de l'apprenti-chercheur.

Je souhaite adresser mes plus sincères remerciements au Professeur François Grima ainsi qu'au Professeur Jean-David Avenel, mes directeurs de thèse. Je remercie particulièrement François pour le temps qu'il a su consacrer à ce travail de recherche, pour son écoute toujours bienveillante et pour ses conseils, qui ont toujours été riches d'enseignements et son implication de tous les instants qui aura été sans faille.

Mes remerciements vont aussi Madame Irène Georgescu (P.U.) et Madame Christine Houter (MCF) qui ont bien voulu siéger à mon comité de suivi individuel de thèse.

Je tiens également à remercier vivement Stephen Markham, Steve, pour nos échanges sur les questions relatives au champion, mais aussi et bien entendu à l'opposant

qui est, selon lui, un champ de recherche qui peut occuper une carrière universitaire entière tant les ressorts, antécédents, déterminants et conséquences de ce rôle sont nombreux.

Il va sans dire que ce travail ne connaîtrait pas son aboutissement sans les membres éminents du jury. Je souhaite remercier tout d'abord les rapporteurs, les Professeurs Nathalie Commeiras et Jean-Philippe Denis, pour le temps qu'elles ont pu consacrer à la lecture et l'évaluation de ce travail de recherche et dont les remarques et commentaires seront des éléments sur lesquels je pourrais m'appuyer pour mes travaux à venir. Je tiens aussi à remercier infiniment les Professeurs Olivier Meier et Isabelle Royer qui ont accepté de participer à mon Jury. Je suis plus qu'honoré de l'intérêt que toutes et tous ont pu porter à mon travail de recherche doctorale.

Cette thèse n'aurait jamais vu le jour sans la confiance des DRH, RRH et managers qui m'ont donné de leur temps et m'ont permis d'ouvrir des pistes de recherche. Je leur exprime toute ma gratitude pour m'avoir fait confiance.

Je remercie aussi les évaluateurs anonymes et chercheurs qui, à la faveur de colloques, m'ont permis d'améliorer mes travaux.

Un tel travail –un tel défi même– exige bien évidemment un entourage compréhensif et soutenant. Fort heureusement, j'ai pu compter sur l'extraordinaire soutien de Ludovic et Ingrid, présents à tous les instants mais aussi de Bianca et Nicolas chez qui, chaque été, dans leur havre de paix béarnais, j'ai pu lire, chercher, transcrire, analyser et écrire.

Enfin, merci à vous lecteur anonyme qui lisez ces lignes, je serai toujours intéressé par vos remarques, commentaires ou suggestions.

PREFACE

Les saisons de Vivaldi m'ont beaucoup accompagnées durant ce voyage. S'il a débuté sur des airs guillerets d'un allegro printanier, le presto estival et ses craintes lui ont succédé. L'automne aura été résolument vivaldien, ou presque. Il ne s'est pas agi de « sombrer dans un doux sommeil » comme son sonnet nous y invite mais de profiter de la modération du 2^e mouvement ; modération et temps pour la réflexion sont nécessaires et indispensables dans cet exercice ô combien exigeant qu'est le travail doctoral. Si Sand envisage l'automne tel un « andante mélancolique et gracieux qui prépare admirablement le solennel adagio de l'hiver », je ne doute pas que la solennité sera de mise au moment de présenter cette recherche exploratoire. Aujourd'hui, au moment d'achever ce travail, la mélancolie est, elle aussi, bien présente mais j'ai l'heur de pouvoir mettre un terme à cette étape et il ressort de ce compagnonnage avec le Professeur Grima non pas le chef d'œuvre d'un apprenti chercheur, mais assurément une pierre d'angle qui, je l'espère, supportera l'édifice à venir.

Enfin, si Sand associe l'hiver à un adagio, pour ma part, ce premier voyage, aura été et sera tel le 1^o mouvement, un allegro, rapide mais mesuré, tant il convient dans ce genre d'exercice de ne pas confondre vitesse et précipitation.

Lille, le 26 septembre 2021

RESUME

Avec ce travail de recherche exploratoire, nous avons tenté de dresser les contours du rôle d'opposant. Cet opposant, comme le champion, a vocation à prendre place dans l'écosystème des rôles et, par la même, à renouveler la lecture de la théorie des rôles.

Le cadre de cette définition de l'opposant s'inscrit dans la mise en place d'innovation dans les organisations. Si la question de l'innovation a largement été étudiée par les économistes et les sociologues dans sa dimension technologique, les travaux traitant de l'innovation organisationnelle n'ont pas connu le même écho. De la même manière, peu de travaux étudient les acteurs de l'innovation alors que les dispositifs et les systèmes d'innovation ont connu une large audience.

Le corpus scientifique de la théorie des rôles associés à l'innovation porte principalement son attention sur le rôle de champion et cela dès les années 1960. Ces travaux mettent en lumière le rôle déterminant, stratégique voire héroïque du champion. Ce travail permettra de nuancer cette position de quasi-monopole du champion dans la littérature en rappelant que peu à peu les rôles des « nonchampions » se sont incarnés. Si le champion demeure un rôle prédominant et complexe, nous apporterons une vision plus nuancée en présentant les rôles connexes principaux que sont le gatekeeper, le sponsor et l'expert et nous présenterons les contours du rôle d'opposant. Ce dernier, à bien y regarder, est présent de longue date, en filigrane dans la littérature. Il serait dans l'ombre du champion voire, écriront certains, comme un contrepoint au champion si ce n'est un acteur qui se définit en miroir du champion.

Proposer l'ajout d'un nouveau rôle passe par en préciser les contours. Cela revient à s'attacher à la compréhension l'émergence, aux caractéristiques personnelles de cet acteur. Autrement dit : qui est-il ? C'est aussi comprendre quel est son mode d'action pour tâcher de mener à bien son action. Enfin, une fois l'action menée, quelles sont les conséquences de l'opposition ? Cette question s'entend à deux niveaux. D'une part, quelles conséquences sur les projets innovants l'opposant a-t-il eu ? Et d'autre part, quel impact la tenue de ce rôle cela a-t-il eu sur sa carrière ?

Mots-clés : innovation organisationnelle – champion – opposant

SUMMARY

With this exploratory research work, we have attempted to draw up the contours of the antagonist role. This opponent, like the champion, is intended to take its place in the ecosystem of roles and, by the same token, to renew the reading of the theory of roles.

The framework of this definition of the antagonist is part of the implementation of innovation in organisations. While the question of innovation has been widely studied by economists and sociologists in its technological dimension, the work dealing with organisational innovation has not had the same echo. Similarly, few works study the actors of innovation, whereas innovation devices and systems have been widely studied.

The Role Theory's literature associated with innovation focuses mainly on the role of the champion and has done so since the 1960s. This literature highlights the decisive, strategic, and even heroic role of the champion. This research dissertation will make it possible to qualify this quasi-monopoly position of the champion in the literature by recalling that little by little the roles of the 'nonchampions' have been embodied. While the champion remains a predominant, complex role, we will provide a more nuanced vision by presenting the main related roles of Gatekeeper, Sponsor and Expert, and we will propose the outline of the role of the antagonist. The latter, on closer inspection, has long been present in the literature. He or she would be in the shadow of the champion, or even, some would say, as a counterpoint to the champion, if not an actor who defines himself or herself in the mirror of the champion.

Proposing the addition of a new role means specifying its contours. This means focusing on understanding the emergence and personal characteristics of this new role, in other words: who is he or she? It also means understanding his or her mode of action in order to try to carry out the action. Finally, once the action has been carried out, what are the consequences of the opposition? This question can be understood on two levels. On the one hand, what consequences did the antagonist have on the innovative projects? And on the other hand, what impact did the holding of this role have on his or her career?

Keywords: organisational innovation - champion - antagonist

LISTE DES ABREVIATIONS

A.D.P. : Administration du personnel

A.T.S. : Applicant Tracking System

C.G.T. : Confédération Générale des Travailleurs

G.P.E.C. : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

I.C.P. : Indicateurs Clés de Performance (voir aussi K.P.I)

I.R.P. : Institutions Représentatives du Personnel

K.P.I. : Key Performance Indicator (voir aussi I.C.P.)

O.C.D.E. : Organisation de Coopération et de Développement Économique

O.S. : Organisation Syndicale

P.E.C.G.L. : Paradigme Épistémologique Constructiviste selon Guba et Lincoln

R&D : Recherche et Développement

S.I.R.H. : Système d'Informations Ressources Humaines

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT	- 3 -
REMERCIEMENTS.....	- 5 -
PREFACE	- 7 -
RESUME.....	- 9 -
SUMMARY.....	- 11 -
LISTE DES ABREVIATIONS.....	- 13 -
SOMMAIRE.....	- 15 -
INTRODUCTION GENERALE.....	- 17 -
PARTIE I : THEORIE DES ROLES ET INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS : UNE REVUE DE LITTERATURE.....	- 29 -
CHAPITRE 1 : DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE A L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE : ÉVOLUTION D'UN CONCEPT.....	- 37 -
CHAPITRE 2 : L'INNOVATION A L'AUNE DE LA THEORIE DES ROLES	- 93 -
CHAPITRE 3 : L'OPPOSANT, ACTEUR MANQUANT DE L'ECOSYSTEME DES ROLES DE L'INNOVATION	- 125 -
PARTIE II : INNOVATION & R.H. : CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE.....	- 233 -
CHAPITRE 4 : LA FONCTION R.H., UN ACTEUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	- 235 -
PARTIE III : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES POUR LA RECHERCHE.....	- 255 -
CHAPITRE 5 : POSTURE ÉPISTEMOLOGIQUE, METHODOLOGIE & METHODE	- 259 -
PARTIE IV : RESULTATS ET DISCUSSION	- 299 -
CHAPITRE 6 : L'OPPOSANT, UN ACTEUR QUI JOUE SON ROLE DE MULTIPLES MANIERES	- 301 -
CHAPITRE 7 : CONCLUSION GÉNÉRALE APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE	- 367 -
BIBLIOGRAPHIE	- 385 -
ANNEXES	- 415 -
TABLE DES ILLUSTRATIONS	- 459 -
TABLE DES GRAPHIQUES.....	- 460 -
LISTE DES TABLEAUX.....	- 462 -
TABLE DES MATIERES.....	- 464 -

INTRODUCTION GENERALE

0.1. GENESE DE LA RECHERCHE

0.1.1. Contexte de la recherche

Le présent travail de recherche exploratoire trouve son origine dans une *banale* conversation au cours de laquelle j'exposais mon quotidien de professionnel des ressources humaines. A cette époque, de nombreux projets se mettaient en place et qui engendrait de nombreuses nouveautés au sein de l'organisation notamment en termes de pratique managériale. Ce contexte organisationnel a jeté, pour moi, un pont entre le monde universitaire et le monde de l'entreprise.

D'un point de vue plus académique, force est de constater que les questions non seulement de l'innovation dans les organisations que celles des acteurs impliqués dans le processus innovant étaient prégnantes.

S'agissant tout d'abord de l'innovation, comme le note Dubouloz (2013b), l'innovation dans les organisations semble être le « parent pauvre » des études relatives à l'innovation. Si les études sont nombreuses et variées, elles demeurent encore aujourd'hui largement techno-centrées (Ayerbe, Dubouloz, Mignon, & Robert, 2020, p. 14). Deux publications d'importance sont à noter et ont largement contribué une appréhension plus fine de l'innovation non-technologique (Crossan & Apaydin, 2010; Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012). Cette préoccupation de l'innovation dans les organisations est grandissante ne serait-ce que lorsque nous attachons à voir la place qu'elle prend dans le Manuel d'Oslo entre la première édition de 1992 et la quatrième de 2018. Il faudra attendre la 3^e édition du Manuel pour que soit intégrée l'innovation qualifiée « d'organisation » définie comme « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme » (OCDE, 2005, p. 60). La réflexion de l'O.C.D.E. a connu une nouvelle évolution dans la

quatrième et dernière édition du Manuel d'Oslo. L'organisation a souhaité simplifier le concept d'innovation en ne retenant plus que deux types d'innovation : les innovations de produit et les innovations de processus d'affaires (OCDE & Eurostat, 2019, p. 21). L'innovation au sein des organisations devient une innovation de processus d'affaires – c'est là l'évolution majeure de l'analyse de l'O.C.D.E.– et elle se définit comme : « *un processus d'affaires nouveau ou amélioré pour une ou plusieurs fonction(s), qui diffère sensiblement des processus d'affaires antérieurs de l'entreprise et qu'elle a mis en œuvre. Les améliorations susceptibles d'être apportées à une fonction d'affaires concernent l'efficacité, l'efficience de l'utilisation des ressources, la fiabilité et la résilience, les coûts, et la facilité de mise en œuvre pour les individus qui l'utilisent – qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Une innovation de processus d'affaires est mise en œuvre lorsque l'entreprise l'utilise dans le cadre de ses activités internes ou de ses opérations extérieures. Ce type d'innovation porte sur les catégories fonctionnelles suivantes :*

- *Production de biens et de services*
- *Distribution et logistique*
- *Commercialisation et ventes*
- *Systèmes d'information et de communication*
- *Administration et gestion*
- *Développement de produits et de processus d'affaires.* » (OCDE & Eurostat, 2019, p. 279)

Cette définition recouvre l'ensemble des domaines de l'organisation à savoir les activités qui génèrent du revenu à savoir la fonction de production à laquelle sont adjointes des fonctions dites supports ou auxiliaires.

Enfin, la question des acteurs et plus particulièrement l'étude des rôles. La communauté scientifique s'est largement penchée sur l'étude des rôles et elle constitue l'un des thèmes centraux de la littérature sur l'innovation (Chakrabarti, 1974; Howell &

Higgins, 1990b; Howell, Shea, & Higgins, 2005; Renken & Heeks, 2019; Roure, 2000b; Schön, 1963). Longtemps, la littérature s'est centrée sur le rôle de champion, acteur unique auquel incombait le succès ou l'échec d'une innovation (Gemünden, Salomo, & Hölzle, 2007). D'aucuns considéraient même que le rôle de champion s'assimilait à celui d'un héros (Howell & Higgins, 1990a, 1990b; Markham, Green, & Basu, 1991), d'un individualiste (Howell et al., 2005; Schön, 1963; Walter, Parboteeah, Riesenhuber, & Hoegl, 2011). A ses côtés, la littérature a un temps retenu la notion de nonchampion que Howell et Boies définissent a contrario du champion "*in comparison with nonchampions, champions demonstrated more enthusiastic support for new ideas, tied the innovation to a greater variety of positive organizational outcomes, and used informal selling processes more often during idea promotion*" (Howell et Boies, 2004). Ces « nonchampions » se sont progressivement incarnés dans le corpus scientifique et de nombreux rôles connexes comme le sponsor (Chakrabarti & Hauschildt, 1989; Maia & Claro, 2013; Markham, Ward, Aiman-Smith, & Kingon, 2010), l'expert ou encore le gatekeeper (Haas, 2015; Markham et al., 2010; Ter Wal, Criscuolo, & Salter, 2017) apparaîtront. De manière diffuse, s'installe l'idée selon laquelle ces rôles connexes interagissent avec le champion et sans lesquels il n'est pas assuré de la réussite du projet qu'il porte. Ces rôles formant un écosystème de rôles (Autio & Thomas, 2020; Fichter, 2009; Mäkinen & Dedehayir, 2013; Suominen, Seppänen, & Dedehayir, 2019). Le champion s'est mué en un système où deux rôles coexistaient avant de devenir triade (Chakrabarti & Hauschildt, 1989 ; Hauschildt & Kirchmann, 2001 ; Markham *et al.*, 2010). Si cette communauté d'acteurs semble aujourd'hui établie, il reste un rôle sur lequel la littérature ne s'est pas penchée et qui est l'objet de cette recherche exploratoire : l'opposant.

Dès les premières publications dans le champ de la théorie des rôles, un comportement est régulièrement pointé du doigt. Schön (1963, p. 82) n'écrit-il pas le besoin de résister au changement ou n'évoque-t-il pas l'opposition « normale » ? Witte

(1977, p. 50) aborde quant à lui la question de l'opposition et des opposants dont la logique est de dépasser le *statu quo* en vue d'entraver le processus innovant. Chakrabarti et Hauschildt, faisant le constat que la littérature met en avant une multitude de rôles sans qu'un modèle relationnel ne soit mis en place, proposent un schéma qui se fonde sur la division du travail pour mettre en lumière non seulement les interactions entre les rôles mais également et surtout en intégrant l'opposant (Chakrabarti & Hauschildt, 1989). Il faudra tout de même attendre les publications de Markham (2000; Markham et al., 1991) pour que le comportement d'opposition ne soit plus simplement évoqué mais étudié empiriquement. Depuis, quelques dizaines d'articles seulement ont été publiés sur ce rôle sans que nous en ayons une compréhension plus aboutie que celle proposée par Markham.

0.1.2. Objet de la recherche

L'innovation englobe des réalités diverses. S'il est reconnu aujourd'hui que ces réalités sont tant technologiques qu'organisationnelles, cette dernière dimension n'aura émergé que tardivement. Comme nous le verrons, l'innovation, au cours des siècles, aura fait l'objet d'une attention relativement soutenue tant par les économistes que par les sociologues. Toutefois, l'innovation est alors largement envisagée à l'aune de la technologie. Il faudra attendre les travaux de Chandler (1962) pour que la dimension organisationnelle soit prise en compte. L'innovation érige des barrières de tout ordre (Witte, 1977, pp. 51–52) et le champion –notamment– pour surmonter ces barrières (Hauschildt & Kirchmann, 2001; Mullins, Kozlowski, Schmitt, & Howell, 2008; Schön, 1963; Witte, 1977). Si les nonchampions se sont progressivement construits en contrepoint du champion, il en va de même pour l'opposant qui semble se définir par effet négatif du champion. Autrement dit, nous touchons du doigt l'opposant par les compétences et actions mises en œuvre par le champion et l'ensemble de l'écosystème de rôles sans que nous ne sachions explicitement qui est l'opposant, comment et pourquoi il émerge ? quelles compétences, ressources et stratégies mobilise-t-il ?

0.1.3. Enjeux de la recherche

Si l'un des enjeux de ce travail a été pour moi la satisfaction d'une curiosité intellectuelle, rapidement il s'est avéré que l'objet de cette curiosité se situait à la confluence des champs théoriques des ressources humaines et de l'innovation. La faible audience qu'a pu connaître cette question est dommageable tant ses contributions théoriques et managériales peuvent être d'importance.

0.1.3.1. Contributions théoriques

S'agissant de l'innovation non technologique, de nombreuses questions de recherches se posent et ce depuis de nombreuses années (Le Roy, Robert, & Giuliani, 2018; Le Roy, Robert, & Giuliani, 2013) parmi lesquelles celle du rôle des acteurs internes à l'organisation dans le développement d'innovations managériales (Van't Hoff & Van den Bosch, 2012).

Le nombre de rôles qui existe est si important que leur définition ne fait pas consensus et qu'ils ne sont que partiellement définis ce qui implique par ailleurs un chevauchement inévitable qui rend complexe leurs appréhensions (Van Laere & Aggestam, 2016, p. 48). Nous tenterons ici de rendre plus cohérent cette littérature notamment autour des rôles de gatekeeper, expert et champion, en plus des autres apports théoriques.

En complément de ce qui précède, trois apports théoriques se dégagent de cette recherche en dehors de réaffirmer l'existence du rôle d'opposant et à ce titre nous nous plaçons dans les pas de Markham (2000; Markham et al., 1991). **Premièrement**, nous montrerons que l'opposant n'est pas une figure rigide, homogène, précise. L'opposant s'incarne dans une pluralité de profils potentiellement présents à différents niveaux de l'organisation. Si la dimension organisationnelle est intéressante dans l'explication de l'origine de l'opposition, elle n'est pas la seule perspective à prendre en considération tant

les caractéristiques individuelles sont, elles aussi, prégnantes. Plus encore, ce travail propose de comprendre le rôle de l'opposant en ce qu'il s'articule à d'autres rôles chacun lui apportant des ressources qui pourraient le rendre plus efficace. En cela, l'opposition apparaît comme un système propre de rôle se constituant pour résister à l'action entreprise par le système de rôle promouvant l'innovation au travers l'action du champion. En montrant l'existence de ce système de rôles concurrents, cette recherche contribue à une « reconceptualisation » de l'innovation organisationnelle comprise comme la confrontation, l'articulation ou encore comme la dynamique des rôles plus particulièrement dans la relation champion/opposant. Nous nous proposons de nous inspirer de la classification retenue par Renken et Heeks (2014) en l'amendant afin de proposer un cadre d'analyse structuré de l'opposant. **Deuxièmement**, cette recherche dégage les stratégies et tactiques développées par les opposants. Trois modalités émergent qui s'articulent pour constituer une opposition performante. La première confirme les résultats de Markham (2000) : l'opposition peut être amicale ou loyale. La deuxième est l'opposition hostile par laquelle l'opposant cherche à nuire au projet. Enfin, la dernière modalité est l'opposition inertielle. **Troisièmement**, cette recherche propose plusieurs configurations articulant système de rôle d'opposition et système de rôle de promotion de l'innovation. Ce faisant, nous introduisons dans l'analyse l'impact de l'opposition notamment sur l'innovation organisationnelle tant du point de vue du projet que de la situation personnelle de l'opposant.

0.1.3.2. Contributions managériales

Sur le plan managérial, les premiers résultats de cette étude exploratoire permettent de mieux appréhender le comportement d'opposition dans les projets et son articulation avec l'ensemble des acteurs.

Le premier intérêt managérial réside dans la compréhension et l'identification des acteurs intra-organisationnels –voire extra-organisationnels dans une moindre mesure– qui refusant le *statu quo* embrassent un comportement d'opposition.

0.2. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE

Pour répondre à notre questionnement, nous avons fait le choix d'un positionnement épistémologique aménagé entre constructivisme et interprétativisme

L'intérêt du choix de cette posture d'intégration des postures épistémologiques nous permet en outre de passer par une phase interprétativiste en ce qu'elle nous permet de construire du sens notamment dans les raisons d'endosser le rôle d'opposant. Au demeurant, s'arrêter à la compréhension des processus d'interprétation, de construction de sens ne répond pas à notre volonté d'apporter une connaissance enseignable et réfutable.

Une méthodologie qualitative a été adoptée permettant de mieux répondre à notre questionnement. Nous avons alors fait le choix d'interroger des parties prenantes à un projet innovant car il s'est vite avéré que l'opposant s'apparente à un « sujet sensible ».

Grima et Meier (*à venir*) propose une nouvelle définition du sujet sensible comme « une recherche qui présente des risques pour ceux qui y sont impliqués tant comme participants que comme producteurs de connaissances » ; de la vulnérabilité les auteurs envisagent le sujet sous le nouveau prisme que sont les risques et leurs conséquences. Il va sans dire qu'une reconceptualisation du sujet sensible s'accompagne d'un élargissement des catégories de terrains sensibles. A la compréhension des pratiques déviantes, les « terrains d'entreprise à forts enjeux stratégiques, nécessitant des précautions de confidentialité (changements structurels, restructuration, réorganisation, ...) » sont autant de situations sensibles que le chercheur et la personne interrogée peut ou doit prendre en compte.

Le sujet de notre étude doctorale s'attachant à mettre en lumière et comprendre la déviance de l'opposant s'inscrit pleinement dans la deuxième circonstance qui permet de définir un sujet sensible : « les recherches s'attachant à comprendre des pratiques déviantes » (Grima & Meier, *à venir*).

Nous avons mené 65 entretiens semi-directifs auprès de professionnels des ressources humaines. L'ensemble des entretiens a été retranscrit et analysé grâce à NVIVO. Le logiciel nous a permis de dégager les données déterminantes répondant à notre questionnement et d'apporter les contributions managériales et théoriques évoquées plus haut.

0.3. PLAN DE THESE

Ce travail de recherche exploratoire s'organise autour de quatre parties principales :

La première partie se décompose en trois chapitres et propose une analyse de la littérature sur l'innovation technologique –et dans les organisations (chapitre I), la théorie des rôles (chapitre II) et, s'appuyant notamment sur le rôle de champion, nous explorerons le rôle qui nous semble manquer au sein de cet écosystème de rôles de l'innovation : l'opposant (chapitre III).

Le **chapitre I** s'ouvre sur la question de l'innovation technologique –car son origine et son développement apparaît comme technocentrique– et se poursuit avec la présentation du concept de l'innovation au sein des organisations. L'innovation, quelle que soit sa typologie (technologique ou organisationnelle), a fait l'objet d'une littérature abondante, son corollaire semble être l'absence de consensus sur sa définition même si sa prise en compte notamment par les éditions successives du Manuel d'Oslo (2005, 2018) apporte un éclairage de plus en plus précis.

Les chapitre II et III sont notamment dédiés à la théorie des rôles.

Selon Biddle (1986), la théorie des rôles a pour objet de s'attacher à comprendre le comportement social et plus particulièrement « le fait que les êtres humains se comportent de manière différente et prévisible en fonction de leurs identités sociales respectives et de la situation »¹. Cinq perspectives ou postures épistémologiques ont été associées à cette théorie à savoir fonctionnaliste, interactionniste symbolique, structuraliste, organisationnelle et cognitiviste. De ces cinq perspectives, trois points communs peuvent être mis en lumière tout d'abord, l'étude de ces acteurs se fait dans le cadre d'une organisation, ensuite que ces individus ont un comportement spécifique qu'est le rôle et enfin, ce rôle génère des attentes en termes de comportements tant vis-à-vis des autres que de soi-même (Biddle, 1986; Glick, 2011). Le rôle du latin *rotula* qui signifie petite roue est un « rouleau, une feuille enroulée portant un écrit »² qui est aussi la *rota* à savoir le texte que doit apprendre un acteur de théâtre. Ces acteurs seront donc l'objet des chapitres II et III.

Le deuxième chapitre débute par une question sur laquelle il convenait d'apporter un arbitrage : les rôles évoluent-ils au sein d'une communauté ou d'un écosystème de rôles ? Après avoir opté pour le concept d'écosystème, nous nous sommes attachés à présenter les rôles de gatekeeper, expert et sponsor. Nous aurions pu donner la préséance à celui de champion. Toutefois, trois éléments concourent à retenir cet ordonnancement. D'une part, nous souhaitons montrer la dynamique que le rôle de champion impulse dans l'écosystème de rôles et à quel point il apparaît comme un pivot entre les principaux rôles qui existent –qui sont l'objet de ce chapitre– et celui qui émerge à savoir l'opposant ; d'autre part, la nature consubstantielle des rôles de champion et d'opposant nous incite à une présentation commune –ou en miroir– pour reprendre les propos de Markham

¹ « *the fact that human beings behave in ways that are different and predictable depending on their respective social identities and the situation* », p.67

² Dictionnaire historique de la langue française, p.3124 (édition de juin 2012)

(1991,2000) mais aussi car le champion semble teinté d'opposition de même que l'opposant s'apparente à un champion de l'opposition.

Le **chapitre III** enfin se propose donc d'étudier plus particulièrement champion et opposant. Depuis les années 1960, l'analyse du champion a fait florès. Progressivement, une dualité se fait jour avec d'une part les champions et d'autres les « non champions ». Le champion, puis *les* champions, ce foisonnement rend nécessaire de s'interroger sur la nécessité de mettre en place un cadre d'analyse structuré afin de mieux appréhender toutes les dimensions du champion et de noter que ce champion se teinte aussi d'opposition. Au terme du chapitre, un constat s'impose : la littérature sur la théorie des rôles est foisonnante depuis des décennies. Intimement liée au champion (Witte, 1977), l'opposition s'incarne progressivement. Nous la présenterons et compléterons l'écosystème de ce nouveau rôle qui n'a pas eu jusqu'à lors les faveurs de bien des auteurs. S'il semble que champion et opposant détiennent des caractéristiques communes, il s'agit aussi, à travers ce chapitre, de noter ce qui peut le distinguer et le particulariser du champion. Pour cela, nous proposerons de mettre en place un cadre d'analyse thématique similaire à celui proposé pour le champion.

Nos questions de recherches découlent de la revue de littérature et sont les suivantes : la première est relative à la question qui ? qui est l'opposant ? quelles sont ces caractéristiques et les conditions de son émergence (QR1). La seconde est : de quelle manière ce dernier tient-il son rôle, comment agit-il ? (QR2). Enfin, nous nous poserons la question des conséquences des actions entreprises par l'opposant tant pour le projet que pour lui-même (QR3).

La deuxième partie concourra à contextualiser notre étude et présentera, dans un **quatrième chapitre** l'évolution de la fonction Ressources Humaines. Le contenu de la fonction RH, en un siècle, a connu des évolutions significatives de même que les professionnels RH. Si la fonction était reléguée à une fonction purement administrative

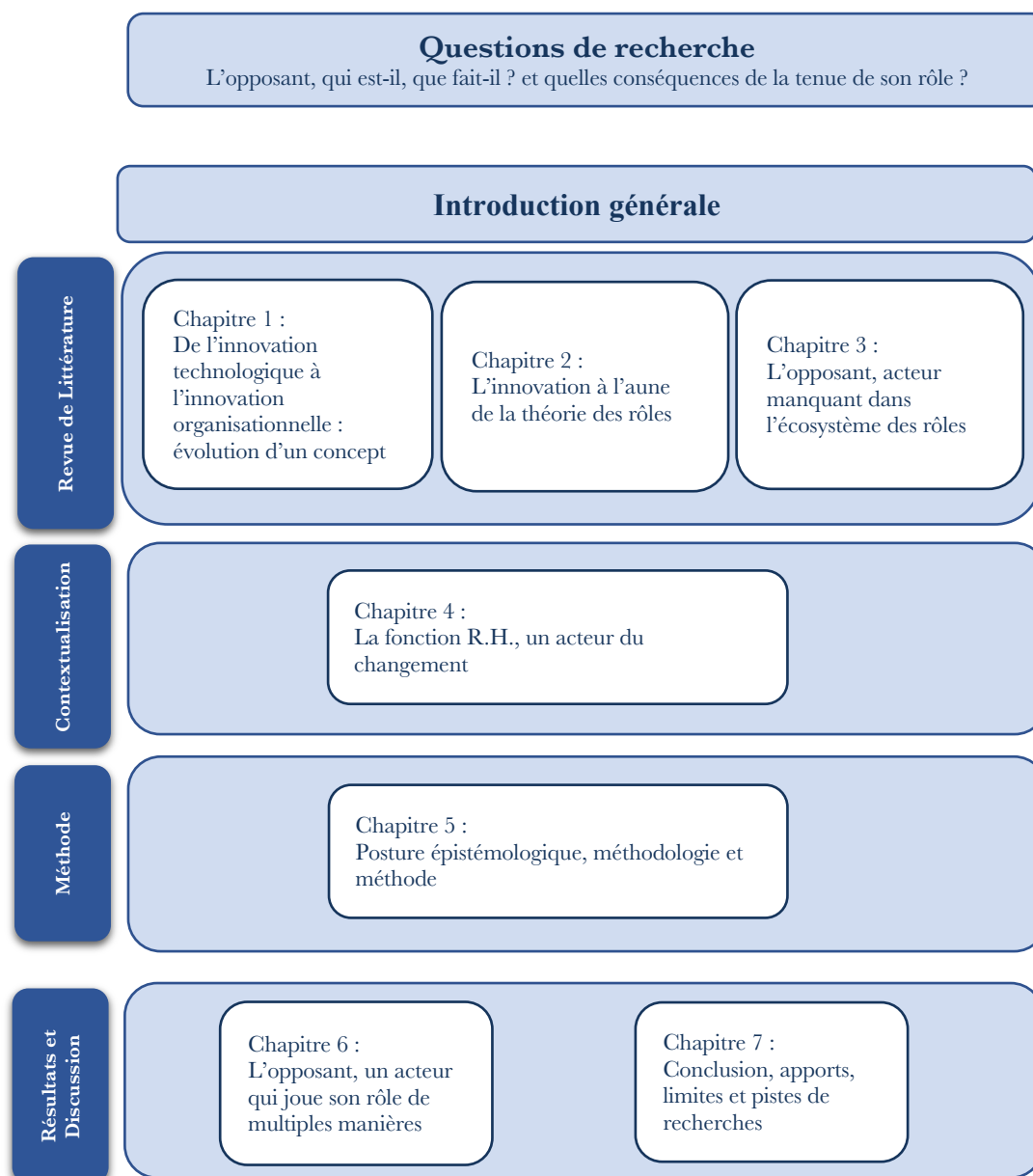
sans réelle valeur ajoutée, elle deviendra progressivement une fonction contributive au même titre que les professionnels R.H. verront leurs rôles se diversifier. Parfois qualifiés de champion des salariés, d'agent du changement, nous verrons que cette fonction deviendra un acteur important du changement et de la transformation organisationnelle.

La troisième partie est consacrée à la posture épistémologique retenue ainsi qu'à la méthodologie et à la méthode permettant de répondre à la question de recherche. Nous nous attacherons aussi à présenter l'échantillon des 65 personnes ayant participé à cette étude exploratoire.

Dans le **chapitre V** nous présenterons dans un premier temps la démarche que nous adopterons. Nous nous orienterons vers une posture constructiviste aménagée, entre constructivisme et interprétativisme, et bien entendu les implications méthodologiques seront en cohérence avec notre démarche épistémologique. La méthodologie générale mise en œuvre dans ce travail de recherche sera exposée dans un second temps ; elle sera qualitative et reposera sur des entretiens semi-directifs et permettra de collecter des données afin de répondre à nos questions de recherche.

Nous achèverons notre recherche exploratoire avec une quatrième partie consacrée à la présentation des résultats et à leur mise en perspective avec la littérature en proposant un découpage par question de recherche. Le **chapitre VI** attaché aux résultats apportera des réponses à nos trois questions de recherche et s'attardera préalablement à la présentation des profils d'opposition. Le **chapitre VII** discutera des résultats préalablement présentés afin de les mettre en perspective avec la littérature relative aux rôles. Nous proposerons les apports de ce travail de recherche doctorale tant d'un point de vue académique que managérial et d'autre part les limites que nous avons pu identifier qui sont autant de pistes de recherches pour des travaux à venir.

Figure 1 : Démarche générale de la thèse



PARTIE I :
THEORIE DES ROLES ET INNOVATION
DANS LES ORGANISATIONS : UNE
REVUE DE LITTERATURE

INTRODUCTION

Cette partie a pour objet de dresser un tableau de la littérature tant sur la question de l'innovation que de la théorie des rôles. De proposer des pistes afin de comprendre le rôle des acteurs prenant part à un projet organisationnel innovant. Nous nous proposons de rendre compte de ce que recouvre le concept complexe d'innovation d'une part avant de s'attacher, plus particulièrement, à étudier sa dimension non technologique.

Le terme innovation semble être utilisé en lieu et place de création, changement, invention ou encore imitation laissant par là même penser qu'ils sont synonymes (Damanpour, 2020). Le Littré³ nous indique qu'innover provient du latin *inovare*. Le Dictionnaire de l'Académie Française, dans sa 9e édition, nous précise que ce mot date du XIIIe siècle et qu'il s'agit d'un emprunt du bas latin *innovatio*, qui signifie « renouvellement ». Cette racine sera à la base de trois unités lexicales *innovare*, *novare*, et *renovare* (Goguelin, 1992) lesquelles donneront *innovation*, *novation* et *rénovation*.

L'innovation se trouve étymologiquement apparentée en droit avec la novation. La novation se définit comme la *substitution d'une obligation nouvelle à une ancienne par changement d'un des éléments constitutifs de cette dernière*. Ce terme apparut en 1307 selon le Trésor de la Langue Française⁴ entretient, dès son introduction, la confusion entre l'innovation et la nouveauté. Il en va de même avec rénovation ; ce terme, apparu vers les années 1310, signifie rendre nouveau, il se définit comme la *réitération, action de faire à nouveau une chose qui a déjà été accomplie*⁵. Nous le comprenons bien tant avec la novation que la rénovation c'est la notion de nouveauté qui prédomine. Le terme « innovation », dont l'intégration dans la langue française est légèrement antérieure puisque daté approximativement de 1297, trouve ses racines dans la nouveauté, et « désigne le fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau, d'encore

³ <https://www.littré.org/definition/innovation> consulté le 15 août 2020

⁴ <https://www.cnrtl.fr/definition/novation> consulté le 15 août 2020

⁵ <https://www.cnrtl.fr/definition/renovation> consulté le 15 août 2020

inconnu » (Goguelin, 1992) de même que la novation et la rénovation comme nous venons de le présenter. L'action d'innover s'opérationnalise notamment dans l'invention voire l'imitation

Cette difficulté à appréhender clairement et simplement ce concept nous laisse considérer que l'innovation est un sujet complexe. Afin de lever cette incompréhension, nous proposons de replacer ces termes dans une perspective historique.

Imitation, innovation et invention : quelles différences ?

L'imitation. Pour Aristote, « l'Art imite la nature » ; l'imitation est alors un « processus de création respectant un certain nombre de qualités naturelles » (Fraisie, 1981) mais une imitation qui se veut « volontairement affranchie de la description réaliste ». De fait, dans la pensée aristotélicienne nous nous situerions dans un espace liminal entre invention et imitation.

Jusqu'au 18^e siècle, l'innovation et son incarnation de même que l'innovateur, ne bénéficient pas d'une bonne aura, ils sont même perçus de façon négative (Godin, 2008). Godin nous explique que le contexte politique ou religieux qui prédomine à l'époque conférerait à l'innovation un *voile de scepticisme*. En effet, comme l'auteur nous l'explique, l'innovation s'accompagne souvent de changement lequel ne fait pas bon ménage avec l'orthodoxie ambiante.

La sphère économique a également su apprécier, si ce n'est même théoriser, l'imitation appliquée notamment aux comportements de consommation. L'imitation est alors appréciée de manière positive en ce que, sur une longue période, l'imitation est une pratique courante qui va de soi. Nous constatons que l'imitation favorise la diffusion et qu'il se confond parfois même avec le terme « diffusion ». Comme en témoigne la littérature sur le sujet, la diffusion s'est imposée comme une étape du processus d'innovation (Munier, 2003; Rogers, 2003; Schumpeter, 1939). Dans le processus

d'innovation, la diffusion de cette dernière s'apparente en fait à une imitation. Schumpeter n'évoque-t-il pas, dans son corpus théorique sur l'innovation, les entrepreneurs *innovateurs* les distinguant des entrepreneurs *imitateurs* ? (Schumpeter, 1939). Ces derniers, intéressés par les profits générés par la diffusion de l'innovation, vont l'imiter et favoriser eux aussi sa diffusion sur le marché ; ce phénomène est désigné par Schumpeter par grappe d'innovations.

Dans les sciences sociales, la pensée de Jean-Gabriel Tarde, entre sociologie et psychologie, n'a-t-elle pas fait la part belle aux notions d'innovation, d'imitation et d'invention à la fin du 19^e siècle. Il semble acquis que Tarde n'a pas eu la postérité qu'il aurait voulue du fait notamment d'avoir prospéré, bien malgré lui, dans l'ombre de son contemporain Émile Durkheim (Carof, 2015). Pour Tarde (1890), l'innovation n'a pas de place car « tout n'est socialement qu'inventions et imitations ». La sociologie, dans le courant du vingtième siècle, laissera progressivement une place à l'innovation. L'innovateur n'y sera pas un inventeur mais un utilisateur ; plus précisément il sera défini comme le premier utilisateur d'une invention. De même, si l'imitation a donné naissance à l'idée de diffusion de l'innovation elle semble aussi avoir la maternité de l'adoption de l'innovation comme en témoigne le manuel d'Oslo : « *Souvent, le processus de diffusion implique plus que la simple adoption de ce savoir ou de ces technologies étant donné que les firmes qui les adoptent en tirent des enseignements et s'en servent comme tremplins.* » (OCDE, 2005).

Si imitation et invention semblent entretenir des liens étroits allant parfois jusqu'à se substituer, il n'en demeure pas moins que nous constatons l'autonomisation progressive de l'imitation par rapport à l'invention.

L'invention. Originellement, l'invention est une des cinq dimensions de la rhétorique. Quintilien (35-96) dans son manuel *De l'institution oratoire* propose une organisation de la rhétorique en cinq phases à savoir : 1) *Inventio* ; l'« invention » ou

encore la recherche d'arguments ; 2) *Dispositio* ; cette étape consiste à structurer son discours et à disposer des arguments ; 3) *Elocutio* ; cette troisième étape c'est la mise en forme du discours par l'emploi notamment de figures de style ; 4) *Memoria* ; c'est l'art mnémotechnique qui conduit à apprendre par cœur un discours ; la dernière dimension de la rhétorique est *Actio* qui consiste, une fois le discours pensé, structuré, mis en forme et appris, à le réciter. L'invention y est la première des cinq divisions de l'art rhétorique et s'apparente ainsi à la nouveauté. Si c'est avec l'imagination que se confond l'invention en littérature (Engell, 1981 ; Mason, 2003), dans le domaine des sciences, l'idée d'invention a fini par partager sa place avec celle de la découverte (Branigan, 1981). Progressivement, et par souci d'acquiescer son autonomie vis-à-vis de la découverte, l'invention s'est parée de l'épithète technologique pour le plus être identifié que de la sorte ; l'invention est alors et avant tout une invention technologique.

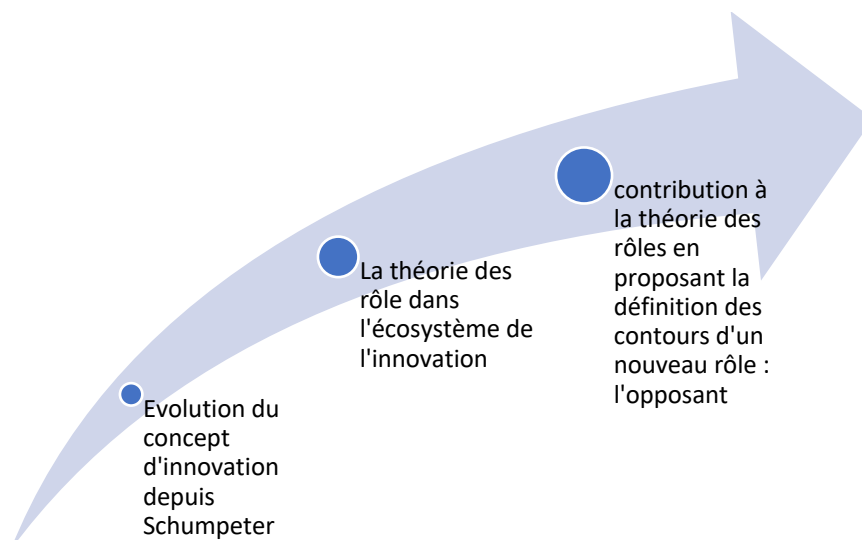
Cette forme d'institutionnalisation de l'invention technologique s'est mise en place concomitamment au développement économique issu de la deuxième révolution industrielle. Elle a été consacrée, en France, par la loi du 5 juillet 1844 qui en son article premier dispose : « *Toute nouvelle découverte ou invention, dans tous les genres d'industrie, confère à son auteur, sous les conditions et pour le temps ci-après déterminés, le droit exclusif d'exploiter à son profit ladite découverte ou invention. Ce droit est constaté par des titres délivrés par le gouvernement, sous le nom de brevets d'invention.* ». La législation, dès le départ, encadre ce qui pourra, ou non, être considéré comme une invention et qui se résume à la mise en place de nouveaux produits industriels. Dès lors, la dimension technique ou technologique de l'invention est alors clairement et durablement établie.

Innovation. De même que pour l'imitation et l'invention, l'innovation a été largement dépréciée notamment lorsque les inventeurs ont commencé à accumuler de grands profits grâce à leurs inventions. Jusqu'à ce que l'innovation prenne une place centrale dans les

théories sur le changement économique et social, l'imitation et l'invention (sous des termes différents, comme nous l'avons vu plus haut) étaient considérées comme opposées. Au 18e siècle, par exemple, l'originalité était opposée à la copie et au plagiat (imitation) dans la paternité des œuvres (Woodmansee, 1984 ; Long, 2001). En vertu des lois sur les brevets (notamment le titre 5 de la loi de 1844), la propriété et l'infraction à ce droit sont sanctuarisés et donnaient lieu à des sanctions pécuniaires voire d'emprisonnement.

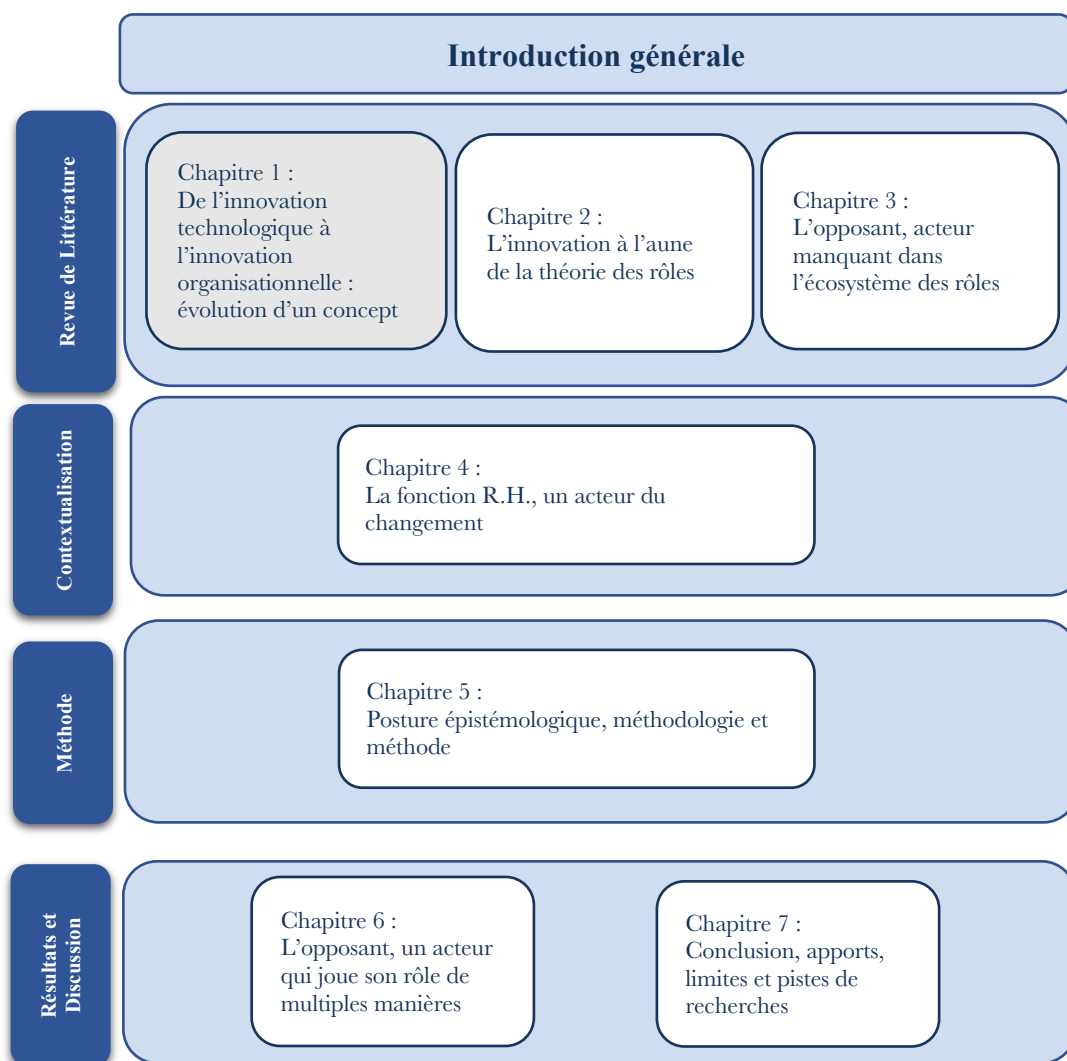
L'innovation dans les organisations sera plus particulièrement l'objet de cette étude exploratoire. L'innovation s'inscrit dans un cadre et met en relations de nombreux acteurs. Cette partie sera donc consacrée à la question de l'innovation et des acteurs qui concourent à la mise en œuvre de l'innovation. Après s'être attaché à rendre compte de ce que recouvre du point de vue de la recherche le concept d'innovation et plus particulièrement de l'innovation organisationnelle (Chapitre I), nous nous attacherons à mettre en lumière les rôles d'acteurs au sein d'un écosystème qui permettent au champion de tenir le sien (Chapitre II). Après avoir présenté les rôles sur lesquels s'appuient le champion, le chapitre III s'attachera à le présenter plus formellement tant il semble jouer un rôle central. Central notamment en ce qu'il permet de faire le lien avec les autres acteurs. Ce pivot sera là encore nécessaire pour permettre à un nouvel acteur d'intégrer

Figure 2 : Démarche générale de la Partie 1



Chapitre 1 :

DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE A L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE : ÉVOLUTION D'UN CONCEPT



INTRODUCTION

Comprendre et définir ce que revêt l'innovation n'est pas une tâche aisée, comme en témoigne l'introduction de la présente partie, tant le terme innovation semble galvaudé (Crossan & Apaydin, 2010). En effet, toujours selon ces auteurs, il n'est pas rare de retrouver ce terme en lieu et place de « nouveauté », « créativité », d'« invention », d'« imitation » ou encore de « changement » (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009). De même qu'il semble commun, de substituer, à tort, imitation, invention et innovation. Ceci fera écrire à Damanpour (2017, 2020) que l'innovation est un concept générique ou chapeau au sein duquel se retrouvent de nombreuses notions qui s'imbriquent, se recourent voire se superposent.

L'innovation, qu'elle soit de produit, de service ou encore de processus, bénéficie d'un certain éclat du fait notamment de sa contribution au développement économique et social. La recherche dans le domaine de l'innovation organisationnelle est vaste. Elle couvre en effet des disciplines aussi diverses que le management, la sociologie ou encore la psychologie et l'intérêt de la communauté scientifique à ce propos est croissant. Si nous nous en référons aux statistiques proposées par Damanpour (2020, p. xiii), le nombre de publications reprenant en son titre le terme « innovation » est quasiment inexistant (28) pour l'ensemble de la décennie 1960. Ce nombre ne fera que croître de manière exponentielle au cours des décennies suivantes. L'auteur en répertorie 86 dans les années 1970, 225 pour les années 1980, 701 pour la décennie 1990 et 1743 et 3389 respectivement pour les décennies 2000 et 2010.

Crossan et Apaydin (2010) ont, elles aussi, mené un travail de fond important en proposant une analyse systématique de la littérature relative à l'innovation organisationnelle. L'un des premiers constats que les auteurs tirent de cette analyse est le suivant : sur la base des 524 articles qui ont été passés en revue, la moitié ne définit pas, ou pas clairement, ce qu'est l'innovation (2010, p. 1161). Sur la base de ce constat, il est

essentiel de pouvoir dans un premier temps donner corps à ce concept d'innovation qualifié, notamment par Damanpour (2017), de complexe.

Cette complexité trouve son origine entre autres dans la diversité des disciplines intéressées à la question ou encore au regard de la croissance du nombre de publications au cours des cinquante dernières années. Tout cela rend ce concept ardu à appréhender de même qu'il offre un vaste champ de recherches. De nombreux éléments participent à rendre cette thématique de recherche délicate. Tout d'abord, le terme « innovation » est associé à un grand nombre de mots parmi lesquels *nouveauté*, *invention*, *changement*, ou encore *création*. Ensuite, au regard du nombre grandissant de publications, chaque auteur a apporté sa pierre au mur de la connaissance, telles les contributions de Dubouloz (2013a, 2013b; Dubouloz & Bocquet, 2013) qui mettent en perspective la question de l'innovation organisationnelle, et ont enrichi le concept sans toutefois qu'une intégration des différentes études interdisciplinaires n'ait lieu (Damanpour, 2020). Enfin, ces études interdisciplinaires reviennent aussi à prendre en considération de nombreux niveaux d'analyses différents comme en témoigne le modèle de Sears et Baba (2011) qui envisage quatre niveaux distincts qui s'imbriquent du fait d'un processus d'intégration (individuel, groupe, organisation, société) ou encore le secteur d'activité (Coombs & Miles, 2000).

Crossan et Apaydin (2010), s'appuyant sur une définition de la Commission Européenne, proposent leur définition de l'innovation. Les auteurs la définissent comme « la production ou l'adoption, l'assimilation et l'exploitation d'une nouveauté à valeur ajoutée dans les sphères économiques et sociales ; le renouvellement et l'élargissement des produits, des services et des marchés ; le développement de nouvelles méthodes de production et la mise en place de nouveaux systèmes de gestion. Il s'agit à la fois d'un processus et d'un résultat »⁶ (2010, p. 1155). La définition à laquelle elles aboutissent se

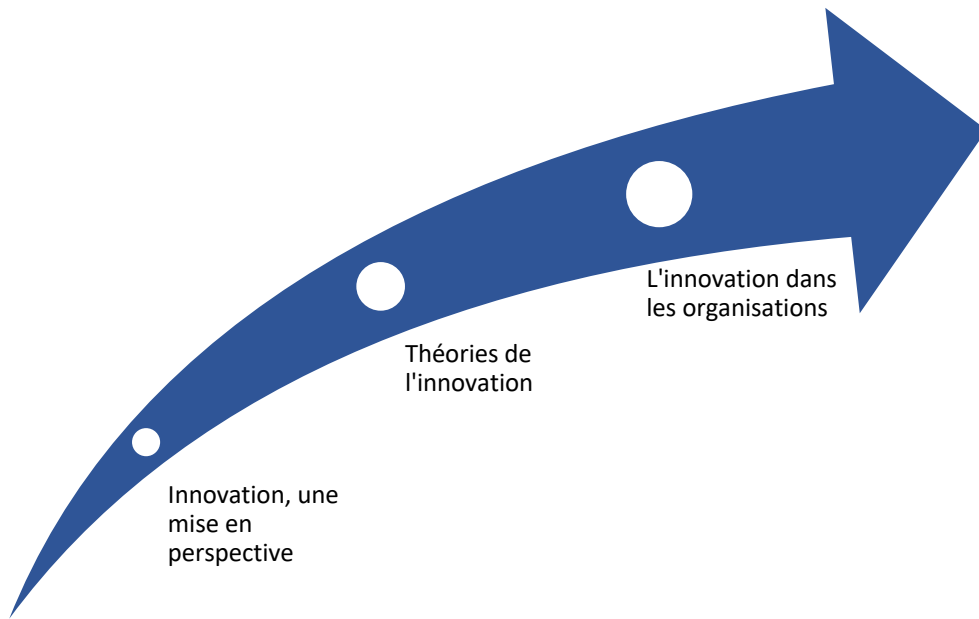
⁶ “*production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome.*”

veut complète et suffisamment vaste pour laisser l'opportunité au plus grand nombre de s'y retrouver et permettre dans le même temps de mettre en lumière toute la complexité du concept.

Une dernière source de difficulté que nous présenterons réside dans les débats sémantiques autour par exemple de l'innovation organisationnelle. De nombreux qualificatifs sont attachés à l'innovation pour prendre en considération par exemple la dimension « non-technologique » de l'innovation. Elle est qualifiée d'organisationnelle pour Damanpour (1991, 2017, 2020), administrative pour Kimberly et Evanisko (Kimberly & Evanisko, 1981), managériale pour Damanpour et Aravind (Damanpour & Aravind, 2012a) ou encore de management (Damanpour, 2014; Le Roy et al., 2018; Volberda, Van Den Bosch, & Mihalache, 2014). Pour aller plus dans le détail et mettre en exergue toute la complexité que revêt ce concept, la seule *innovation organisationnelle* renvoie à deux conceptions très différentes de ce type d'innovation.

Au regard de ce qui précède, il semble opportun de s'attacher à comprendre ce qu'est l'innovation puis l'innovation « organisationnelle ». Pour cela, nous nous proposons de débiter par une mise en perspective étymologique, historique et théorique du concept d'innovation avant de se centrer sur l'innovation dans les organisations. Plus particulièrement, nous nous concentrerons sur la typologie –tant les conceptions relatives à l'innovation dans les organisations sont nombreuses– ainsi que sur le processus innovation et ses étapes.

Figure 3 : Démarche générale du chapitre premier



1.1. L'INNOVATION, PERSPECTIVES ÉTYMOLOGIQUE, HISTORIQUE ET THEORIQUES

Avant de s'attacher à présenter une définition de l'innovation organisationnelle, nous débuterons par une meilleure compréhension du concept d'innovation.

1.1.1. Qu'est-ce que l'innovation ?

Nous nous proposons de nous arrêter un temps sur l'aspect sémantique et étymologique de l'innovation avant de replacer ce concept dans une perspective historique. Une fois ces éléments mis en regard, nous nous attacherons à présenter les deux faces de ce concept ; l'innovation est perçue tant comme un élément de progrès social que moteur du développement économique.

1.1.2. L'innovation, un retour étymologique

Le Littré nous indique qu'innover provient du latin *inovare*. Le Dictionnaire de l'Académie Française, dans sa 9^e édition, nous précise que ce mot date du XIII^e siècle et qu'il s'agit d'un emprunt du bas latin *innovatio*, qui signifie « renouvellement ». Cette racine sera à la base de trois unités lexicales *innovare*, *renovare* et *novare* (Goguelin, 1992) lesquelles donneront respectivement innovation, rénovation et novation.

L'innovation se trouve alors apparentée au regard de son étymologie avec le concept juridique de novation. La novation se définit comme la substitution d'une obligation nouvelle à une ancienne par changement d'un des éléments constitutifs de cette dernière. Ce terme apparut en 1307 selon le *Trésor de la Langue Française* entretient, dès son introduction, la confusion entre l'innovation et la nouveauté. Il en va de même avec rénovation ; apparut vers les années 1310, signifie rendre nouveau, il se définit comme la réitération, action de faire à nouveau une chose qui a déjà été accomplie. Nous le comprenons bien tant avec la novation que la rénovation qu'il s'agit de la notion de nouveauté qui prédomine. Le terme « innovation », dont l'intégration dans la langue

française est légèrement antérieure puisque datée approximativement de 1297, trouve ses racines dans la nouveauté, et « désigne le fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau, d'encore inconnu » (Goguelin, 1992) de même que la novation et la rénovation comme nous venons de le présenter. L'action d'innover semble s'opérationnaliser dans l'invention, voire l'imitation.

Un premier constat s'impose ; dès son origine, l'innovation semble largement liée à la notion de nouveauté. Cette intrication est elle-même source de complexité qui questionne la manière d'appréhender clairement et simplement ce concept. Afin de lever cette incompréhension, nous proposons de replacer ces termes dans une perspective historique.

1.1.3. Imitation, Invention, Innovation : une perspective historique.

Le terme innovation semble être utilisé en lieu et place de création, changement, invention ou encore imitation, laissant penser, par là même, qu'ils sont synonymes (Damanpour, 2020).

Damanpour propose un schéma du processus entourant création, innovation et changement (Damanpour & Aravind, 2012b, p. 488) considérant ces éléments dans une perspective dynamique. Là où la créativité s'analyse à un niveau individuel, l'innovation puis le changement s'analysent à un niveau systémique. Pour sa part, Godin (2008) les place sous les auspices de la créativité de même que Damanpour envisage la relation créativité/innovation (Damanpour & Aravind, 2012b). Une rapide présentation de ces trois termes nous permettra de prendre conscience de leurs différences et, de fait, que la synonymie n'est pas si apparente que cela.

1.1.3.1. Imitation

Pour Aristote, « l'Art imite la nature » ; l'imitation est alors un « processus de création respectant un certain nombre de qualités naturelles » (Fraisie, 1981) mais une

imitation qui se veut « volontairement affranchie de la description réaliste ». De fait, dans la pensée aristotélicienne nous nous situons dans un espace liminal entre invention et imitation. En effet, puisqu'il s'agit d'un processus qui s'analyse comme une réplique de l'existant nous ne nous situons pas en soi dans la sphère de l'invention. De même, nous ne sommes plus strictement dans la sphère de l'imitation tant ce processus prend des libertés avec la réalité qu'il souhaite reproduire. Au surplus, cette pratique de l'imitation étant positivement perçue, n'est-elle pas une modalité d'apprentissage des artistes ? Comme en témoigne encore Godin (2008) l'imitation est un phénomène positif en ce qu'il permet de donner accès à la population à des produits auxquels elle n'aurait pas pu prétendre, offrant ainsi à l'industrie de nombreux débouchés. En cela, l'imitation s'apparente à une stratégie empruntée par les industries pour être innovante. Godin (2008), citant Levitt, postule que la nouveauté ne provient pas majoritairement de l'innovation mais de l'imitation. Jusqu'au 19^e siècle, l'innovation ne semble pas être une pratique qui jouit d'une aura favorable. En ces temps de révolutions industrielles, de développement social et économique, les débouchés se développent et l'imitation est alors clairement une pratique qui permet d'apporter de la nouveauté rapidement. Rétrospectivement, l'imitation s'apparente alors à une étape du processus d'innovation comme la diffusion ou encore l'adoption.

L'imitation, comme en témoigne Fraisse (1981), peut s'affranchir de la réalité et c'est là que se noue la relation entre imitation et invention. Si ces termes semblent entretenir des liens étroits allant parfois jusqu'à se substituer, il n'en demeure pas moins que nous constatons l'autonomisation progressive de l'imitation par rapport à l'invention.

1.1.3.2. Invention

Originellement, l'invention est une des cinq dimensions de la rhétorique. Quintilien (35-96) dans son manuel *De l'institution oratoire* propose une organisation de la rhétorique en cinq phases à savoir : 1) *Inventio* ; l'« invention » ou encore la recherche

d'arguments ; 2) *Dispositio* ; cette étape consiste à structurer son discours et à disposer des arguments ; 3) *Elocutio* ; cette troisième étape est la mise en forme du discours par l'emploi notamment de figures de style ; 4) *Memoria* ; c'est l'art mnémotechnique qui conduit à apprendre par cœur un discours ; la dernière dimension de la rhétorique est l'*Actio* qui consiste, une fois le discours pensé, structuré, mis en forme et appris, à le réciter. L'invention est ainsi la première des cinq divisions de l'art rhétorique et non seulement fait souche avec la notion de créativité mais aussi à celle de nouveauté.

Si imitation et invention ont longuement été associées, cette dernière a progressivement pris son autonomie vis-à-vis de l'imitation. Graduellement, Godin (2008), citant Wittkower, nous laisse entrevoir une notion plus nuancée de l'invention. C'est dans l'espace qui nous est laissé, entre imitation et invention, que cette dernière prend corps. L'imitation en ce qu'elle s'affranchie de la description réaliste de la Nature, notamment, devient Invention du fait des ressources qui sont combinées : les imitateurs en cherchant à corriger les modèles qu'ils ont sous les yeux créent, produisent un produit nouveau qui n'est plus l'original et qui se veut parfois « plus parfait que la Nature » (Wittkower cité par Godin).

Dans le champ de la littérature, l'imagination se confond avec l'invention (Engell, 1981 ; Mason, 2003), dans le domaine des sciences, l'idée d'invention partage sa place avec celle de la découverte (Branigan, 1981). Progressivement, et par souci d'acquérir son autonomie vis-à-vis de la découverte, l'invention s'est parée de l'épithète technologique pour ne plus être identifiée que de la sorte ; l'invention est alors, et avant tout, une invention technologique.

Cette forme d'institutionnalisation de l'invention technologique s'est mise en place concomitamment au développement économique issu de la deuxième révolution industrielle et consacrée, en France, par la loi du 5 juillet 1844 qui, en son article premier, dispose : « *Toute nouvelle découverte ou invention, dans tous les genres d'industrie,*

confère à son auteur, sous les conditions et pour le temps ci-après déterminé, le droit exclusif d'exploiter à son profit ladite découverte ou invention. Ce droit est constaté par des titres délivrés par le gouvernement, sous le nom de brevets d'invention. ». La législation, dès le départ, encadre ce qui pourra, ou non, être considéré comme une invention et qui se résume à la mise en place de nouveaux produits industriels. Dès lors, la dimension technique ou technologique de l'invention est clairement et durablement établie.

1.1.3.3. Innovation

On note qu'au cours des siècles, une opposition voire une dichotomie s'est installée entre imitation et invention. Un troisième terme, l'innovation, vient concilier, si ce n'est réconcilier, et magnifier ces contraires. C'est ce rôle que peut jouer l'innovation, celui de catalyseur qui dépasse cette vision duale en intégrant les deux premiers termes comme éléments d'un même continuum.

De même que l'imitation et l'invention ont perdu de leur superbe, l'innovation a été défavorablement considérée. Au XVIII^e siècle, par exemple, l'originalité était opposée à la copie et au plagiat (imitation) dans la paternité des œuvres (Woodmansee, 1984 ; Long, 2001). Aussi, en vertu des lois sur les brevets (notamment le titre 5 de la loi de 1844), la propriété et l'infraction à ce droit sont sanctuarisés et donnent lieu à des sanctions pécuniaires, voire d'emprisonnement.

Jusqu'au XVIII^e siècle, l'innovation et son incarnation, l'innovateur, ne bénéficient pas d'une bonne aura, ils sont même perçus de façon négative (Godin, 2008). Ce dernier considère que le contexte politique ou religieux qui prédomine à l'époque conférerait à l'innovation un voile de scepticisme. En effet, comme l'auteur nous l'explique, l'innovation s'accompagne souvent de changement qui ne fait pas bon ménage avec l'orthodoxie ambiante. Toutefois, l'innovation, à la faveur du changement de contexte économique, politique et religieux, connaît un mouvement similaire à celui de l'imitation

et de l'invention : le basculement. Si imitation et invention étaient perçues positivement et l'innovation négativement, les perceptions s'inversent. Sur ces entrefaites, l'innovation devient centrale dans les théories sur le changement économique et social et l'imitation et l'invention, qui étaient considérées comme opposées, se sont trouvées unies au sein d'un même processus analysé tant par les sociologues que les économistes.

1.1.4. L'innovation comme progrès social

1.1.4.1. La pensée de Jean-Gabriel Tarde

La définition de Crossan et Apaydin (2010) met en lumière les sphères économiques et sociales au sein desquelles évolue le concept d'innovation. C'est par la sphère sociale que nous débuterons. Dans les sciences sociales, la pensée de Jean-Gabriel Tarde, entre sociologie et psychologie, n'a-t-elle pas fait la part belle aux notions d'innovation, d'imitation et d'invention à la fin du XIXe siècle ? Il semble acquis que Tarde n'a pas eu la postérité qu'il aurait voulu du fait notamment d'avoir prospéré, bien malgré lui, dans l'ombre de son contemporain Émile Durkheim (Carof, 2015).

La pensée de Tarde se construit sur l'observation qu'il fait de la société et plus particulièrement des dossiers qui se présentent à lui. Ses expériences de juriste puis de magistrat lui permettent de nourrir sa réflexion et, après cela, sa théorie de la diffusion de l'innovation qu'il appellera « les lois de l'imitation » (Rogers, 2003). L'imitation pour Tarde réside en ce « qu'un individu apprend une innovation en copiant l'adoption de cette innovation par quelqu'un d'autre, ce qui implique que la diffusion est un processus social de réseau de communication interpersonnelle »⁷. L'innovation est pour Tarde, cité par Barry et Thrift (2007, p. 10), un processus conscient et souvent inconscient et, pour l'auteur, l'homme le plus imitatif n'en est pas moins un innovateur⁸.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

Pour Tarde (1890), le terme « innovation » n'a pas de place car « tout n'est socialement qu'inventions et imitations ». La sociologie, dans le courant du vingtième siècle, laissera progressivement une place à l'innovation. L'innovateur n'y sera pas un inventeur mais un utilisateur ; plus précisément il sera défini comme le premier utilisateur d'une invention. De même, si l'imitation a donné naissance à l'idée de diffusion de l'innovation, elle semble aussi avoir la maternité de l'adoption de l'innovation comme en témoigne le manuel d'Oslo : « souvent, le processus de diffusion implique plus que la simple adoption de ce savoir ou de ces technologies étant donné que les firmes qui les adoptent en tirent des enseignements et s'en servent comme tremplins. » (OCDE, 2005).

1.1.4.2. Rogers et la théorie de la diffusion de l'innovation

De même que Tarde, Rogers (Rogers, 2003) considère que toute innovation est vecteur de changement social. L'auteur se placera dans les pas de Tarde qu'il considère comme un père fondateur de la sociologie. Rogers actualisera, à la marge, la terminologie ; ainsi, ce que Tarde appelle l'imitation, Rogers préférera le désigner par le terme diffusion (Rogers, 2003).

Si pour Tarde, le vocable « innovation » semblait ne pas avoir sa place, Roger⁹ s'attachera à le définir. L'innovation est alors « une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou une autre unité d'adoption »¹⁰ cité par Mercuri Chapuis et de Bovis Vlahovic (2016, p. 139). Ce qui est intéressant dans sa conception de l'innovation, pensée à l'aune du comportement humain, est qu'elle n'a pas à être objectivement nouvelle.

Pour Rogers, « si une idée semble nouvelle pour l'individu, il s'agit d'une innovation »¹¹. L'auteur se situe au niveau de la perception individuelle (*seems*) pour considérer ce qui est, ou n'est pas, une innovation.

⁹ Ibid. p.12

¹⁰ “an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption”, Ibid.

¹¹ “If an idea seems new to the individual, it is an innovation” Ibid.

La diffusion de l'innovation est le cœur de la pensée de Rogers, est le processus par lequel l'innovation est transmise au fil du temps aux membres d'un système social¹². L'innovation prend alors place dans le processus de diffusion au même titre que la communication, la dimension temporelle et la notion de système social. En ce sens, les pensées de Rogers et de Tarde se rejoignent en ce que l'innovation et sa diffusion sont vecteurs de transformation et de changement social.

La notion de système social dans la pensée de Rogers semble intéressante. Ce système social se définit comme « un ensemble d'unités interdépendantes qui sont engagées dans la résolution conjointe de problèmes pour atteindre un objectif commun »¹³. L'innovation et sa diffusion sont alors pensées comme portées par un réseau d'individus qui peuvent avoir la capacité de faciliter ou d'entraver la diffusion de l'innovation¹⁴.

Au sein de ce système, Rogers met en lumière ce qu'il nomme les agents de changement et leaders d'opinion. Ces individus clefs ont vocation à « influencer de manière informelle les attitudes ou le comportement manifeste d'autres personnes dans le sens souhaité »¹⁵. Ces rôles, dans la diffusion de l'innovation, sont « très souvent perçus comme un déviant¹⁶ du système social »¹⁷.

Si la pensée de Rogers a concerné principalement la diffusion de l'innovation envisagée, de son propre aveu, d'un point de vue individuel, sa réflexion s'est également penchée sur l'innovation dans les organisations.

Il définit l'organisation comme « un système stable d'individus qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs par le biais d'une hiérarchie de rangs et

¹² *Ibid* p.5

¹³ *Ibid.* p. 23

¹⁴ *Ibid.* p. 25

¹⁵ “*influence other individuals' attitudes or overt behavior informally in a desired way*”, *Ibid.* p.27

¹⁶ Sur le concept de déviance et plus particulièrement de déviance positive voir notamment les articles de Herington, M. J., & van de Fliert, E. (2018). « Positive deviance in theory and practice: A conceptual review. *Deviant Behavior* », 39(5), 664-678. ou encore de Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). « Toward the construct definition of positive deviance. », *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847.

¹⁷ *Ibid.* p. 26

d'une division du travail »¹⁸. Au sein de l'organisation, la mise en place et la diffusion de l'innovation sont plus délicates car elles mettent en relation un grand nombre d'individus avec des motivations propres lesquels peuvent se rassembler en deux catégories d'agents du changement : « les partisans et les opposants à la nouvelle idée, chacun d'entre eux jouant un rôle dans la décision d'innover »¹⁹.

Par cette phrase sibylline, Rogers prend en considération ces nonchampions qu'il nomme « *opponents* » ou encore « *anti-innovation champion* »²⁰. Nous y reviendrons plus tard avec la présentation de la théorie des rôles et plus particulièrement le rôle d'opposant, tant cette prise en compte est rare dans la littérature.

Si l'innovation a été analysée comme moteur de la transformation et du changement social, elle a aussi été examinée à l'aune de sa contribution au développement économique.

1.1.5. L'innovation comme moteur du développement économique

La « sphère économique » (Crossan & Apaydin, 2010) a également su apprécier, si ce n'est même théoriser, l'imitation appliquée notamment aux comportements de consommation. L'imitation est alors appréciée de manière positive en ce que, sur une longue période, elle est une pratique courante qui va de soi. Nous constatons que l'imitation favorise la diffusion et qu'elle se confond parfois même avec le terme « diffusion ». Comme en témoigne la littérature sur le sujet, la diffusion s'est imposée comme une étape du processus d'innovation (Munier, 2003 ; Rogers, 2003 ; Schumpeter, 1939). Dans le processus d'innovation, la diffusion de cette dernière s'apparente en fait à une imitation. Schumpeter n'évoque-t-il pas, dans son corpus théorique sur l'innovation, les entrepreneurs innovateurs en les distinguant des entrepreneurs imitateurs ?

¹⁸ « *a stable system of individuals who work together to achieve common goals through a hierarchy of ranks and a division of labor* », Ibid. p.404

¹⁹ « *champions and opponents to the new idea, each of whom plays a role in the innovation-decision* », Ibid. p. 403

²⁰ Ibid. p.414

(Schumpeter, 1939). Ces derniers, intéressés par les profits générés par la diffusion de l'innovation, vont l'imiter et favoriser eux aussi sa diffusion sur le marché ; ce phénomène est désigné par Schumpeter par grappe d'innovations.

1.1.5.1. L'analyse schumpétérienne de l'innovation

Schumpeter serait le premier auteur à définir l'innovation (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1155). Comme nous l'avons par ailleurs noté, une définition de l'innovation a été établie par Schumpeter (1939) à savoir « une manière de faire les choses autrement »²¹. Si cette définition n'expose pas clairement ce qu'est l'innovation, elle en donne une modalité. Il convient de noter que cette définition trouvera ses détracteurs parmi lesquels Hansen et Wakonen (1997) qui considèrent qu'il est pratiquement impossible de refaire quelque chose à l'identique. En conséquence, en vertu de la définition de Schumpeter, tout serait innovation.

Cette définition permet de délimiter ce qui est du ressort de l'innovation de ce qui n'en est pas. En effet, l'innovation est une nouvelle combinaison de facteurs existants ; par cette modalité elle se différencie de l'invention (Fagerberg, Fosaas, & Sapprasert, 2012). « La mise en œuvre de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l'entreprise définit l'innovation » (Alter, 1993)

Selon Schumpeter (1934), ces combinaisons couvrent cinq domaines que sont l'innovation de produit, l'innovation de procédé, de débouché, de matières premières et d'organisation.

1.1.5.1.1. L'innovation de produit

L'introduction de nouveaux biens ou services qu'il s'agisse d'un nouveau produit ou service en tant que tel mais aussi d'une nouvelle qualité de produit. Si ce premier terme est d'une importance capitale elle n'en est pas moins insuffisante pour avoir droit à

²¹ Selon Schumpeter, "*innovation is reflected in novel outputs*" (Crossan & Apaydin, 2010), comme nous le verrons ci-après

l'appellation d'innovation. En effet encore faut-il que cette nouvelle combinaison n'ait pas encore été lancée sur le marché ;

1.1.5.1.2. L'innovation de procédé

L'introduction d'une nouvelle méthode ou d'un nouveau processus de production est le deuxième domaine couvert par la définition schumpétérienne. Il s'agit de produire et ou commercialiser de produits ou services de manière différente. Autrement dit, il s'agit d'améliorer l'efficacité de la combinaison des facteurs de production. Comme pour la précédente modalité, il convient là aussi que cette nouvelle combinaison productive n'ait pas encore été mise en place par une autre entreprise ;

1.1.5.1.3. L'innovation de débouchés

L'ouverture d'un nouveau marché est la troisième modalité. Lorsqu'une entreprise développe un nouveau marché qui n'a été exploré par aucune alors, au sens de Schumpeter nous sommes en présence d'une innovation. Ce type d'innovation s'applique aussi à ce que l'on nomme l'innovation commerciale lorsqu'il s'agit non pas de créer des produits ou de les produire mais de leurs façons d'être distribuées en touchant par exemple un nouveau segment de consommateurs sur son marché.

1.1.5.1.4. L'innovation de matières premières

Avant-dernière modalité, l'acquisition d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-manufacturés permettra de stimuler le marché en proposant un produit de substitution ;

1.1.5.1.5. L'innovation « organisation »

Enfin, modalité qui nous intéressera plus particulièrement, l'organisation est le dernier domaine par lequel l'innovation peut se définir. Ce dernier cas implique en règle générale la mise en place de nouvelles modalités organisationnelles. Cette modalité pouvant s'appliquer aussi bien à une entreprise qu'à un marché. Définition qui n'est pas

partagée par Damanpour (2017, p. 40), en ce que cette mise en œuvre d'une nouvelle organisation n'a pour objet que de modifier la structure d'un marché « comme la création d'une position de monopole ... ou la rupture d'une position de monopole » (Schumpeter, 1934).

Schumpeter est considéré, pour une partie des auteurs, comme le prophète de l'innovation²² en ce qu'il en a posé les bases et a largement contribué à son analyse. Trois écoles de pensées se sont développées à partir des années 1950 ; trois écoles, trois perspectives (Tzeng, 2009) parmi lesquelles la perspective sociale de l'innovation dont l'un des représentant est Drucker.

1.1.5.2. L'apport de Drucker

De même que Schumpeter, Peter Drucker (1985) fait un lien entre innovation et entrepreneuriat. Pour Drucker (1998), l'entrepreneuriat est une activité qui, en son sein, accueille l'innovation. L'objectif de cette activité réside dans « l'effort visant à créer un changement volontaire et ciblé dans le potentiel économique ou social d'une entreprise »²³ (1998, p. 3). Pour l'auteur, l'innovation s'apparente à une activité qui se situe à l'origine du changement. « Les innovations naissent d'un éclair de génie »²⁴ (1998, p. 4) selon l'auteur. S'il ne remet pas en question cette fulguration ou encore le hasard pour Drucker l'innovation est une discipline de travail plus que du génie (1998, p. 8).

Pour permettre ce changement, Drucker identifie sept sources d'innovation. Quatre internes à l'organisation et trois externes. Du chapitre 3 au chapitre 9 de son ouvrage « *Innovation and entrepreneurship* » (1985), Drucker passe en revue ces sept sources qui ne dépendent pas de sa seule volonté mais qui répondent à des critères de fiabilité et de prévisibilité (1985, p. 36).

²² Nous reprenons ici l'expression de McCraw : McCraw, T. K. (2007) Prophet of Innovation. Joseph Schumpeter and Creative Destruction, Cambridge, MA: Harvard University Press.

²³ "the effort to create purposeful, focused change in an enterprise's economic or social potential"

²⁴ « innovations that spring from a flash of genius »

1.1.5.2.1. Critère d'imprévisibilité

Qu'il s'agisse de succès ou d'échec, la première source d'innovation présentée par Drucker réside dans l'inattendu, l'imprévu. On comprend d'emblée la progression de sa typologie en ce qu'il n'y a pas moins prévisible que l'imprévu.

1.1.5.2.2. La congruence

La deuxième source d'innovation semble trouver son origine dans le manque de congruence entre ce qui est et ce qui « devrait » être. Drucker parle de divergence ou encore de dissonance pour évoquer cette incongruité. Pour étayer son propos, il présente quatre domaines qui sont sources d'innovation. Ces domaines sont 1) la réalité économique 2) l'observation des dissonances entre la réalité et les hypothèses qui la concernent, 3) il en va de même entre les valeurs, les attentes perçues et réelles des clients et enfin les incongruités au sein d'un processus. L'innovation, pour Drucker, est une discipline qui nécessite rigueur et observation et, pour lui, l'observation de ces incongruités permet de faire naître une innovation. Ces divergences sont alors autant d'opportunités et « *l'opportunité est source d'innovation* » (Drucker, 1985, p. 69).

1.1.5.2.3. Besoin en processus

Dans son cinquième chapitre, Drucker met l'accent non plus sur l'opportunité mais sur la nécessité. Les organisations sont souvent très « processées », les processus sont souvent associés à la qualité et à la performance. De fait, le besoin de processus, outre le fait qu'il soit très spécifique, n'en est pas moins concret en permettant notamment d'améliorer les processus ou une partie des processus existants en rendant plus performants les « maillons faibles ».

La quatrième source d'innovation et aussi, pour Drucker, la dernière qui concerne l'entreprise intrinsèquement. Elle réside dans les changements de structures du secteur d'activité ou du marché.

Les trois dernières sources d'innovation, au regard de ce qui précède, sont extérieures à l'organisation. Il s'agit des changements démographiques, de perception ou d'état d'esprit et enfin le développement de nouvelles connaissances. Ces trois items ont ceci de commun qu'ils concourent à des changements politiques et sociaux.

Nous venons de voir que l'innovation est un sujet complexe comme en témoigne la diversité des définitions que nous pouvons trouver dans la littérature. D'un point de vue historique de nombreuses notions connexes se sont chevauchées, ce qui a pu en rendre plus ardue l'appréhension de ce concept. Par ailleurs, nous avons pu voir, qu'à travers les âges, l'innovation n'a pas toujours été perçue comme une notion positive telle qu'elle est aujourd'hui comprise. Au tournant du 20^e siècle, une dichotomie se fait jour concernant l'innovation tant comme un moteur du changement social que du développement économique. Si Schumpeter, dans sa théorie de l'innovation, semble intégrer la question de l'organisation c'est peut-être en ce qui nous concerne, plus sous l'impulsion notamment de Tarde et de Rogers que l'innovation dans les organisations semble prendre son envol. Rogers (2003) reprendra les termes d'une des personnes qu'il a interviewée lorsqu'il écrira que « les organisations sont le terrain sur lequel les innovations se diffusent »²⁵. C'est ce que nous nous proposons de passer en revue maintenant.

L'O.C.D.E. pour sa part retient la définition générale de l'innovation suivante : « Une innovation désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus) » (OCDE & Eurostat, 2019, p. 20). Cette définition générale de l'innovation développée par l'O.C.D.E. se veut être un cadre d'analyse qui s'applique à tous les secteurs de l'économie. En cela l'Organisation considère qu'il s'agit d'une des grandes nouveautés de la quatrième édition du Manuel d'Oslo.

²⁵ « *Organizations are the ground on which innovations are scattered* »

1.2. TYPOLOGIE ET PROCESSUS DE L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS : UNE TENTATIVE DE CLASSIFICATION

Tel Janus, l'innovation a deux visages : l'un technologique l'autre organisationnel ; « deux facettes d'une même réalité » (Ayerbe, 2006). De cette première assertion il découle une forme de dichotomie qui laisse à penser que l'innovation organisationnelle est une innovation non technologique. Comme nous venons de le montrer, la littérature sur l'innovation technologique est florissante ; à telle enseigne que l'on pourrait qualifier la littérature sur l'innovation de « technocentrique ».

Dans le cadre de cette section, il s'agit d'apporter un éclairage sur les éléments constitutifs de l'innovation dans les organisations permettant son analyse, compte tenu de la complexité affichée de ce concept. Pour représenter cette typologie de l'innovation non-technologique, de nombreux termes ont été utilisés : administrative, managériale ou encore organisationnelle. Nous présenterons dans un premier temps chacune de ces notions afin de comprendre ce qu'elles recouvrent. À la suite de la présentation de cette typologie, nous porterons notre regard sur les aspects et les processus de l'innovation.

1.2.1. Typologies de l'innovation

Traditionnellement, la typologie des innovations se base sur leur nature et le savoir technologique ou non technologique. L'innovation technologique est principalement fondée sur les outils ; elle est alors celle mettant en œuvre une nouvelle technologie (Damanpour, 2020). On est de fait fondé à penser que l'innovation dans les organisations sont des innovations technologiques.

Bien que vastes, les résultats des recherches relatives à l'innovation dans les organisations montrent qu'ils ont été incohérents (Wolfe, 1994). Pour reprendre les propos de Wolfe (1994), un consensus porte sur 3 points : 1) il ne peut y avoir une seule théorie de l'innovation ; 2) plusieurs théories de l'innovation existent mais ne s'appliquent que

pour des conditions différentes ; 3) les chercheurs devraient viser à déterminer les contingences qui régissent ces différentes théories de l'innovation. Sur la base de ce constat, Wolfe s'est attaché à proposer une analyse de la littérature en vue de clarifier les concepts et à prendre du recul en vue de permettre une compréhension plus générale de ce que recouvre l'innovation.

Plus tardivement, le Manuel d'Oslo, dans sa version de 2005, a intégré la distinction entre les innovations dites de produits ou de procédés technologiques et celles qui ne le sont pas. Dans cette version l'O.C.D.E. retient quatre types d'innovations : innovation de produit, de procédé, organisationnelle et de commercialisation. Le manuel intègre avec la publication de cette troisième édition les innovations non technologiques ou organisationnelles dans son référentiel. La réflexion de l'O.C.D.E. a connu une nouvelle évolution en souhaitant simplifier le concept d'innovation et ne plus retenir que deux types d'innovation : les innovations de produit et les innovations de processus d'affaires (OCDE & Eurostat, 2019, p. 21). Avec cette reconnaissance de l'innovation non technologique on constate que la littérature qui traite de ce sujet est finalement fragmentée et ambiguë (Černe, Kaše, & Škerlavaj, 2016). Cette ambiguïté tient au fait que de nombreux termes sont utilisés pour la qualifier tant ces termes souvent se chevauchent (Damanpour & Aravind, 2012a). L'innovation prend les contours d'une innovation qui est qualifiée tantôt d'administrative, tantôt de managériale, mais aussi d'innovation de management ou encore d'organisationnelle. Ce foisonnement appelle naturellement à une clarification pour comprendre les ressorts de chacune.

Dans leur article de 1967, Becker et Whisler se proposent de faire le point sur l'innovation dans les organisations. Leur travail met en lumière de nombreuses définitions de l'innovation organisationnelle pour laquelle il semble clairement établi que la distinction entre innovation, changement, adaptation ou encore invention n'est pas clair.

D'autres, comme Knight (1967), considèrent que l'innovation au sein des organisations est source de problèmes en raison notamment du fait des jugements de valeur qui sont attachés au terme. Pour l'auteur, une définition serait de considérer une innovation au sein de l'organisation dès lors que cette dernière fait quelque chose de différent.

À la lueur de la littérature, un constat semble s'imposer : de même que le concept d'innovation, l'innovation dans les organisations semble voir cohabiter plusieurs notions connexes. La notion d'innovation organisationnelle semble même ne pas faire consensus comme le rappelle Lam (2005, p. 32) au terme de son analyse. Ce concept d'innovation a été associé à de nombreux qualificatifs. Il a été, tour à tour, dénommé administratif (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989; Kimberly & Evanisko, 1981; Teece, 1980), managérial (Hollen, Van Den Bosch, & Volberda, 2013; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013; Volberda et al., 2014), management ou de gestion (Le Roy et al., 2018; Thuriaux, 2006) ou encore organisationnel (Lam, 2005; Wolfe, 1994).

1.2.1.1. Innovation administrative

L'innovation administrative apparaît dans la littérature dès les années 1960. Les qualificatifs « administratif » et « organisationnel » se sont à tout le moins chevauchés voire ont été utilisés indifféremment l'un pour l'autre comme en témoignent Le Roy *et al.* (2018).

Un premier apport qui fait date est celui d'Evan (1966) qui s'attachera à mettre en lumière ce qui, selon lui, permet de distinguer la dimension technologique de la dimension administrative. Toutefois, Evan n'apportera pas suffisamment d'éléments pour permettre une distinction non équivoque entre la portée administrative et organisationnelle de l'innovation. Ainsi pour l'auteur, l'innovation technique ou technologique s'attache à

mettre en place un nouveau produit, process ou service²⁶ là où l'innovation administrative a vocation à mettre en place une nouvelle idée qui touche l'ensemble du corps social²⁷ de l'entreprise. Daft (1978) reprend cette idée en considérant qu'une innovation administrative est notamment RH en ce que les politiques de rémunération ou de recrutement, lorsqu'elles sont implémentées, concernent l'ensemble du corps social d'une organisation (1978, p. 198).

Une première clarification interviendra avec la publication d'un article de Damanpour et Evan (1984)²⁸. Ces travaux considèrent l'innovation administrative comme « celle qui se produit au sein du système social d'une organisation »²⁹ (1984, p. 394). Nous retrouvons ici la notion de système social développée notamment dans l'analyse de Rogers (Rogers, 2003), évoquée plus tôt, et qui se définit comme l' « ensemble d'unités interdépendantes qui sont engagées dans la résolution conjointe de problèmes pour atteindre un objectif commun »³⁰. Cette première clarification de l'ambiguïté d'Evan sera suivie d'un éclairage porté par Damanpour (1987; 1984). Dans son travail, Damanpour intégrera les visions de Knight (1967) et de Kimberly & Evanisko (1981). Il considéra que ce qui est appelé « *people innovation* » ou encore « *organizational structure innovations* » par Knight sont des manières de définir une innovation administrative au même titre que Kimberly & Evanisko (1981) lorsqu'il est fait état que l'innovation modifie l'organisation dans ce qu'elle est, c'est-à-dire sa structure, de même qu'elle impacte les processus administratifs. Cette catégorie d'innovation ne serait, par ailleurs, qu'indirectement liée au cœur de l'activité l'organisation mais liée plus immédiatement à sa gestion.

²⁶ “By a technical innovation, I shall mean the implementation of an idea for a new product, process or service” (Evan, 1966, p. 51)

²⁷ “by an administrative innovation, the implementation of an idea for a new policy pertaining to the recruitment of personnel, the allocation of resources, the structuring of tasks, of authority, of rewards”; Ibid.

²⁸ L'article se veut une actualisation des travaux de Evan (1966)

²⁹ “those that occur in the social system of an organization”

³⁰ Rogers (2003). p. 23

Si des auteurs tels que Daft et Becker (1978), dans leur ouvrage *Innovation in organizations*, considèrent que la frontière entre innovation technologique et administrative est distinctive, pour d'autres elle n'est que la conséquence d'un morcellement trop abouti du processus d'innovation (Van de Ven, 1986) considérant que l'innovation embarque, pour la plupart, une dimension à la fois technologique et administrative. Il en va ainsi des travaux de Gosselin (1997). Ce dernier montre que les innovations dans le domaine de la comptabilité ne sont pas uniquement technologiques. L'implémentation d'un outil technologique n'est pas en soi nécessairement une innovation technologique comme en témoigne Evan (1966). Cette implémentation peut être qualifiée d'innovation administrative en ce qu'elle « peut conduire à de nouvelles procédures administratives, politiques et structures organisationnelles »³¹ (Gosselin, 1997, p. 109). Avant lui, Ruttan et Hayami (1984), dans leur étude sur les innovations institutionnelles, étaient arrivés à la conclusion que de nombreuses innovations technologiques dans l'agriculture, notamment n'étaient rendues possibles qu'à la condition préalable d'innovations dans les organisations et institutions. Plus récemment, l'innovation administrative a également été étudiée dans un autre domaine, celui du management de la qualité (Tanninen, Jantunen, & Saksa, 2008). Ce système consiste à mettre en place un ensemble de pratiques de gestion au niveau de l'entité en vue d'atteindre et de dépasser ses objectifs en matière de satisfaction client. À ce titre, cette politique en ce qu'elle affecte le système social de l'organisation, de même qu'elle a un composante administrative forte, est qualifiée d'innovation administrative³².

³¹ “*may lead to new administrative procedures, policies and organizational structures*”

³² Les auteurs définissent l'innovation administrative comme celle qui “*involve an administrative component and affect the organization's social system*” (2008, p. 3)

Tableau 1: Définitions de l'innovation administrative

Auteurs	Définitions
Evan (1966)	The implementation of an idea for a new policy pertaining to the recruitment of personnel, the allocation of resources, the structuring of tasks, of authority, of rewards
Daft (1978, p.198)	An administrative innovation pertains to the policies of recruitment, allocation of resources, and the structuring of tasks, authority and reward.
Damanpour et Evan (1984) Damanpour (1987)	Administrative innovations are defined as those that occur in the social system of an organization
Gosselin (1997)	Implementation may lead to new administrative procedures, policies and organizational structures.
Tanninen, Jantunen, & Saks, (2008)	Innovation that are related to management activities and connected with the organization's social system

Il ressort de cette littérature sur l'innovation administrative que la nouveauté et l'impact sur le système social semblent être les éléments au cœur de sa définition.

1.2.1.2. De l'innovation managériale à l'innovation de management

L'innovation managériale et l'innovation de management semblent partager le même continuum selon Le Roy *et al.* (2018). Si les premières publications utilisent l'expression *managerial innovation*, Le Roy *et al.* (2018), de même que Khosravi *et al.* (2019) mettent en lumière la translation qui s'opère entre innovation managériale (*managerial innovation*) et innovation de management -ou de gestion- (*management innovation*). L'étude de l'innovation managériale n'a pas connu le même engouement que celle de l'innovation technologique. Khosravi *et al.* (2019) recensent entre 1 et 9 publications en moyenne par an sur les quatre décennies précédentes dans des revues telles que *Journal of Business Research* ou encore *Technovation*. Au regard de la littérature existante, Damanpour et Aravind (2012a) proposaient que la littérature soit systématiquement analysée afin de mieux appréhender cette forme d'innovation et en connaître ses antécédents, conséquences, modérateurs et médiateurs.

Cette catégorie d'innovation n'ayant pas de dimension technologique a été portée initialement par les travaux de Kimberly (1981). L'innovation managériale y est alors définie comme « tout programme, produit ou technique qui représente un écart important par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où il apparaît pour la première fois et

qui affecte la nature, l'emplacement, la qualité ou la quantité d'informations disponibles dans le processus de prise de décision »³³. Avec cette définition, l'auteur marque sa volonté d'établir une distinction entre les innovations managériales et tout autre type d'innovations majoritairement technologiques. Si la notion de nouveauté, comme pour l'innovation administrative, est également centrale, il est important de noter la nuance que Kimberly y a apportée : la nouveauté se doit d'être significative. En outre, l'accent est mis sur le processus de décision pour qualifier cette typologie d'innovation.

Pour Van de Ven (1986), qui à la suite de Kimberly développa une réflexion sur l'innovation. Il la définit comme le « développement et mise en œuvre de nouvelles idées par des personnes qui s'engagent dans des transactions avec d'autres au fil du temps dans un contexte institutionnel »³⁴ (Van de Ven, 1986, p. 591). Comme il l'admet lui-même sa définition de l'innovation est suffisamment vaste pour considérer l'innovation sous une perspective managériale. Dans ce cas l'innovation managériale a ceci de caractéristique qu'elle permet d'impacter les processus et de donner l'opportunité d'accroître les connaissances des managers, lesquels sont parties-prenantes du processus de décision.

Il faudra ensuite attendre le mitan des années 2000 pour voir paraître une publication faisant date dans la littérature de l'innovation managériale. En 2006, dans la *Harvard Business Review*, Hamel qui s'inscrit dans la filiation de Kimberly définit cette innovation non-technologique de la manière suivante : « un écart marqué par rapport aux principes, processus et pratiques de gestion traditionnels ou un écart par rapport aux formes d'organisations habituelles qui modifie de manière significative la façon dont le travail de gestion est effectué »³⁵. On note dans cette définition la proximité avec la définition de

³³ “Any program, product or technique which represents a significant departure from the state of the art of management at the time it first appears and which affects the nature, location, quality, or quantity of information that is available in the decision-making process”

³⁴ “development and implementation of new ideas by people who engage in transactions with others over time within an institutional context”

³⁵ « a marked departure from traditional management principles, processes, and practices or a departure from customary organizational forms that significantly alters the way the work of management is performed »

Kimberly en ce qu'il est fait mention de l'écart existant par rapport aux principes de gestion, de même de l'idée que cette innovation non-technologique amène à modifier le management ou le processus décisionnel. Birkinshaw et Mol (2006) proposent également une définition de l'innovation de management qui dénote une proximité importante avec celle de Kimberly. L'innovation de management y est alors définie comme « la mise en œuvre de nouvelles pratiques, processus et structures de gestion qui représentent un écart important par rapport aux normes actuelles »³⁶. Force est de constater que la filiation avec Kimberly (1981) est prégnante. S'y retrouvent l'idée de nouveauté (« *first appears* » chez Kimberly), d'écart important (« *significant departure* ») par rapport à la norme actuelle dans les pratiques de gestion.

Ce qui différencie ces auteurs ne réside finalement pas tant dans la définition du concept d'innovation non-technologique que dans la dénomination qui lui est conférée. Si Kimberly qualifie l'innovation de managériale, Hamel (2006) de même que Birkinshaw et Mol (2006) évoquent pour leur part une innovation qualifiée de management. C'est à travers cette année 2006, et ses publications, que l'innovation managériale nous apparaît renaître dans la littérature sous le vocable d'innovation de management.

J. Birkinshaw, en collaboration avec G. Hamel et M. Mol, poursuivent de concert leur réflexion sur l'innovation de management en proposant une définition semblable à celles qui ont pu être formulées dans leurs publications de 2006 à savoir « la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion nouveaux par rapport à l'état de l'art et destinés à favoriser la réalisation des objectifs de l'organisation »³⁷ (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008, p. 829) que les auteurs qualifient d'étroite, au regard notamment de celle proposée par Van de Ven (1986). La volonté des auteurs étant de proposer une définition opérationnelle qui lève le voile sur les zones

³⁶ « *the implementation of new management practices, processes and structures that represent a significant departure from current norms* »

³⁷ « *Implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals* »

d'ombres des définitions antérieurement proposées. Ainsi, cette définition se veut opérationnelle en ce qu'elle prend en considération les pratiques, le process ou encore les techniques nouvellement mises en place. Cela subodore, de manière subtile, que l'innovation de management doit pouvoir être observable. De leur définition, il ressort un principe de nouveauté, déjà établi chez Kimberly (1981) et c'est en ce sens où les auteurs qualifient leur définition d'étroite car la nouveauté s'apprécie à l'aune du niveau d'analyse lequel n'est pas l'organisation mais la totalité de ce qui a déjà pu être fait en tout point du globe et de l'espace-temps. Enfin, dans cette définition l'objectif de l'innovation tel que présenté est l'atteinte des objectifs de l'organisation. L'innovation peut être un échec et elle n'en perd pas moins son caractère innovant ; à ce titre, les auteurs décorrèlent la notion de succès. En outre, s'agissant d'atteindre des objectifs organisationnels, la performance économique et financière n'est pas le seul critère pris en compte pour considérer l'innovation de management. A ces objectifs quantitatifs s'ajoutent les objectifs qualitatifs comme la satisfaction client. Tanninen *et al.* (2008) qui ont travaillé sur cette dimension peuvent s'inscrire dans le courant de l'innovation de management.

Les auteurs mettent également en lumière que les différents termes connexes qui coexistent pour qualifier l'innovation non-technologique (administrative, organisationnelle, managériale) ne sont pas satisfaisants. Ils sont soit trop vastes comme l'innovation organisationnelle qui s'apparenterait à toutes formes d'innovations mises en place par les organisations soit trop restrictifs car orientées strictement sur les politiques Ressources Humaines (Birkinshaw et al., 2008, p. 829). Birkinshaw *et al.* considèrent dès lors de les regrouper toutes sous le terme d'innovation de management afin de les considérer dans leur entièreté. Cette position n'est pas celle adoptée par Damanpour et Aravind (2012a). Ces derniers semblent s'inscrire en faux face à cette catégorisation de l'innovation non-technologique. Pour ces auteurs, s'il est une dénomination à retenir pour classer l'innovation non-technologique c'est l'innovation managériale et non de

management. Dans leur publication de 2012, « les innovations managériales ont été désignées comme des innovations organisationnelles, administratives et de gestion »³⁸. L'innovation managériale s'apparente pour eux à un parapluie sous lequel les différentes formes d'innovations non-technologiques s'abritent. Ces différents termes seraient eux aussi utilisés indifféremment car ils seraient avant tout le contrepoint de l'innovation technologique (Damanpour & Aravind, 2012a). Les auteurs proposent la définition suivante de l'innovation managériale : « nouvelles approches en matière de connaissances pour effectuer le travail de gestion et de nouveaux processus qui produisent des changements dans la stratégie, la structure, les procédures administratives et le système de l'organisation »³⁹. Cette définition apparaît proche de celle de Birkinshaw *et al.* (2008) en ce que nous y retrouvons l'idée de nouveauté dans les pratiques managériales et les processus en vue d'atteindre un objectif défini à travers la stratégie de l'organisation. Cette définition se veut en revanche moins étroite et c'est la seconde différence avec Birkinshaw *et al.* (2008) ; l'unité d'analyse de l'innovation est l'organisation.

Tableau 2: Définitions de l'innovation de management

Auteurs	Définitions
Kimberly (1981)	Any program, product or technique which represents a significant departure from the state of the art of management at the time it first appears and which affects the nature, location, quality, or quantity of information that is available in the decision-making process
Hamel (2006, p. 3)	A marked departure from traditional management principles, processes and practices or a departure from customary organizational forms that significantly alters the way the work of management is performed
Birkinshaw <i>et al.</i> (2008, p. 829)	The invention and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals
Mol et Birkinshaw (2009, p. 1269)	The introduction of management practices that are new to the firm and intended to enhance firm performance
Damanpour et Aravind (2012, p.429)	New approaches in knowledge for performing the work of management and new processes that produce changes in the organization's strategy, structure, administrative procedures, and system

³⁸ « *Managerial innovations have been referred to as organizational, administrative, and management innovations* » (Damanpour & Aravind, 2012a, p. 427)

³⁹ « *new approaches in knowledge for performing the work of management and new processes that produce changes in the organization's strategy, structure, administrative procedures, and system* » (2012a, pp. 429–432)

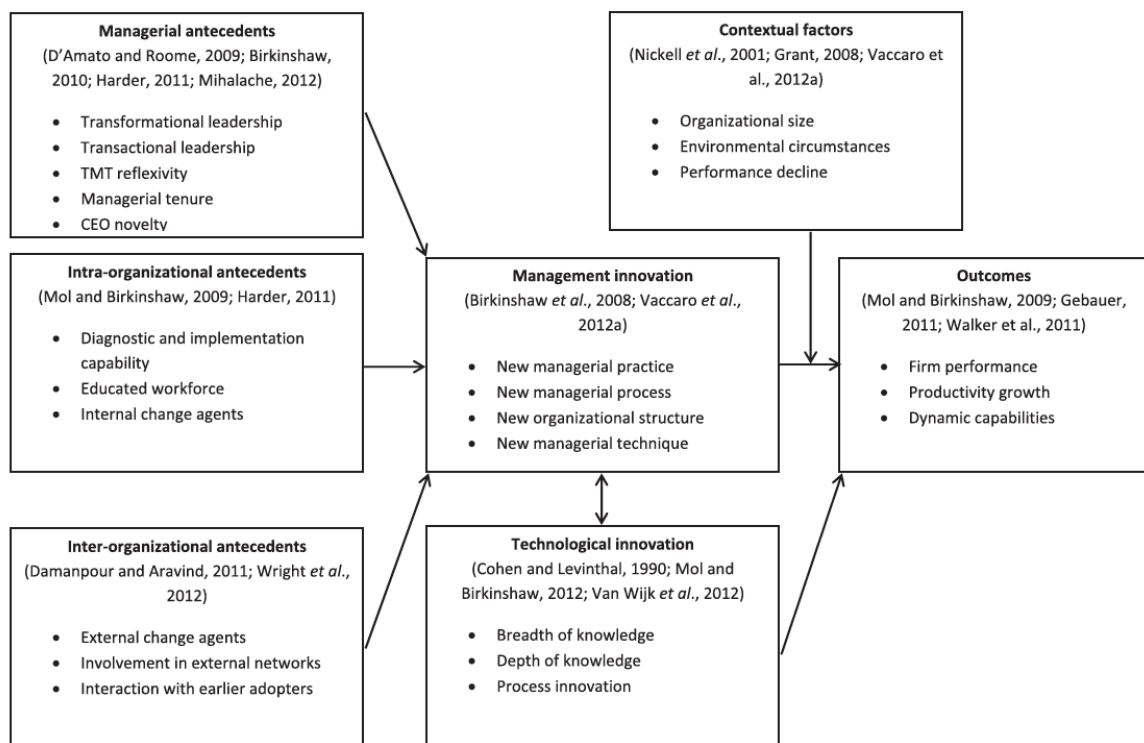
Dans le courant des années 2010, et à la suite des propositions de recherches formulées par Damanpour (Damanpour & Aravind, 2012a), la communauté scientifique forte de quelques décennies de recherches commence à formuler des modèles intégratifs de l'innovation de management.

Volberda *et al.* (2013) ont proposé une des premières modélisations de l'innovation de management (Figure 4). Trois antécédents de l'innovation de management sont considérés, à savoir les facteurs intra-organisationnels, inter-organisationnels et managériaux, qui mettent en lumière notamment les agents du changement qu'ils soient internes ou externes à l'organisation ou encore du leader transformationnel comme vecteur de l'innovation ; rôle ô combien important dans l'écosystème des rôles ; le champion de l'innovation n'est-il pas présenté comme développant un comportement de leader transformationnel (Howell & Higgins, 1990b; Van de Ven, 1986) ?

En dehors de la question des antécédents et de leurs rôles dans l'innovation de management, ce modèle pose la question de la relation qui peut exister entre innovation technologique et innovation de management. Si cette question a été abordée par Mol et Birkinshaw (2013), lesquels considèrent l'innovation de management comme un antécédent de l'innovation technologique, il ne semble pas y avoir de consensus en la matière. Nombreuses sont les publications à se questionner sur le caractère synchrone ou asynchrone de cette relation (Hecker & Ganter, 2013; Hollen et al., 2013).

Ils proposent des résultats de l'innovation de management pouvant être modérés par des facteurs contextuels.

Figure 4 : Modèle intégratif de l'innovation de management (Volberda et al., 2013)



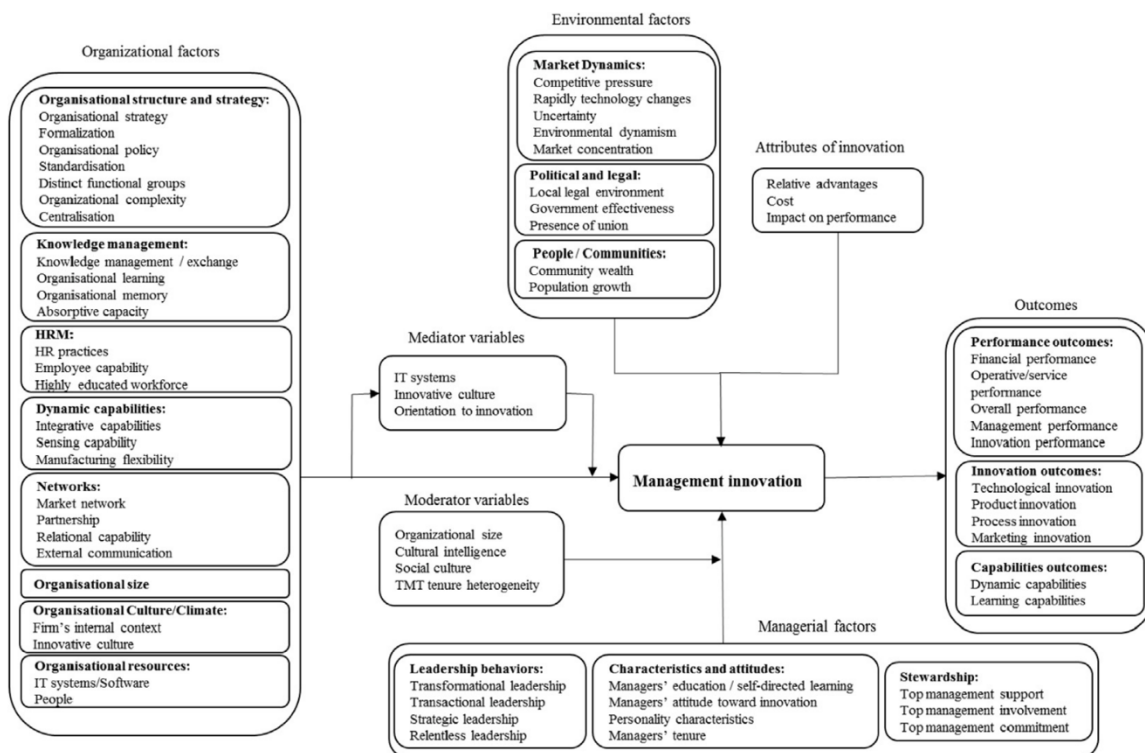
On constate alors une forme de perméabilité entre innovation managériale et de management. Si les terminologies diffèrent le sens conféré est similaire. Ceci a tendance à semer le trouble et la confusion ainsi en va-t-il de la publication de Khosravi *et al.* (2019) lesquels titrent « management innovation » évoquant de manière perlée le concept de « management innovation (MI) » pour adopter la définition de l'innovation managériale de Damanpour & Aravind » (Khosravi et al., 2019, n. p 2, traduction libre). Cet article qui s'inscrit dans les axes de recherches formulés par Damanpour & Aravind (2012) a ceci d'intéressant qu'il propose un modèle de l'innovation de management (Figure 5) issu d'une revue systématique de la littérature et s'inscrivant dans la continuité des travaux initiés par Volberda (2013). Ce modèle présente les antécédents de l'innovation de management, les variables médiatrices et modératrices et les résultats ou conséquences de l'innovation.

Parmi les antécédents, quatre éléments. Les facteurs managériaux parmi lesquels les comportements, attitudes et caractéristiques personnelles ; les facteurs environnementaux qui prennent en compte notamment le cadre légal et politique ou encore les dynamiques de marché ; les antécédents organisationnels à l'innovation bien documentés que les auteurs regroupent en huit catégories parmi lesquelles la taille de l'organisation, sa structuration ou encore les ressources humaines ; enfin le dernier des facteurs réside dans les attributs de l'innovation.

On retrouve alors les variables médiatrices principalement entre les facteurs organisationnels et l'innovation et les variables modératrices –incluant notamment une dimension culturelle– entre les facteurs managériaux et l'innovation.

Enfin, les résultats ou conséquences de l'innovation de management sont présentés et regroupés en trois catégories principales : résultats en termes de performances où il s'agit pour l'organisation d'avoir la capacité à adopter l'innovation afin d'assurer sa compétitivité ; en termes d'innovation en ce que cette dernière exercerait une influence positive sur les pratiques de travail notamment qui peuvent améliorer la capacité des organisations à adopter de nouvelles technologies. L'innovation de management peut alors s'apparenter à un antécédent ou driver de l'innovation technologique. Enfin, troisième catégorie, la littérature s'est intéressée aux résultats de l'innovation sous l'angle des capacités d'une organisation à mobiliser ses ressources.

Figure 5 : Modèle intégratif de l'innovation de management de Khosravi et al (2019)



1.2.1.3. Innovation organisationnelle

L'innovation qualifiée d'organisationnelle est la troisième notion connexe de l'innovation dite non-technologique. Comme nous l'avons rappelé plus tôt, l'innovation organisationnelle a été évoquée par les tenants d'une innovation tant en tant qu'outils de développement économique, que de développement social. Schumpeter (1934) a été l'un des premiers à considérer l'organisation comme l'un des facteurs de l'innovation. Pour Schumpeter, l'innovation organisationnelle s'apparente à une nouvelle façon d'organiser. Pour autant, la prise en compte de l'organisation par Schumpeter comme facteur d'innovation n'est pas, en soi, pertinente en ce que ce facteur n'est pris en considération que dans une perspective économique plutôt qu'organisationnelle. Schumpeter considère en outre les innovations technologiques au détriment des innovations non technologiques enfin, pour l'auteur, l'innovation organisationnelle –ou non-technologique– se veut un phénomène pris en considération au niveau de l'organisationnel sans prendre en

considération des innovations qui apparaîtraient à un niveau organisationnel plus fin (Damanpour, 2014).

Les conceptions connexes évoquées (innovation administrative, managériale ou de management) n'ont pas permis de dégager de consensus, il semble en aller de même pour le concept d'innovation organisationnelle (Damanpour & Aravind, 2012a). Au-delà même de l'absence de consensus les termes sont utilisés les uns pour les autres (Dubouloz & Bocquet, 2013), « l'innovation organisationnelle (IO), aussi connue sous le nom d'« innovation management » (Birkinshaw et al., 2008) ou « innovation managériale » (Damanpour et Aravind, 2012) » (Dubouloz & Bocquet, 2013). Toutes ces conceptualisations et typologies rendent complexe, sinon confuse, la compréhension de l'innovation non-technologique et donc de l'innovation organisationnelle (Černe et al., 2016).

Ainsi, le terme d'innovation organisationnelle a pu être utilisé pour les innovations ayant des conséquences dans les pratiques de gestion, sur les processus administratifs ou encore sur la structure organisationnelle (Alänge, Jacobsson, & Jaryehammar, 1998; Edquist, Hommen, & McKelvey, 2001).

L'innovation organisationnelle pose aussi question lorsqu'elle est comprise sous l'angle du niveau d'analyse. D'une part l'innovation peut être qualifiée d'organisationnelle en ce qu'elle s'analyse au niveau de l'organisation. Elle est alors « l'adoption d'une idée ou d'un comportement - qu'il s'agisse d'un dispositif, d'un système, d'un processus, d'une politique, d'un programme, d'un produit ou d'un service - qui est nouveau pour l'organisation qui l'adopte »⁴⁰. Considérée dans ce sens large, « l'innovation organisationnelle » est alors source de confusion. Le terme a ainsi été utilisé pour désigner tout type d'innovation générée ou adoptée par les organisations, y compris les nouveaux

⁴⁰ *“the adoption of an idea of behaviour - whether pertaining to a device, system, process, policy, programme, product, or service - that is new to the adopting organization”* (Damanpour et al., 1989)

produits (Damanpour, 1991) ce qui a conduit certains auteurs à préférer l'usage du terme « innovation de gestion ou de « management » (Birkinshaw et al., 2008). Pourtant, des auteurs avaient déjà mis en lumière cet écueil, et ce dès 1994. Ainsi, Wolfe (1994), plus prudent, préfère évoquer les comportements innovants dans les organisations, quand ce n'est pas reconsidérer le vocabulaire à employer. En effet, lorsqu'il s'agit d'envisager l'innovation, en retenant comme unité d'analyse l'organisation, ce n'est finalement pas tant une innovation organisationnelle que la capacité d'innovation de l'organisation (*organizational innovativeness*) qu'il faut retenir (Wolfe, 1994, p. 408).

Si la première approche, l'approche large, est source de confusion, l'innovation dans un sens plus restreint, ou strict, apparaît comme homogène en ce qu'il existe une unité d'analyse bien que deux approches se concurrencent. Dans cette acception, le niveau d'analyse pris en considération n'est plus l'organisation dans son entièreté mais l'innovation en tant que telle. Dans les années 1960, Evan s'attache à distinguer ces deux facettes de l'innovation en s'appuyant sur la notion de structure. Des structures techniques et organisationnelles découlent la distinction entre innovation technologique et organisationnelle (Evan, 1966).

Ces dimensions de l'innovation sont bien deux facettes d'une même réalité. L'innovation technologique et l'innovation organisationnelle ne s'apparenteraient qu'à un décalage temporel dans leur adoption. En se fondant sur l'hypothèse du « retard culturel » de Ogburn qui considère que la technologie progressait plus rapidement que les structures sociales, Evan développe le concept de « *organizational lag* » où il pose l'hypothèse selon laquelle les innovations administratives dans les organisations ont tendance à être en retard par rapport aux innovations techniques (Evan, 1966) et de poursuivre en proposant les définitions suivantes :

« Par innovation technique, j'entends la mise en œuvre d'une idée de nouveau produit, procédé ou service ; par innovation administrative, la mise en œuvre d'une idée

de nouvelle politique en matière de recrutement de personnel, d'allocation de ressources, de structuration des tâches, d'autorité, de récompenses. »⁴¹ (Evan, 1966).

Si les innovations technologiques s'intègrent dans le système technique de l'organisation comme le développement d'un nouveau produit, l'innovation non technologique quant à elle ne semble en rien liée à la technologie et au système technique. Ce type d'innovation se développe au sein de corps social de l'organisation et se traduit par exemple par la mise en place de nouvelles politiques ressources humaines en matière de recrutement ou de rémunération (Evan, 1966, p. 51). Après Evan (1966), Abernathy et Utterback (1978) proposent également une analyse de l'innovation prise dans une approche stricte. Les auteurs envisagent deux typologies de l'innovation à savoir l'innovation produit et l'innovation procédé.

En conséquence, l'innovation organisationnelle, selon qu'elle est considérée comme implémentée *dans* ou *par* les organisations, peut aller au-delà de la dichotomie traditionnelle technologique / non-technologique puisqu'elle englobe les formes technologiques et non technologiques d'innovation lorsqu'elle est analysée au niveau organisationnel (Černe et al., 2016).

Dans sa troisième édition, le Manuel d'Oslo (2005) intégrait pour la première fois dans son analyse l'innovation non technologique. Elle y est définie de la manière suivante : « *toute méthode organisationnelle visant les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures d'une entreprise, pour autant qu'elle est utilisée pour la première fois par la firme* » (2005, p.174). Il est important de noter que l'analyse de l'innovation non-technologique se fait au niveau de l'organisation en ce qu'elle est nouvelle pour elle alors même qu'elle ne constitue pas une nouveauté en soi. Si

⁴¹ "By a technical innovation, I shall mean the implementation of an idea for a new product, process or service; by an administrative innovation, the implementation of an idea for a new policy pertaining to the recruitment of personnel, the allocation of resources, the structuring of tasks, of authority, of rewards"

l'innovation était qualifiée de non-technologique lors de l'introduction du concept dans la troisième édition du Manuel, une évolution majeure est à noter dans la dernière édition.

En effet, le Manuel d'Oslo, dans sa dernière édition (OCDE & Eurostat, 2019), rattache désormais l'innovation organisationnelle à l'innovation de processus d'affaires. C'est là l'évolution majeure de l'analyse de l'O.C.D.E. qui a souhaité simplifier la définition du concept d'innovation en ne retenant plus que deux types d'innovation : l'innovation de procédé et l'innovation de processus d'affaires.

L'innovation organisationnelle (ou de processus d'affaires) est définie comme : « un processus d'affaires nouveau ou amélioré pour une ou plusieurs fonction(s), qui diffère sensiblement des processus d'affaires antérieurs de l'entreprise et qu'elle a mis en œuvre. Les améliorations susceptibles d'être apportées à une fonction d'affaires concernent l'efficacité, l'efficience de l'utilisation des ressources, la fiabilité et la résilience, les coûts, et la facilité de mise en œuvre pour les individus qui l'utilisent – qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Une innovation de processus d'affaires est mise en œuvre lorsque l'entreprise l'utilise dans le cadre de ses activités internes ou de ses opérations extérieures. Ce type d'innovation porte sur les catégories fonctionnelles suivantes :

- *Production de biens et de services*
- *Distribution et logistique*
- *Commercialisation et ventes*
- *Systèmes d'information et de communication*
- *Administration et gestion*
- *Développement de produits et de processus d'affaires.* » (OCDE & Eurostat, 2019, p. 279)

Cette définition recouvre l'ensemble des domaines de l'organisation à savoir les activités qui génèrent du revenu comme la fonction de production à laquelle sont adjointes des fonctions dites support ou auxiliaires.

Tableau 3 : Innovation de processus d'affaires, catégories fonctionnelles

Fonctions	Détails
Production de biens et services	Activités visant à transformer des ressources en biens ou services, dont l'ingénierie et les essais techniques, ainsi que les activités d'analyse et de certification à l'appui de la production
Distribution et logistique	Cette fonction inclut les activités suivantes : a) transport et prestation de services b) entreposage c) traitement des commandes.
Commercialisation et ventes	Cette fonction inclut les aspects suivants : a) méthodes de commercialisation, y compris la publicité (promotion, placement et conditionnement des produits), la vente directe (démarchage téléphonique), les foires commerciales et expositions, les études de marché et autres activités visant à développer de nouveaux marchés b) méthodes et stratégies de fixation des prix c) activités de vente et d'après-vente, dont les services d'aide et autres activités d'assistance ou de gestion des relations avec la clientèle.
Systèmes d'information et de communication	Maintenance et fourniture des systèmes d'information et de communication, y compris des éléments suivants : a) équipements matériels et logiciels b) bases de données et traitement des données c) maintenance et réparation d) hébergement de sites web et autres activités informatiques. Ces fonctions peuvent être prises en charge par un service dédié ou par des services responsables d'autres fonctions.
Administration et gestion	Cette fonction inclut les activités suivantes : a) gestion générale et stratégique de l'entreprise (prise de décision transversale), dont l'organisation des responsabilités professionnelles b) gouvernance d'entreprise (services juridiques, planification et relations publiques) c) comptabilité, tenue des livres, audits, paiements et autres activités financières ou d'assurance d) gestion des ressources humaines (formation, recrutement, organisation du lieu de travail, embauche de personnel intérimaire, gestion de la paie, et services médicaux et de santé) e) achats f) gestion des relations externes avec les fournisseurs, alliances, etc..
Développement de produits et de processus d'affaires	Activités visant à définir, identifier, développer ou adapter les produits ou processus d'affaires d'une entreprise. Cette fonction peut être mise en œuvre de manière systématique ou ponctuellement selon les besoins, et ce, en interne ou par le biais de sources externes. La responsabilité de ces activités peut être confiée à un service dédié ou assurée par des services en charge d'autres fonctions, comme la production de biens ou services.

Source : (OCDE & Eurostat, 2019, p. 79)

Cette dernière clarification de l'O.C.D.E. vient notamment répondre à un constat de l'analyse de la littérature réalisée par Armbruster *et al.* (2008) selon laquelle l'innovation organisationnelle (ou non technologique) semble n'être qu'un préalable ou qu'une adaptation à l'innovation technologique (2008, p. 645). L'innovation organisationnelle,

ou de processus d'affaires, après avoir été intégrée en 2005 en tant qu'innovation non-technologique par l'O.C.D.E., acquiert une forme d'autonomie vis-à-vis de la dimension « technocentrique » de l'innovation. Elle semble alors ne plus s'apparenter à une externalité de l'innovation technologique pour devenir un des éléments de la classification de l'innovation accueillant en son sein différentes dimensions : administrative, de gestion, managériale et dans une certaine mesure organisationnelle. Ces différentes dimensions peuvent se regrouper au sein de cette classification tant leurs similitudes sont importantes ; Damanpour, se basant sur les travaux de Černe (2016), considère que les définitions se chevauchent substantiellement (Damanpour, 2020, p. 70).

Le constat auquel aboutit Damanpour est une des conséquences de ce débat foisonnant à savoir l'absence de consensus sur une définition claire et univoque de l'innovation organisationnelle. Comme le rappelle Dubouloz, l'innovation organisationnelle peut être comprise tant dans une acception large que stricte (Dubouloz, 2013b). La première s'entend de l'adoption par les organisations de tout type d'innovation. C'est en ce qu'elle concerne l'organisation que les innovations sont qualifiées d'organisationnelles. Cette approche a fait l'objet d'une littérature importante de même que les critiques. De cette littérature est aussi née une forme de confusion quant à la qualification d'organisationnelle de l'innovation. Ainsi, Damanpour (2020) adopte la position suivante : malgré leurs différences, innovation administrative, de management ou managériale sont interchangeables et peuvent être utilisées de manière indifférenciée pour qualifier l'innovation non technologique ou organisationnelle. Le Manuel d'Oslo tend aussi à concourir à la clarification du concept abandonnant l'idée d'innovation non technologique et ne parlant plus d'innovation organisationnelle pour n'utiliser que le concept d'innovation de processus d'affaires. Sans conteste, cette mise en perspective de la littérature sur le concept d'innovation, nous conduit à affirmer que nous sommes face à un concept vivant et dynamique que la littérature porte non seulement à travers une

discussion vive et animée de même qu'elle concourt encore aujourd'hui à de nouveaux développements intéressants comme le concept d'innovation hybride (Damanpour, 2020). Damanpour avançant que la distinction entre dimensions technologique et non technologique peut ne pas être stricte. Pour cela il se fonde sur le fait qu'une innovation non technologique peut intégrer une composante technologique et vice-versa.

1.2.2. L'innovation dans les organisations : un processus en deux temps

Les contributions relatives au processus de l'innovation technologique (génération, diffusion, adoption) sont nombreuses (Fagerberg, Jan, Mowery, & Nelson, 2005; Rothwell, 1992; Schumpeter, 1934). Si ce processus est bien établi pour ce type d'innovation, qu'en est-il des innovations organisationnelles ? Comme le rappelle Damanpour (2020) la littérature sur la question s'est initialement mise dans les pas de l'innovation technologique avant d'évoluer, en s'en détachant (Birkinshaw et al., 2008) pour mieux affirmer la singularité de l'innovation organisationnelle. Les étapes du processus d'innovation ont fait l'objet d'une publication foisonnante (Damanpour, 2017, 2020; Damanpour & Aravind, 2012b). Wolfe présentait déjà, en 1994, une synthèse de la littérature relative aux différentes étapes de l'innovation (cf. tableau 1). Il propose une synthèse et recompose les dix étapes qu'il nomme « *composite* ».

Afin de présenter le processus de l'innovation organisationnelle, nous nous fonderons sur un processus simplifié, en deux temps, à savoir génération et adoption comme en font la proposition Amabile (1988), Rogers (2003) de même que la présentation du processus d'innovation dans les organisations de Damanpour et Wischnevsky (2006). Ce découpage en deux étapes principales n'est pas une position adoptée par tous les auteurs. Ainsi, Damanpour (2020; Damanpour & Aravind, 2012b) ne s'accorde pas avec la démarche de Rogers. Dans sa réflexion, il envisage le processus global de l'innovation en trois étapes (génération – diffusion – adoption) là où Rogers ne développe que deux étapes (génération – diffusion/adoption). Damanpour considère, pour valider sa position,

d'une part que l'émergence –de même que l'adoption– est un processus interne à l'organisation là où la diffusion est un processus externe et d'autre part que l'analyse qui est faite de la diffusion et de l'adoption ne porte pas sur le même objet que sont respectivement l'innovation et l'organisation (Damanpour, 2020, p. 123).

Par ailleurs, nous avons évoqué deux champs distincts de l'innovation à savoir les partisans d'un développement économique d'une part et d'un développement social d'autre part. Cette distinction trouve également un écho dans le processus actuel. Les partisans d'une approche économique considèreraient que la phase de diffusion de l'innovation s'apparente à la commercialisation de cette dernière. Au contraire, des partisans d'un développement au sein du corps social lesquels envisagent la diffusion comme une implémentation de l'innovation en dehors de toute considération ayant trait à la rentabilité ou encore à la profitabilité de l'innovation (Damanpour, 2020).

1.2.2.1. Émergence de l'innovation organisationnelle

Cette première étape du processus a souvent été calquée sur celui de l'innovation technologique (Damanpour, 2020, p. 114). De même que l'innovation non-technologique a progressivement pris son autonomie dans la classification des innovations, il en est allé de même pour l'analyse du processus de l'innovation. Au tournant des années 2000, les premières propositions de modèles émergent (Birkinshaw et al., 2008; Johne & Storey, 1998) ; on note au passage que, parallèlement à l'appellation *new product development* pour l'innovation technologique, apparaît l'appellation *new service development* pour les innovations non-technologiques (Johne & Storey, 1998, pp. 187–188).

La génération d'une innovation est définie comme « un processus créatif, dans lequel des idées nouvelles et existantes sont combinées de manière inédite pour produire une invention ou une configuration inconnue auparavant »⁴² (Damanpour & Aravind,

⁴² “a creative process, in which new and existing ideas are combined in a novel way to produce an invention or a configuration that was previously unknown”

2012b, p. 489). Ce processus a été subdivisé en phases et le premier cadre d'analyse appliqué à l'innovation organisationnelle a été formulé par Birkinshaw et al. (2008).

Birkinshaw *et al.* (2008) proposent un premier cadre d'analyse de la manière dont se développent les innovations organisationnelles. Ce modèle bidimensionnel représente le processus en tenant compte des différentes étapes par lesquelles passe l'innovation (dimension horizontale du modèle) de même que sont pris en considération les acteurs intervenant dans le processus –acteurs internes ou externes du changement. Du croisement de ces deux dimensions émerge un modèle de type « 8-box » et aux frontières de chacune d'entre elles figurent des boucles de rétroaction comme autant d'activités associées au développement de l'innovation organisationnelle.

S'agissant plus particulièrement des étapes du déroulement de l'innovation, Birkinshaw *et al.* (2008) développent un modèle fondé sur quatre étapes, ou phases, à savoir : motivation, invention, implémentation et théorisation (Figure 6). Chacune de ces étapes est mise en perspective à l'aune du rôle des agents du changement (internes et externes) formulant l'hypothèse selon laquelle les agents du changement externes ont un rôle plus important dans le processus d'innovation organisationnelle (2008, p. 832) considérant qu'ils apportent crédibilité, expertise et légitimité dans de nombreuses phases du projet.

Tableau 4 - Synthèse de la littérature sur les étapes de l'innovation Organisationnelle (Wolfe, 1994)

Auteur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zaltman, Duncan and Holbek (1973)		Knowledge awareness	Attitude formation			Decision	Initial implementation		Sustained implementation	
Daft (1978)	Idea conception			Proposal		Adoption/rejection	Implementation			
Ettlie (1980)		Awareness	Evaluation	Trial		Adoption/rejection	Implementation			
Tornatsky et al. (1983)		Awareness	Matching / selection			Adoption/rejection	Implementation		Routinization/commitment	
Rogers (1983)		Knowledge			Persuasion	Decision	Implementation	Confirmation		
Meyer and Goes (1988)		Knowledge awareness	Evaluation / choice			Adoption	Implementation		Expansion	
Cooper and Zmud (1990)		Initiation (push or pull)				Adoption	Adapt/develop/install	Acceptance/usage	Incorporation/routinization	Infusion
Composite	Idea conception	Awareness	Matching	Appraisal	Persuasion	Adoption decision	Implementation	Confirmation	Routinization	Infusion

La première phase du processus de génération des innovations est la motivation. Cette phase s'apparente, selon les auteurs, au contexte organisationnel favorisant l'émergence de l'innovation⁴³. A cela s'ajoute une dimension plus individuelle, à savoir la disposition à la prédisposition à vouloir expérimenter des pratiques nouvelles⁴⁴. La deuxième phase, l'invention, est celle de l'émergence de l'innovation. Cette phase est celle par laquelle sont mises en place des « variations aléatoires ou planifiées des pratiques de gestion, dont certaines sont ensuite sélectionnées et retenues par l'organisation » (2008, p. 834). La troisième étape est celle de l'implémentation. Il s'agit dans une certaine mesure de la « mise en production » ou l'opérationnalisation à petite échelle de la nouvelle

⁴³ Les auteurs évoquent la notion de « *preconditions and facilitating factors* » p.833

⁴⁴ *Ibid.*

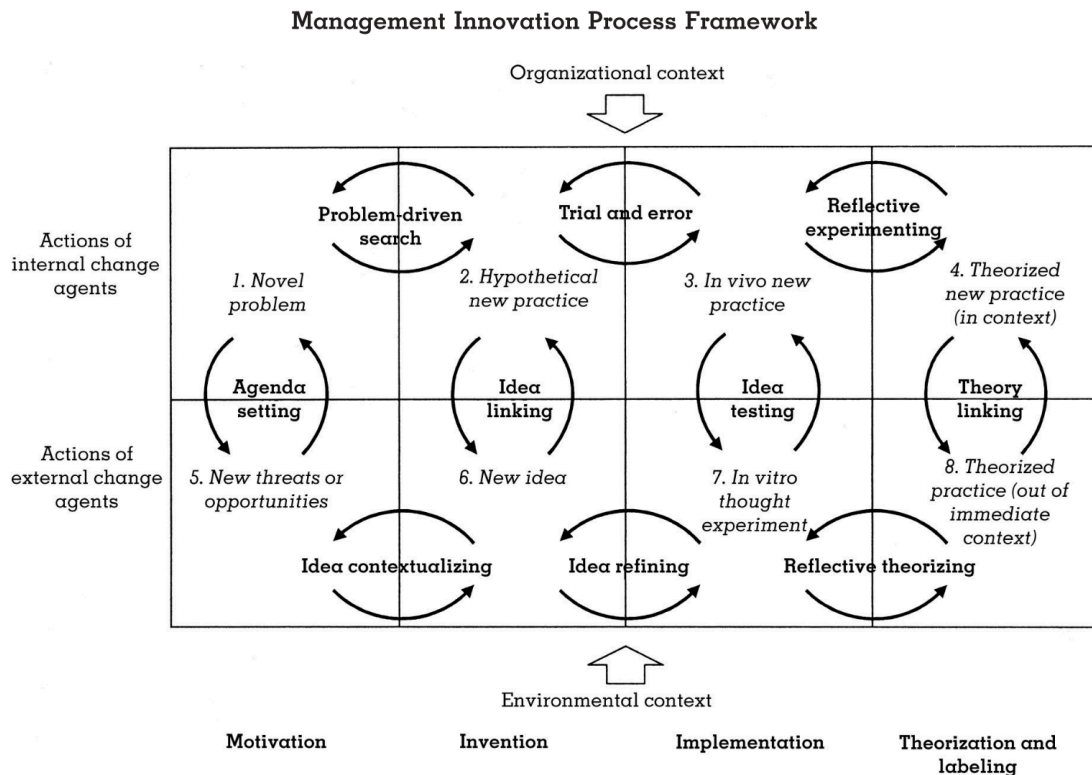
pratique innovante. Enfin, vient l'étape de la théorisation, laquelle consiste, selon les auteurs, à généraliser l'innovation.

Ce qui fait l'intérêt de cette publication, en dehors de la proposition d'un modèle de génération en quatre étapes de l'innovation, c'est qu'elle marque toute sa singularité et sa complexité eu égard à la mise en perspective des deux dimensions qui y est opérée. Damanpour (2020) propose une synthèse des dix activités issues du cadre d'analyse séminal de Birkinshaw *et al.* (2008), ce qui laisse à penser que cette première formalisation du processus de génération des innovations non-technologiques conserve aujourd'hui toute son actualité. Trois activités sont plus spécifiquement dédiées aux agents du changement internes, autant pour les parties prenantes externes lesquelles activités naissent de la relation pouvant exister entre chacune des quatre étapes du processus ; enfin, les quatre dernières activités sont issues d'un dialogue ou d'un échange entre les agents internes et externes pour chacune des phases de la génération de l'innovation.

En certains points, il est possible de faire des ponts entre le modèle de Birkinshaw (2008) et l'idée que se fait Rogers (2003) bien que sa réflexion porte en grande majorité sur l'innovation technologique. La génération de l'innovation est l'étape qui précède la diffusion de l'innovation et qu'il nomme entre autre la « pré-diffusion » (2003, p. 137) ou le processus de développement de l'innovation (Rogers, 2003, p. 137). Le continuum proposé par Rogers est séquencé en six étapes. La cinquième correspond au cœur de sa réflexion : la diffusion et l'adoption de l'innovation. De fait, les quatre premières étapes de son processus de développement de l'innovation s'attachent à la pré-diffusion autrement dit, à sa génération. Il convient de préciser que le processus ne respecte pas strictement l'ordre de ces étapes et qu'il n'est pas exclu que certaines d'entre elles puissent ne pas exister selon les projets, comme le rappelle l'auteur. La première étant l'identification d'un problème ou d'un besoin qui s'apparente à la première phase du

modèle de Birkinshaw. La deuxième étape de Rogers est celle de la recherche fondamentale et appliquée. Rogers fait explicitement référence à l'invention dans son ouvrage, invention qu'il définit comme « le processus par lequel une nouvelle idée est découverte ou créé » (2003, p. 140) et que cette invention « peut résulter d'une séquence de recherche fondamentale, suivie d'une recherche appliquée conduisant à un développement » (2003, p. 140). La troisième étape est celle au cours de laquelle des prototypes peuvent être développés ce qui peut s'apparenter à l'implémentation in vitro du modèle de Birkinshaw dans un premier temps et in vivo ensuite en ce qu'il s'agit de tester l'innovation. L'étape 4 du modèle de Rogers s'apparente plus spécifiquement à l'innovation technologique : la commercialisation. L'innovation non-technologique ayant notamment vocation à accroître la performance de l'organisation ne fait pas majoritairement l'objet d'une commercialisation.

Figure 6: Modèle de Birkinshaw et al (2008).



Source : Birkinshaw et al (2008) p. 832

Le modèle proposé met en lumière le rôle important, si ce n'est majeur, des agents du changement. Les auteurs concluent notamment sur la nécessité de mieux appréhender le rôle des agents du changement, qu'ils soient internes ou externes. Il s'agit d'un élément sur lequel nous reviendrons plus tard dans le courant de ce travail de recherche doctoral.

1.2.2.2. Adoption de l'innovation

Dans le cadre de cette présentation simplifiée, l'adoption de l'innovation est le second temps du processus d'innovation sur lequel les organisations ont le contrôle selon Damanpour (2020). Ce dernier la définit comme :

« un processus de résolution de problèmes dans lequel une idée existante est adaptée pour répondre aux besoins reconnus et aux problèmes identifiés au sein d'une organisation »⁴⁵ (Damanpour & Aravind, 2012b, p. 489)

ou encore comme :

« l'assimilation d'un produit, d'un service ou d'une technologie nouvelle pour l'organisation qui l'adopte »⁴⁶.

Un débat se construit autour du processus. Si les auteurs semblent s'accorder sur la première étape, il n'en va pas de même pour les étapes qui suivent.

Ainsi, Rogers (2003) considère la diffusion de l'innovation dans deux processus distincts, le premier étant le processus de développement de l'innovation, le second le processus de décision (Rogers, 2003, p. 169). Ce processus décisionnel s'établit en cinq étapes et il est défini par Rogers comme « le processus par lequel un individu (ou une autre unité de prise de décision) passe de la première connaissance d'une innovation à la formation d'une attitude envers cette innovation, à la décision d'adopter ou de rejeter

⁴⁵ “a problem-solving process in which an existing idea is adapted to address the recognized needs and identified problems within an organization”

⁴⁶ “assimilation of a product, service, or technology that is new to the adopting organization”

(ndlr : cette innovation), à la mise en œuvre d'une nouvelle idée et à la confirmation de cette décision » (Rogers, 2003, p. 170).

Au regard de ce qui précède, ces étapes sont donc : la connaissance, la persuasion, la décision, l'implémentation et la confirmation. La *Première étape* de ce continuum est celle du questionnement et de la recherche d'informations. Il s'agit de compléter sa connaissance de l'innovation par la réponse à trois questions : quelle est l'innovation ? Comment et pourquoi fonctionne-t-elle ? (Rogers, 2003, p. 172). Rogers met notamment l'accent sur le rôle de l'agent du changement dans ce processus de décision⁴⁷. La *deuxième étape* est celle de la persuasion pour laquelle l'influence sociale tient toute sa place (Mercuri Chapuis & de Bovis Vlahovic, 2016, p. 136). Cette étape est un préalable indispensable à la suivante, le principal résultat de cette étape réside dans l'attitude favorable ou défavorable que se forgera l'individu à l'égard de l'innovation (Rogers, 2003, p. 176). L'influence à laquelle Rogers se réfère n'est pas celle qui est communément admise ; il ne s'agit pas de s'inscrire dans un processus d'influence avec un émetteur et une cible qui tente de forger cette opinion vis-à-vis de l'innovation comme c'est le cas avec Kipnis (David Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith, & Wilkinson, 1984; David Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980) ou Yukl (Falbe & Yukl, 1992; Yukl & Falbe, 1990; Yukl, Falbe, & Youn, 1993). Au sens de Rogers, l'individu n'est pas la cible de l'influence mais il se forge lui-même son opinion ; il est un acteur qui recherche l'information, décide ce qui est crédible ou non et choisit l'interprétation qu'il fait des informations qu'il a trouvées (Rogers, 2003, p. 175). *L'étape centrale* du processus, en ce qu'elle est la troisième sur cinq, est la décision. Le résultat de cette étape est soit l'adoption soit le rejet de l'innovation, sans que cette décision soit irréversible puisque l'étape 5, la confirmation, peut éventuellement revenir sur la décision prise (Mercuri Chapuis & de Bovis Vlahovic, 2016, p. 140) ce que Rogers nomme *discontinuance* lorsqu'il s'agit de finalement rejeter

⁴⁷ Comme nous l'avons évoqué au point 1.1.4.2. du présent chapitre.

une innovation après l'avoir adoptée. Ne pas rejeter, à cette étape, l'innovation conduit à l'étape suivante c'est-à-dire le déploiement de l'innovation. Cette étape marque, selon Rogers, un changement de comportement vis-à-vis de l'innovation. Alors qu'elle était purement intellectualisée, elle change de dimension : c'est la *mise en œuvre* de l'innovation. Il est intéressant de noter que Rogers adopte un focus particulier pour les organisations. Ces dernières, écrit-il, en ce qu'elles sont composées de nombreux individus engagés différemment vis-à-vis de l'innovation, peut mener à une forme de résistance de l'organisation prise dans l'entière du corps social qu'elle représente notamment parce que les individus qui ont conduit à l'adoption de l'innovation ne sont pas nécessairement ceux qui auront à la mettre en œuvre. « La mise en œuvre implique généralement un certain nombre d'individus, comprenant peut-être à la fois des champions et des opposants à la nouvelle idée, chacun d'entre eux jouant un rôle dans la décision relative à l'innovation » (Rogers, 2003, p. 403). Si, comme nous l'indique Rogers, la phase de mise en œuvre est le point final du processus pour certains individus, pour d'autre, cette cinquième, et ultime étape, est nécessaire afin de confirmer la mise en œuvre de l'innovation. Cette *dernière étape* est importante pour Rogers qui se fonde comme très souvent dans ses publications sur l'importance de la dimension empirique (Mercuri Chapuis & de Bovis Vlahovic, 2016, p. 134) pour fonder son analyse. Lors de cette étape, dissonance et l'interruption (*discontinuance*), sont en plus de la confirmation deux occurrences de comportements qui peuvent se produire vis-à-vis de l'innovation. Si à ce stade, la volonté est de conforter la décision de mettre en place l'innovation, un agent du changement peut aussi revenir sur sa décision. C'est ce que Rogers considère être l'étape au cours de laquelle l'individu ou l'organisation cherche à éviter, voire à réduire si cela se produit, un état de dissonance.

Pour Rogers, ce comportement de doute est supprimé par la recherche d'informations complémentaires tant lorsque le comportement initial a été d'être

favorable à l'innovation que lorsque l'individu a exprimé une intention défavorable à l'adoption de cette innovation. Dans ce cas, il a la faculté de changer d'attitude et de devenir pro-innovation lorsqu'il se rend compte que cette innovation est nécessaire. Un risque à cette étape de confirmation lorsque l'individu ou l'organisation se trouve dans un état de dissonance est qu'il peut aussi, alors qu'il a adopté l'innovation, changer son attitude vis-à-vis du projet et de revenir sur sa décision, c'est ce que Rogers appelle l'interruption.

L'interruption se retrouve dans deux occurrences que Rogers (2003, p. 190) nomme d'une part le remplacement et d'autre part le désenchantement. Le remplacement permet dans une certaine mesure à l'innovation de poursuivre, mais elle ne se poursuit pas en l'état du fait 1) du rejet de l'innovation mise en place pour 2) adopter une meilleure idée. Le désenchantement est plus abrupt en ce qu'il s'agit d'un arrêt pur et simple de l'innovation qui trouve son origine dans l'insatisfaction qu'elle suscite finalement ou encore qu'elle ne se soit pas suffisamment ancrée dans la routine organisationnelle.

Si dans sa réflexion initiale Rogers propose un processus global de diffusion tant pour les innovations technologiques que non-technologiques qu'il décrit dans le cinquième chapitre de la cinquième édition de son ouvrage *Diffusion Of Innovation*, ce dernier a toujours eu une place dans sa réflexion pour l'innovation dans les organisations. L'auteur y développe notamment la phase d'implémentation ou de mise en œuvre qu'il séquence en trois temps : la redéfinition/restructuration, la clarification et la routinisation. La première séquence est en lien avec la quatrième étape de son modèle général qui fait la part belle à la réinvention.

Ce phénomène de réinvention s'apparente à un processus itératif au sein duquel innovation et organisation sont amenées à évoluer par le biais de la construction d'un sens et une évolution de la perception des acteurs en vue de faire converger l'organisation et l'innovation. Ce processus est en œuvre aussi bien pour une innovation importée dans

l'organisation que pour celle née dans l'organisation même si, selon Rogers, le sens et la convergence sont plus aisés dans cette dernière configuration. La deuxième séquence, que Rogers nomme la clarification, est la diffusion progressive de l'innovation au sein de l'organisation. Cette « infusion » permet à l'innovation d'être progressivement et valablement acceptée et adoptée par les membres de l'organisation. Enfin, troisième séquence, la routinisation. A ce stade, l'innovation est intégrée dans l'organisation « *the innovation is completed* » (Rogers, 2003, p. 420). Si pour Rogers, cette séquence marque la fin du processus dans les organisations, il appelle toutefois l'attention sur la question de la durabilité de l'innovation qui a plus de chance de s'inscrire dans la durée si la participation au processus a été large (Rogers, 2003, p. 435).

Cette analyse en trois séquences de l'implémentation de l'innovation dans les organisations semble globalement partagée si nous nous en référons à la synthèse qui a été produite par Damanpour & Wischnevsky (2006). Dans leur publication de 2006, les auteurs indiquent que nombre des études publiées s'attachent à comprendre le processus d'innovation en deux phases (Damanpour & Wischnevsky, 2006, p. 273). La recension de la littérature réalisée par les auteurs (Tableau 5) montre les séquences de l'étape d'adoption. Damanpour (2020), dans une analyse plus fine, propose un séquençage en trois groupes à savoir 1) la décision préalable à l'adoption, 2) la décision d'adoption et 3) la mise en œuvre. Pour Damanpour (2020), si la prise de décision constitue le cœur du processus sans lequel rien n'est possible, la mise en œuvre (ou l'implémentation) est tout aussi importante sinon essentielle dans le processus d'adoption de l'innovation considérant comme Rogers qu'une mise en œuvre ou une infusion trop rapide peut avoir des conséquences néfastes eu égard à la faible littérature traitant de cette question (Damanpour, 2020, p. 125).

Tableau 5: Séquences de l'étape d'adoption de l'innovation

Auteurs	Étapes du processus d'adoption
Angle et Van de Ven (2000)	Mise en œuvre → fin
Daft (1978)	Conception de l'idée → Proposition → adoption/rejet → mise en œuvre
Damanpour et Schneider (2006)	Lancement → décision d'adoption- → mise en œuvre
Hage et Aiken (1970)	Évaluation → Lancement → mise en œuvre → routinisation
Kanter (1988)	Transfert ou diffusion
Klein et Sorra (1996)	Prise de conscience → sélection → adoption → mise en œuvre → routinisation
Meier et Goes (1988)	Sensibilisation → évaluation/choix → adoption → essai → acceptation → expansion
Nord et Tucker (1987)	Diagnostic → Conception → mise en œuvre → stabilisation
Roberts (1988)	Technology utilization → diffusion
Rogers (1995)	Diffusion → adoption
Tornatzky et Fleischer (1990)	Adoption → mise en œuvre → routinisation
Wolfe (1994)	Mise en œuvre → confirmation → routinisation → infusion
Wu et Chuang (2009)	Adaptation → acceptation → mise en œuvre → routinisation → infusion → assimilation
Zaltman et al. (1973)	Sensibilisation → formation des attitudes → décision (d'adoption) → mise en œuvre initiale → mise en œuvre continue et soutenue

Source : Damanpour & Wischnevsky (2006), p. 273 et Damanpour (2020), p.124

CONCLUSION

Le concept d'innovation est profondément ancré à la nouveauté comme nous l'avons vu. Ceci a conduit à une multiplication de notions qui ont coexisté à côté de celle de l'innovation, se confondant parfois, et à tort, à elle.

L'ancrage historique et culturel permet aussi de porter un regard sur l'innovation et son développement. Ce qui permet de comprendre pourquoi à certaines époques l'innovation était regardée avec méfiance alors qu'à d'autres elle était un véritable moteur de développement.

L'innovation comme moteur de développement a également connu de nombreux débats notamment au 19^e siècle où les tenants d'une innovation comme moteur du développement économique ont pu mettre en place un corpus théorique qui, aujourd'hui encore, a des ramifications dans la compréhension du processus innovant. En effet, ces derniers considèrent l'innovation –et sa diffusion– à l'aune de la profitabilité du fait de sa

commercialisation là où les partisans d'une innovation comme moteur du développement social y voient plutôt l'innovation comme un système où le corps social est mis en lumière comme systèmes et sous-systèmes qui interagissent permettant notamment de comprendre ce qui ne semble pas être expliqué par les sciences économiques.

La question de l'innovation est toujours vive aujourd'hui si nous nous fions au nombre de publications académiques sur la thématique. Eu égard au nombre de disciplines étudiant cet objet, à l'évolution du concept, initialement technocentrique l'innovation est aujourd'hui hybride après que se sont développées des dimensions de l'innovation non-technologique. A cela il convient de mettre en lumière outre les nombreuses dimensions, les antécédents, les conséquences, les attributs sont autant d'angles d'analyse qui font que l'innovation n'a pas de définition stabilisée.

La tentative de produire une définition de l'innovation et de l'innovation dans les organisations partagée par tous est en cours. L'innovation dans les organisations, qui a longtemps été définie à l'aune de l'innovation technologique, a été qualifiée d'innovation non-technologique avant de prendre progressivement son essor. Les années 1980 ont vu naître l'innovation administrative puis il s'agit de l'innovation managériale et de management qui progressivement émergent avant de considérer que ces concepts pouvaient être rattachés à une notion plus large et englobante : l'innovation organisationnelle.

Le manuel d'Oslo, dont la première édition paraît en 1992, intègre dans sa 3^e édition l'innovation organisationnelle montrant tout l'intérêt que revêt le concept dans une société de type post-industrielle (Bell, 1976; Touraine, 1969), au sein desquelles le secteur tertiaire est dominant, ou encore dans ce que Drucker nomme la société de la connaissance (1969). L'O.C.D.E. dans son manuel a d'abord intégré ces innovations dites non-technologiques (OCDE, 2005) avant de leur donner une place importante dans la dernière

édition du Manuel (2019) où les innovations non-technologiques évoluent pour prendre l'appellation d'innovations de processus d'affaires.

Damanpour est un auteur incontournable sur la question de l'innovation non-technologique. Ses nombreuses publications (Damanpour, 1987, 1988, 1991, 1996, 2020; Damanpour & Aravind, 2012a; Damanpour & Wischnevsky, 2006) montrent toutes les vicissitudes qu'ont pu connaître ce concept. Černe *et al.* (2016), au terme de leur essai de clarification de l'innovation non-technologique, nous laissent entrevoir qu'il n'est pas possible de comprendre de manière non-équivoque la signification du terme innovation organisationnelle et ce malgré une utilisation importante du concept dans les publications. Dubouloz (2013b, p. 47) dans sa filiation aux travaux de Damanpour, propose la définition de l'innovation organisationnel suivante qui se veut la synthèse de ses travaux : « une innovation non technologique de procédés qui comprend des pratiques, outils, procédés, techniques, structures, organisationnels et managériaux, nouveaux pour l'entreprise qui les adopte et qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes. »

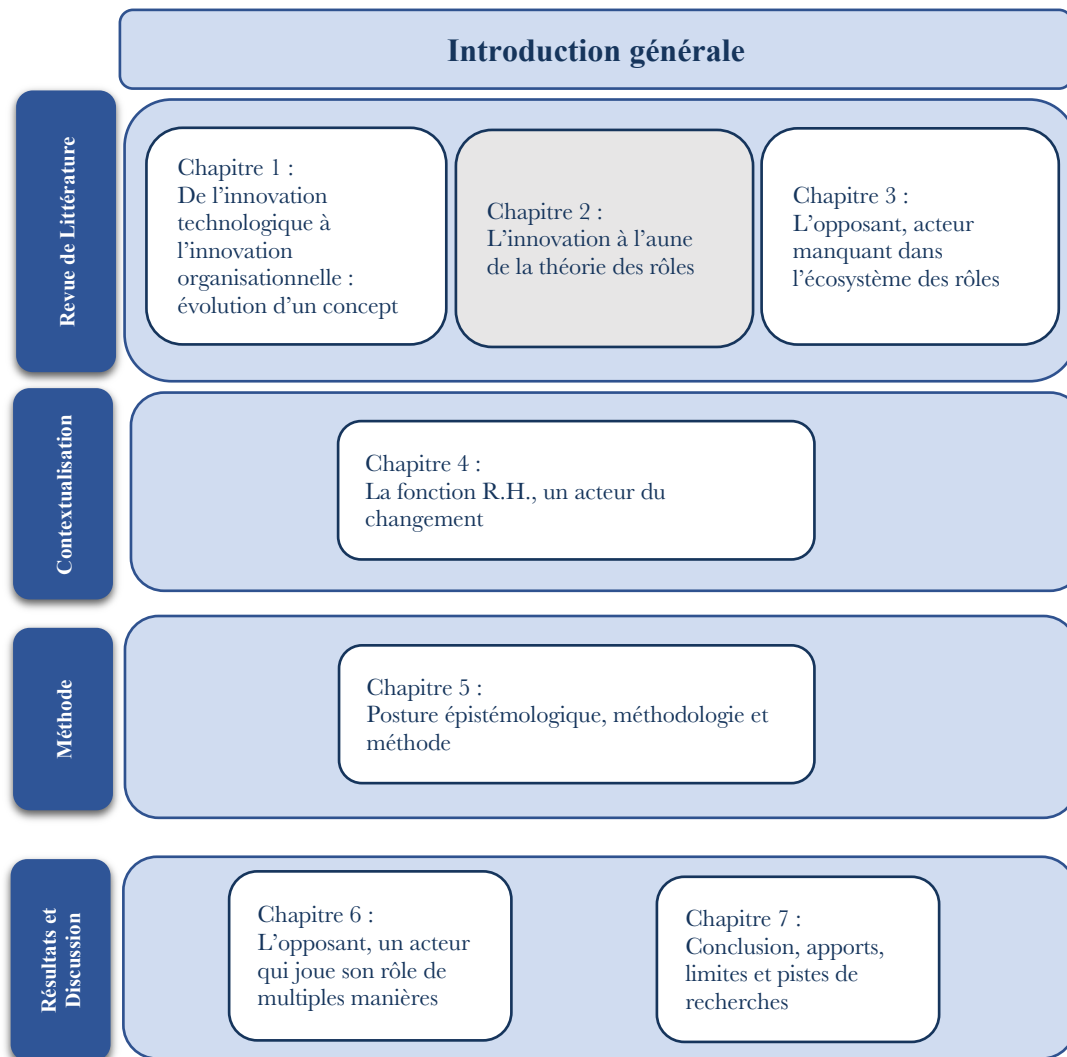
Nous nous proposons de faire nôtre la récente définition de l'O.C.D.E. (2019, p. 279) selon laquelle l'innovation organisationnelle (ou de processus d'affaires) est définie comme :

« un processus d'affaires nouveau ou amélioré pour une ou plusieurs fonction(s), qui diffère sensiblement des processus d'affaires antérieurs de l'entreprise et qu'elle a mis en œuvre. Les améliorations susceptibles d'être apportées à une fonction d'affaires concernent l'efficacité, l'efficience de l'utilisation des ressources, la fiabilité et la résilience, les coûts, et la facilité de mise en œuvre pour les individus qui l'utilisent – qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Une innovation de processus d'affaires est mise en œuvre lorsque l'entreprise l'utilise dans le cadre de ses activités internes ou de ses opérations extérieures. Ce type d'innovation porte sur les catégories fonctionnelles suivantes :

- *Production de biens et de services*
- *Distribution et logistique*
- *Commercialisation et ventes*
- *Systèmes d'information et de communication*
- *Administration et gestion*
- *Développement de produits et de processus d'affaires. »*

Cette définition prenant en compte explicitement des unités fonctionnelles autre que la production et la commercialisation, comme l'administration et gestion qui inclut les Ressources Humaines s'intègre à notre objet d'étude. Par ailleurs, nous notons que le caractère de nouveauté de l'innovation n'est pas entendu soit au sens strict ou au sens large comme le met en exergue Dubouloz (2013b) dans ses travaux. Ce caractère s'entend donc aussi de processus qui diffèrent sensiblement de ce qui a pu être mis en place antérieurement dans l'organisation et à ce titre l'innovation organisationnelle dénommée par l'O.C.D.E. comme innovation de processus d'affaires tient toute sa place dans l'étude doctorale que nous nous proposons de réaliser.

Chapitre 2 : L'INNOVATION A L'AUNE DE LA THEORIE DES ROLES



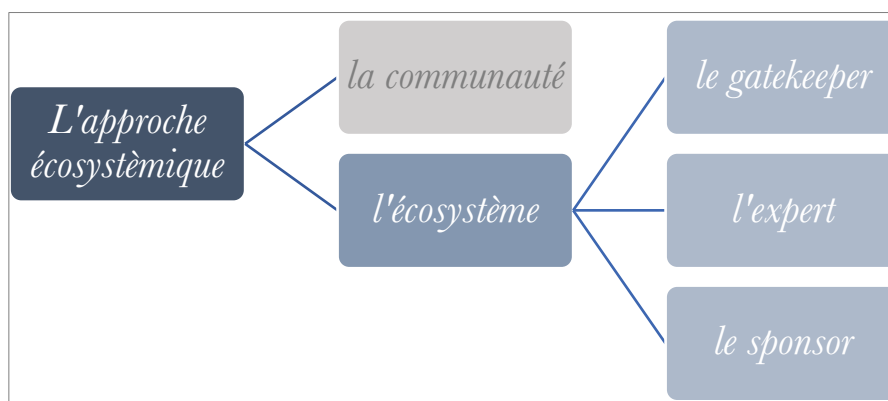
INTRODUCTION

L'innovation notamment organisationnelle nécessite l'accomplissement et l'incarnation de rôles par des individus-clés spécifiques afin de permettre de guider une idée nouvelle, innovante à travers le processus d'innovation comme le rappelle Meyer (2000). La théorie des rôles a déjà plus de cinquante ans et, durant de nombreuses années, elle fût avant d'être la théorie des rôles la théorie d'un rôle : celui du champion.

Ce champion semble être le pivot de ce système en faisant le lien entre les rôles qui progressivement s'incarnent. Ces rôles qui évoluent dans un écosystème que nous définirons dans le premier mouvement de ce chapitre après avoir écarté la notion de communauté.

Nous nous attacherons ensuite à comprendre ces nonchampions⁴⁸, ceux qui ne sont pas des champions. Peu à peu, ils s'autonomisent, et existent en tant que tels. Nous nous concentrerons plus particulièrement sur trois rôles qui selon les auteurs forment une troïka que sont les rôles de gatekeeper, d'expert et de sponsor.

Figure 7 : Démarche générale du chapitre 2



⁴⁸ Nous considérons comme non-champion l'ensemble des acteurs informels de l'innovation qui ne sont pas des champions et non dans le sens de Shane (1994).

2.1. LA NOTION D'ECOSYSTEME DE ROLES DE L'INNOVATION : UNE APPROCHE SYSTEMIQUE

Le champion n'est plus le héros évoluant seul et permettant par sa seule action la réussite de l'innovation. La multiplication des rôles de champion (Fichter, 2009; Hauschildt & Kirchmann, 2001) induit une interaction au sein d'un système d'innovation (Fichter, 2012). Fichter (2009) a réalisé une étude sur les notions de « réseau », d'« équipe » ou encore de « communauté » dans 10 revues de premier plan⁴⁹. Il ressort de son analyse bibliométrique que l'intérêt de la communauté scientifique pour les systèmes d'innovation est croissant depuis le début des années 1990. Si les réseaux, systèmes, écosystèmes ou encore communautés sont importants pour l'innovation, ils sont aussi le lieu de l'interaction sociale notamment entre les acteurs du projet. Ces acteurs qui étaient notamment les nonchampions se sont progressivement incarnés et ont pris place dans ce système. Nous proposons ici de conceptualiser à nouveau l'innovation organisationnelle. Notre propos sera de proposer une nouvelle expression de l'innovation organisationnelle en l'analysant dans une perspective systémique.

Lorsque nous évoquons les réseaux informels d'individus, la théorie des organisations nous propose un large panel de concepts (Lynn, Reddy, & Aram, 1996). Parmi ces nombreux concepts, ceux de la communauté d'innovation et de l'écosystème d'innovation semblent se détacher (Dedehayir, Mäkinen, & Ortt, 2018; Fichter, 2009, 2012; Klerkx et al., 2013; Mäkinen & Dedehayir, 2013; Suominen et al., 2019; von Hippel, 2009). Si la notion de réseau s'apparente à un terme générique selon Håkansson et Johanson (cité par Ritter et Gemünden (2003)) qui le considèrent comme un ensemble d'acteurs, de ressources et d'activités qui influent les uns sur les autres, le réseau est un système qui s'organise seul sans nul besoin d'un leader à sa tête. Comme il s'agit

⁴⁹ Ces revues sont Research Policy, Journal of Product Innovation Management, Journal of Business Venturing, IEEE Transactions on Engineering Management, R&D Management, Small Business Economics, Entrepreneurship Theory and Practice, Technological Forecasting and Social Change, Journal of Small Business Management, Technology Analysis & Strategic Management.

d'emprunter à la théorie des rôles ses idées afin de comprendre l'apparition des rôles et leurs interactions, retenir la notion de réseau –à l'aune de la pensée de Håkansson et Johanson⁵⁰– ne nous semble pas pertinent en tant que tel sans remettre en question le point d'appui théorique qu'il peut représenter. Fichter semble considérer le concept générique de système d'innovation (2012, p. 8) lequel se décline notamment en communauté d'innovation et en écosystème d'innovation. S'agissant plus particulièrement de l'innovation, on constate un foisonnement de la recherche sur la question systémique, laquelle aboutit entre autre à une multitude de points de vue sur la conception (Fichter, 2009; Mäkinen & Dedehayir, 2012).

Nous proposons de nous attacher à comprendre dans un premier temps cette notion de système d'innovation et de déterminer laquelle parmi celles présentées par Fichter serait la plus appropriée pour, ensuite, présenter quels sont les principaux acteurs de ce système. Parmi ces acteurs, nous commencerons avec la présentation des acteurs tout aussi complémentaires qu'essentiels –gatekeeper, sponsor, expert– avant de nous attacher à présenter le champion qui ferait le lien tant avec les rôles que nous aurons présentés qu'avec celui sur lequel porte notre attention dans le cadre de ce travail de recherche exploratoire : l'opposant. L'opposant sera abordé dans le prochain chapitre.

2.1.1. La notion de communauté d'innovation

Fichter (2009, p. 358) met en exergue l'importance de cette construction qu'est la communauté d'innovation au cours des décennies qui l'ont précédé. Si l'auteur pointe un article de von Hippel du milieu des années 1970 (cité par Fichter (2009), p.358), il convient en outre que l'intérêt pour ce concept a été grandissant depuis le début des années 1990.

Lynn *et al* (1996) ont fait un travail conséquent sur la notion de communauté d'innovation qui servira de base aux travaux de Fichter. Il ressort de ces études un biais

⁵⁰ *Ibid.*

auquel nous avons été largement confrontés : la thématique prédominante d'étude demeure l'innovation technologique. Ainsi, Lynn *et al* (1996) définissent eux aussi la communauté dans la perspective d'une innovation technologique. La communauté d'innovation désigne les organisations directement et indirectement impliquées dans la commercialisation d'une nouvelle technologie⁵¹. Pour Fichter (2012), ce système d'innovation peut être un cadre d'analyse intéressant pour peu que soient internalisées certaines des limites émanant du cadre d'analyse de Lynn *et al.* (1996) parmi lesquelles l'absence de la dimension interpersonnelle. Les travaux de Fichter visent à intégrer cette dimension manquante de la communauté d'innovation. Il propose alors de qualifier ce nouvel objet théorique de microstructure du système d'innovation⁵². Afin de donner corps à la dimension interpersonnelle, Fichter (2012) propose d'emprunter à la théorie des rôles celui de champion permettant ainsi de conceptualiser à nouveau la communauté d'innovation.

Selon Fichter (2012, p. 13), la communauté d'innovation s'entend alors comme « un réseau informel d'individus partageant les mêmes idées, agissant en tant que promoteurs universels ou spécialisés, souvent issus de plus d'une entreprise et de différentes organisations, qui font équipe dans le cadre d'un projet et promeuvent généralement une innovation spécifique, à un ou plusieurs niveaux d'un système d'innovation ».⁵³

A contrario du concept de réseau et de la communauté d'innovation au sens de Lynn et de ses collègues, la construction de ce système par Fichter a ceci d'intéressant que non seulement elle s'inscrit dans une démarche d'interactions de personnes et qu'il emprunte à la théorie des rôles en insérant le champion dans sa réflexion. Klerkx et Aarts (2013, p. 193) se fondent sur les travaux de Fichter (2012) et considèrent la communauté

⁵¹ Lynn *et al* (1996), p. 97

⁵² Fichter (2012), p. 9

⁵³ “*An innovation community is an informal network of likeminded individuals, acting as universal or specialised promoters, often from more than one company and different organizations that team up in a project related fashion, and commonly promote a specific innovation, either on one or across different levels of an innovation system.*”

d'innovation sous l'angle d'un réseau informel d'individus partageant des valeurs et des opinions communes ; les individus endossent alors un rôle de champion *universel* ou *spécialisé*⁵⁴ au sein d'une organisation ou de plusieurs organisations.

Bansemir *et al.* (2012) ont apporté un éclairage intéressant sur la communauté d'innovation en mettant en avant que la communauté prend pied dans un espace entre les dimensions technologiques et sociales⁵⁵ mais également et surtout imaginent que cette communauté se développe au sein de l'organisation.

La communauté d'innovation intra-organisationnelle se définit selon les auteurs de la manière suivante :

« les communautés d'innovation intra-organisationnelles sont définies par les caractéristiques suivantes : 1) Existence d'un objectif commun de recherche, de sélection et de développement d'innovations en accord avec les objectifs stratégiques d'une organisation. 2) Les membres sont limités aux employés d'une organisation particulière, mais pas à une fonction ou un département spécifique, comme la recherche et le développement. 3) L'interaction et la communication entre les membres ont lieu principalement sur des plateformes, notamment grâce aux logiciels sociaux et au Web 2.0. 4) Ni les relations mutuelles soutenues et permanentes ni l'interdépendance mutuelle ne sont des conditions préalables. Toutefois, l'interaction informelle et la communication ouverte constituent un objectif majeur à long terme. »
*(Bansemir et al., 2012)*⁵⁶.

⁵⁴ Klerkx et Aarts (2013), p.193

⁵⁵ *Ibid.* p. 43

⁵⁶ “*intra-organizational innovation communities are defined by the following characteristics: (i) Existence of a shared purpose to search, select and develop innovations in line with an organization's strategic objectives. (ii) Members are limited to employees of a particular organization, but not to any specific function or department, such as research and development. (iii) Interaction and communication of members primarily takes place on platforms, particularly enabled and supported by social software and Web 2.0. (iv) Neither sustained and ongoing mutual relationships nor mutual interdependence are pre-requisites. However, informal interaction and open communication are a major long-term goal.*”

En prenant en considération les quatre critères qui composent la communauté d'innovation intra-organisationnelle au sens de Bansemir (2012) –à savoir un alignement de l'innovation avec la stratégie, une communication informelle entre ses membres n'est pas un déterminant de la communauté. Elle s'avère être un objectif de long terme. Si ces deux premiers critères semblent pertinents, le troisième, qui veut que la communication prenne place sur des plateformes digitales, semble assez contraignant. Il en est de même pour le dernier critère considérant que ne sont parties prenantes à la communauté d'innovation que les salariés de l'organisation.

En somme, si ces notions de communauté d'innovation et de communauté d'innovation intra-organisationnelle, par leurs aspects, sont séduisantes, elles ne semblent pas répondre explicitement à notre cadre d'analyse et ne peuvent être retenues en l'état. Si les frontières de la communauté se sont pas celles de l'organisation et que le réseau informel peut inclure des acteurs provenant tant de l'organisation qu'en dehors de cette dernière, il n'en demeure pas moins que la communauté d'innovation au sens de Fichter (2012) et de Klerkx et Aarts (2013) est avant tout une communauté de champions. Par ailleurs, la conception de la communauté retenue par Bansemir et ses collègues (2012) n'est pas en soi opérante puisqu'elle n'intègre que des salariés. En conséquence, la communauté d'innovation ne répond pas en tant que tel à la vision du réseau informel d'acteurs au sens de la théorie des rôles comme nous le verrons par la suite.

2.1.2. L'écosystème de rôles : système de rôles interconnectés et ouvert

L'écosystème est un objet singulier parmi les différents systèmes d'innovation au regard de ses caractéristiques (Autio & Thomas, 2020). Il se rapproche de la communauté en ce qu'il inclut des acteurs mais pris en considération de manière différente. Qu'est-ce qui distingue alors la communauté de l'écosystème ?

Adner (2017) considère le terme « écosystème » est devenu omniprésent⁵⁷ dans les discussions ayant trait notamment à la stratégie. Il trouve son origine notamment dans la publication de l'article phare de Moore (Moore, 1993) dans la *Harvard Business Review* « Predators and Prey : A New Ecology of Competition ». Cette publication est même considérée comme fondatrice sur la question des écosystèmes. Moore, par analogie avec l'écosystème naturel, présente son analyse de l'écosystème organisationnel. Depuis, la notion d'écosystème a connu un engouement significatif dans la littérature relative au management et à l'innovation au cours des dernières décennies (Autio & Thomas, 2014a, 2020; Dedehayir et al., 2018; Teece, 2007). Cet engouement est tel qu'il semble se perdre tant les applications semblent nombreuses (Adner, 2017). Les acteurs peuvent prendre place au sein d'un écosystème de service, de plateforme ou encore d'innovation. Nous pouvons citer les travaux de Aarikka-Stenroos & Ritala (2017) auxquels vous pourrez vous reporter pour avoir une synthèse des principales notions, tant du point de vue de sa définition que de ses principales caractéristiques que nous avons synthétisées dans le Tableau 6.

L'écosystème a été défini par Adner (2017, p. 40) comme « structure d'alignement de l'ensemble multilatéral de partenaires qui doivent interagir pour qu'une proposition de valeur se concrétise ». De cette définition, il ressort trois attributions que sont *un ensemble multilatéral de partenaires*, la notion d'*interaction* et celle associée à un output à savoir *une proposition de valeur*. L'année suivante, Jacobides *et al.* (2018, p. 2264) ont, également, proposé une définition de l'écosystème qu'ils considèrent comme « *un ensemble d'acteurs présentant des degrés divers de complémentarités multilatérales et non génériques et qui ne sont pas entièrement contrôlés hiérarchiquement* ». Jacobides et ses collègues mettent en avant trois attributs singuliers de l'écosystème à savoir les acteurs, la complémentarité ou interdépendance et la notion de hiérarchie. Enfin, sur la

⁵⁷ Adner (2017), p.39

base l'analyse de la littérature relative aux écosystèmes, Autio et Thomas (2020) ont identifié quatre points communs à ces différents écosystèmes ce qui leur permet d'en proposer la définition suivante : « *communauté de participants hétérogènes hiérarchiquement indépendants, mais interdépendants, qui génèrent collectivement les résultats* ».

Cette définition de l'écosystème est assez similaire à celle proposée par Jacobides *et al.* (2018) et s'apparente aussi à une synthèse de celle de Adner et de Jacobides. Si les rôles et l'interaction sont présents dans les deux définitions, la proposition de Autio et Thomas (2020) se singularise en intégrant le troisième attribut de Adner (2017) : les résultats et la question de hiérarchie –ce que Autio et Thomas appellent la gouvernance non contractuelle– de Jacobides *et al.* Pour Autio et Thomas (2020), et dans une certaine mesure pour Jacobides *et al.* (2018), les attributs sont à considérer de manière cumulative et non de façon alternative. Comme le rappelle Autio et Thomas, prises individuellement, ces caractéristiques ne permettent pas de définir l'écosystème (2020, p. 9).

Revenons un instant sur ces attributs de l'écosystème en précisant respectivement : 1) l'hétérogénéité des participants 2) la « gouvernance non contractuelle » 3) l'interdépendance et 4) la production de résultats.

2.1.2.1. Des participants hétérogènes...

La première de ces caractéristiques met en avant la notion de rôle. Les participants à cet écosystème jouent des rôles différents. Ce premier attribut de l'écosystème peut être relié à la théorie des rôles. Adner considère que cette hétérogénéité des acteurs se retrouve dans les perceptions et plans que chacun d'entre eux peuvent formuler (2017, p. 42). Cette hétérogénéité peut s'entendre comme des besoins spécifiques pour l'écosystème en termes de connaissances et de compétences.

Tableau 6 : Synthèse des principaux écosystèmes selon Aarikka-Stenroos & Ritala (2017)

Concepts	Définitions	Caractéristiques principales	Auteurs principaux
Écosystème d'affaires	Écosystème composé d'acteurs des réseaux de valeur en amont et en aval, ainsi que de technologies et d'institutions connexes.	Ces écosystèmes mettent l'accent plus particulièrement sur : 1) la collaboration et les aspects de la chaîne d'approvisionnement 2) la coévolution de la concurrence et de la collaboration.	(Adner, 2017; Iansiti & Levien, 2004; Li, 2009; Moore, 1993)
Écosystème d'innovation	Écosystème composé d'acteurs, de technologies et d'institutions qui permettent l'innovation.	1) Écosystèmes d'innovation centrés sur l'entreprise, liés à l'acteur central et à sa technologie, sa plate-forme, sa marque, etc., et reliant les différents acteurs ou parties prenantes qui l'entourent. 2) Systèmes d'innovation nationaux ou régionaux 3) Systèmes d'innovation technologique	(Autio & Thomas, 2014a, 2014b; Dattée, Alexy, & Autio, 2018; Ritala, Agouridas, Assimakopoulos, & Gies, 2013; Rohrbeck, Hölzle, & Gemünden, 2009)
Écosystème entrepreneurial	Une communauté régionale de participants hétérogènes hiérarchiquement indépendants, mais interdépendants, qui facilitent le démarrage et le développement de nouvelles entreprises qui rivalisent avec des modèles d'entreprise innovants.	Les écosystèmes de start-ups et entrepreneuriaux sont souvent situés dans des zones géographiques particulières ou autour d'un certain secteur d'activité.	(Isenberg, 2010; Berger & Kuckertz, 2016 ; Acs et al., 2017)
Écosystème de plateforme	Écosystème basé sur une plateforme numérique	Écosystèmes généralement détenus ou régis par un « acteur central » ou un « leader de plateforme » qui relie les différents aspects des marchés pour faciliter les échanges et la création de valeur.	(Gawer & Cusumano, 2002, 2014 ; Thomas et al., 2014; Wareham et al., 2014; Eloranta & Turunen, 2016)
Écosystème de service	Approche écosystémique fondée sur la logique de la dominance des services	Écosystèmes mettant l'accent sur la nature systémique et institutionnelle de la (co)création de valeur, en mettant l'accent sur l'échange de services et les ressources.	Vargo & Lusch, 2010 ; Lusch & Nambisan, 2015; Vargo et al., 2015; Banoun, Dufour, & Andiappan, 2016; Kohtamäki & Rajala, 2016; Taillard, Peters, Pels, & Mele, 2016

2.1.2.2. ... et indépendants mais...

La deuxième caractéristique –l'indépendance des acteurs– repose pleinement sur la notion de réseau informel ; en effet, Autio et Thomas (2020) établissent qu'il n'est pas nécessaire aux acteurs de l'écosystème d'avoir des relations formelles ou contractuelles avec les fournisseurs bien qu'il soit reconnu que ces derniers sont nécessaires ce qui le différencie du réseau rejoignant ainsi la position de Jacobides *et al.* (2018, p. 2258) lequel

considère qu'« il est largement admis que les écosystèmes nécessitent des fournisseurs d'innovations, de produits ou de services complémentaires, qui peuvent appartenir à des secteurs différents et ne sont pas nécessairement liés par des accords contractuels, mais qui ont néanmoins une interdépendance importante. »⁵⁸

L'indépendance ne s'analyse pas uniquement sous le prisme des relations contractuelles avec les fournisseurs. Notamment, il convient aussi de prendre en considération l'ensemble des acteurs de l'écosystème qui revêtent des rôles particuliers. Pour Autio et Thomas, ces « interactions entre les participants à l'écosystème sont coordonnées par une structure de coalition qui permet aux participants à l'écosystème de se spécialiser dans des rôles spécifiques qui ne sont pas nécessairement définis par des contrats formels »⁵⁹ (2020, p. 14)

Sur ce point particulier, Autio et Thomas rejoignent Jacobides *et al.* (2018) pour qui les écosystèmes se singularisent par les rôles tenus et les interdépendances *ad hoc* qui se créent (2018, p. 2265).

2.1.2.3. ... qui ne sont pas sans interdépendance ...

La troisième découle en partie de ce qui précède et pour laquelle Jacobides *et al.* (2018) avaient déjà conclu à une nécessaire interdépendance des acteurs. L'interdépendance est l'attribut le plus cité dans la littérature qu'il s'agisse de littérature en stratégie, management, écologie ou biologie (Autio & Thomas, 2020, p. 12). Cette interdépendance est, selon les auteurs, notamment cognitive. Ces derniers relèvent deux aspects d'importance sur l'interdépendance cognitive. D'une part, pour les acteurs, elle est vectrice de cohésion entre des parties prenantes hétérogènes. D'autre part, pour l'écosystème, cette interdépendance d'ordre cognitif permet de mettre en exergue son

⁵⁸ “It is broadly agreed that ecosystems require providers of complementary innovations, products, or services, who might belong to different industries and need not be bound by contractual arrangements—but have significant interdependence nonetheless.”

⁵⁹ “interactions among ecosystem participants are coordinated by a coalignment structure that enables ecosystem participants to specialize in specific roles that are not necessarily defined by formal contracts”

identité collective (2020, p. 14). Les acteurs de l'écosystème mettent en commun des expériences et des connaissances hétéroclites en vue d'atteindre l'objectif de l'écosystème qui est la quatrième caractéristique de l'écosystème.

2.1.2.4. ...en vue de la concrétisation des objectifs de l'écosystème

La dernière caractéristique –les résultats– est consubstantielle à l'écosystème, ce qu'il a vocation à mettre en place les activités nécessaires à sa concrétisation (Adner, 2017, p. 43). Les auteurs appellent notre attention sur le fait que l'orientation résultat est à mettre en lien avec l'hétérogénéité des partenaires de l'écosystème ; là où des auteurs limitent la participation aux salariés de l'organisation, dans la vision de Adner l'écosystème fixe ses propres limites ou frontières ce qui fait écrire à l'auteur que la frontière de l'écosystème n'est pas organisationnelle mais endogène⁶⁰. Cette orientation associée aux autres attributs de l'écosystème à ceci d'intéressant pour la suite que l'écosystème se doit également de prendre en compte et éventuellement d'endogénéiser les divergences qui pourraient naître entre les différentes parties prenantes. Les perceptions de chacun pouvant diverger Adner alerte sur le fait que l'« *écosystème doit tenir compte non seulement des divergences d'intérêts (...), mais aussi des divergences de perspectives* »⁶¹.

La définition proposée par Autio et Thomas (2020) est donc intéressante à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle se veut intégrative dans le sens où elle permet de faire la synthèse de la littérature principale à ce sujet. Ensuite, elle laisse une large possibilité de lier cette notion d'écosystème à la théorie des rôles. Si d'autres auteurs le permettaient également leurs définitions apparaîssaient au demeurant trop restrictives à notre sens. Enfin, elle est également suffisamment vaste pour intégrer les différents écosystèmes présents dans la littérature ; écosystèmes au sein desquels les acteurs tels que le

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

gatekeeper, le sponsor ou encore l'expert prennent place comme nous allons le voir maintenant.

2.2. GATEKEEPER, EXPERT, SPONSOR : UNE INCARNATION PROGRESSIVE DANS LE CORPUS THEORIQUE

Roberts et Fushfeld (1980) évoquent dans un *working paper* la nécessité d'identifier des rôles dans le processus d'innovation que sont le champion et à ses côtés quatre fonctions. La première permettant la collecte et l'analyse d'informations relatives à l'environnement interne et externe de l'organisation ; la deuxième pour coordonner le projet ; la troisième afin de produire les idées innovantes en vue de créer des solutions ou d'améliorer celles existantes et enfin une personne agissant dans les coulisses avec pour fonction de supporter, protéger, accompagner et orienter des parties prenantes au projet qui auraient un profil plus junior⁶². On note, rapidement après l'apparition du champion, la volonté de lui adjoindre d'autres fonctions. Cette nécessité a également été affirmée par Maidique (1980) et reprise, notamment, par Burgelman (1983).

La publication de Chakrabarti et Hauschildt (1989) est d'importance car elle est l'une des premières à organiser sur la base de trois rôles la littérature sur cette question. Les dénominations sont assez diversifiées⁶³. Pour arriver à ce résultat, les auteurs se sont attachés à comprendre ces rôles à l'aune de la division du travail. En dehors du champion, ils mettent en lumière le rôle de sponsor –il est celui qui décide tant d'un point de vue budgétaire que RH⁶⁴– et d'expert –il est celui qui a les connaissances techniques permettant le développement de l'innovation⁶⁵.

⁶² Roberts et Fushfeld (1980), pp.8-9

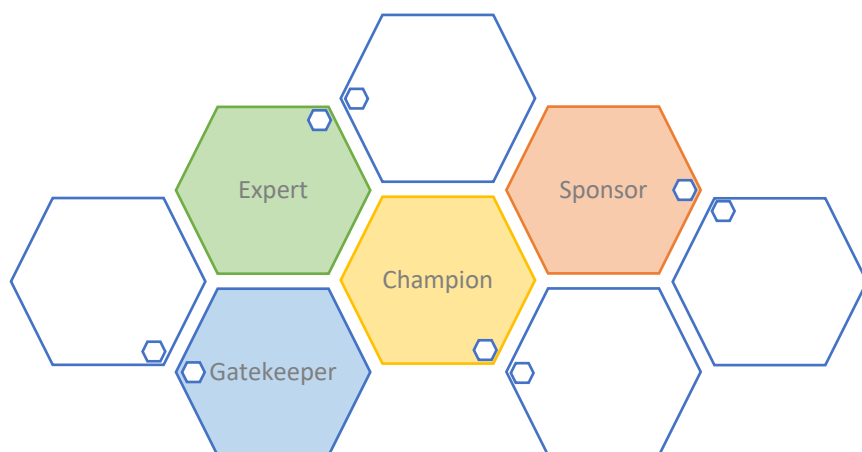
⁶³ Chakrabarti et Hauschildt (1989), p.166, identifient notamment comme appellations : « *initiator* », « *catalyst* », « *stimulator* », « *solution searcher* », « *solution giver* », « *information source* », « *idea generator* », « *executive champion* », « *idea facilitator* », « *orchestrator* », « *product champion* », « *project champion* »

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

Ces rôles semblent être essentiels. Mis en avant par Chakrabarti et Hauschildt (1989), ils seront également repris par Hauschildt et Kirchmann (2001). Si leur dénomination diffère –*technology promotor*, *process promotor* et *power promotor*⁶⁶– le contenu des rôles semble identiques. Plus tard encore, Markham *et al.* (2010) proposera de considérer le champion et le sponsor comme faisant parti, avec le gatekeeper, des rôles clés informels de la littérature de l’innovation. Nous nous attacherons alors à commencer la présentation de cette triade. Le champion sera présenté dans le prochain chapitre en ce qu’il fait le lien entre ces rôles et celui de l’opposant– à laquelle nous ajouterons le rôle d’expert. De la triade nous évoluerons donc vers un quadrige.

Figure 8 : Quadrige⁶⁷ de l'écosystème de rôles



2.2.1. Le gatekeeper

Un pan de la littérature s’attachant à l’innovation et à la R&D a développé ce rôle passant de « *gake keeper* » chez Lewin à celui « *technological gatekeeper* » (Allen & Cohen, 1969) qui perdra son épithète pour devenir, par la suite, gatekeeper (Haas, 2015, p. 1035). Il semble faire consensus pour considérer que nous devons la première utilisation du terme à Lewin (1947, p. 145). Lewin, étudiant la question des frontières

⁶⁶ Respectivement Expert, Champion, Sponsor

⁶⁷ Nous reprenons ici le terme de Hauschildt et Kirchmann (2001, p. 43) qui se demandaient si la trioka pouvait devenir un quadrige ?

organisationnelles, considère que la plus ou moins grande porosité de la frontière organisationnelle était déterminée soit par des règles strictes ou par un « *gate keeper* ». L'individu tenant ce rôle avait alors le pouvoir de décider de ce qui pouvait ou non entrer dans l'organisation. Il est à noter que la littérature relative à cette question est peu conséquente, particulièrement depuis la fin des années 1980. Nombreux sont les auteurs qui considèrent qu'en l'absence de cet acteur, le projet s'arrêterait ou prendrait une voie bien moins féconde (Hauschildt & Schewe, 2000, p. 98). Sur le déclin de la littérature relative à cet acteur, une hypothèse peut être celle du développement considérable des moyens d'information et de communication parmi lesquels internet (Ettlie & Elsenbach, 2007, p. 64).

2.2.1.1. Caractéristiques du gatekeeper

Comment définir le gatekeeper ? Tushman et Katz (1980) proposent une première étude quantitative de grande envergure⁶⁸, ce qui a permis de mieux appréhender ce rôle qui au-delà d'être celui d'un médiateur est celui d'un facilitateur. Pour Tushman & Katz, le gatekeeper est un de ces individus clés dans l'écosystème de rôles en ce qu'il est, à la fois, fortement lié à ces collègues au sein de l'organisation et à son environnement externe (1980, p. 1071). Les résultats de Tushman et Katz laissent apparaître qu'il ne semble pas y avoir de relation positive entre la présence du gatekeeper et la performance du projet. La performance des projets en présence d'un gatekeeper n'étant que sensiblement supérieure sans leur présence. Toutefois, l'étude relève que la performance des gatekeepers est significativement plus importante pour des projets de développement⁶⁹ plutôt que pour des projets de recherche⁷⁰. Pour ces derniers, la communication extra-organisationnelle se fait directement entre pairs et le gatekeeper apparaît alors comme

⁶⁸ L'étude a été menée auprès de 345 personnes

⁶⁹ Il s'agit principalement, selon Tushman et Katz (1980), de la combinaison de concepts réalisables existants en vue de créer un nouveau processus ou produit

⁷⁰ Comme la création et le développement de nouvelles connaissances ou de nouveaux concepts selon Tushman et Katz (1980)

complémentaire, secondaire (1980, p. 1083). Les gatekeepers, notamment dans les projets de développement, apparaissent comme des acteurs en capacité de recueillir et de comprendre les informations issues de l'environnement externe de l'organisation pour ensuite les « traduire » en usant du jargon interne à l'organisation pour leurs collègues (1980, p. 1082). Les gatekeeper ne sont alors qu'un vecteur parmi tant d'autres de la communication et de l'information entrant dans l'organisation.

En plus de maîtriser l'information, le gatekeeper agit de différentes manières. Frohman (1976, 1978) met en avant que six fonctions sont critiques dans la réussite d'un projet innovant, lesquelles fonctions forment les rôles de direction de l'innovation. Parmi ces fonctions, celle de gatekeeper pour laquelle l'auteur distingue les gatekeepers orientés vers la technique de ceux orientés vers le marché. Cette analyse a été affinée très rapidement après lui par Chakrabarti et O'Keefe (1977).

En effet, Chakrabarti et O'Keefe (1977) considèrent que cette fonction, qui vise à faire le lien notamment entre les membres de l'organisation et son environnement, était diversement appelée. En conséquence de quoi les auteurs prennent le parti de la nommer *key communicator*. Pour les auteurs, deux caractéristiques distinguent le *key communicator* de ses collègues d'une part c'est une personne qui lit une littérature scientifique exigeante bien plus que ses collègues⁷¹ et d'autre part, son entente est plus important tant en interne avec une large partie de ses collègues qu'à l'extérieur de son organisation (1977, p. 337). Au terme de leurs analyses, cinq positions tenues par le gatekeeper sont identifiées. Les trois premières ont trait aux idées, il vend⁷², soutient⁷³ et joue un rôle de facilitateur⁷⁴. Le gatekeeper est aussi le médiateur, en ce qu'il fait le lien avec les membres de l'organisation, et enfin, il joue le rôle de « centre d'information » en

⁷¹ Ils seront rejoints sur ce point par Roberts (1978, p. 7)

⁷² A ce titre il aide à trouver un soutien à l'idée et concourt à son adoption (Chakrabarti & O'Keefe, 1977, p. 343)

⁷³ Il soutient l'idée en tant que tel mais aussi par différents moyens, financier notamment ; *Ibid.*

⁷⁴ Dans cette fonction, le gatekeeper aide ses collègues dans le processus de création d'idées de même qu'il est à leurs côtés pour évaluer ces idées nouvelles ; *Ibid.*

permettant de distiller à ses collègues l'information organisationnelle et technique (Chakrabarti & O'Keefe, 1977, p. 343) dont ils ont besoin.

L'analyse de Roberts (1978) sera assez proche de celle de Charkrabarti et O'Keefe (1977). L'auteur identifie trois positions importantes. Le gatekeeper est celui qui détient de l'information du fait de ses lectures scientifiques ou de ses participations à des colloques, il est également celui qui fait le lien avec l'organisation et qui collecte de l'information sur le processus de production. Enfin, la troisième position tenue par le gatekeeper est en lien avec la technique. Les gatekeepers sont alors des acteurs qui font de la veille orientée marché, production et scientifique (Roberts, 1978, p. 7) et qui s'assurent, chacun dans leur domaine, comme l'écrit Roberts, que l'organisation développant un projet innovant « ne réinvente pas la roue »⁷⁵.

Hauschildt et Schewe (2000, pp. 98–99) ont proposé une synthèse du gatekeeper qui, en trois éléments principaux, résume clairement ce rôle à savoir : 1) la mise en place d'un réseau d'information et de communication qui fonde 2) sa position de pouvoir dans le processus d'innovation car il agit de sorte à réduire l'incertitude et les déficits ou asymétrie d'information des employés.

Un élément qui semble avoir peu été développé, et qui est un des éléments caractérisant un rôle, est celui du rôle organisationnel –par contraste avec le rôle écosystémique– tenu par le gatekeeper. La question sur la relation entre rôle organisationnel et rôle écosystémique a fait l'objet de quelques publications sans qu'un consensus ne s'établisse. Si pour Chakrabarti et O'Keefe (1977, p. 340) la fonction de manager est évoquée au terme de leur étude, sur les 31 gatekeepers identifiés, 50% étaient managers. Ce résultat laisse à penser que la fonction organisationnelle n'est pas un déterminant du rôle écosystémique. Il est à noter que ce résultat contrevient à celui de Allen et Cohen (1968, p. 18), lesquels dénombraient jusqu'à 66% de gatekeepers parmi

⁷⁵ *Ibid.*

les managers qui étaient d'un haut niveau de diplôme. Par ailleurs, s'il n'a pas été acté que le rôle organisationnel était un déterminant du rôle écosystémique (Tushman & Katz, 1980, p. 1080), on peut noter que le fait d'avoir été gatekeeper permet d'avoir une trajectoire de carrière vers des postes de managers (Taylor, 1986, p. 15). Enfin, il ressort également que nommer quelqu'un pour endosser le rôle de gatekeeper n'est pas non plus une condition d'efficacité. Dans ce cas de figure, l'impact positif sur le projet n'est pas acquis étant entendu que rôle fait partie des rôles informels de fait, il semble préférable que le gatekeeper émerge alors qu'il est déjà reconnu comme jouant ce rôle, s'il fallait en nommer un dans un projet (Goduscheit, 2014 ; Nochur & Allen, 1992, p. 268).

2.2.1.2. Fonctions : de l'information aux ressources

Le gatekeeper est celui qui est en quête d'informations relatives à l'environnement de son organisation. Ce rôle est d'importance en ce qu'il permet d'importer et d'intégrer dans l'organisation des savoirs et connaissances (Haas, 2015). Le gatekeeper agit comme un nœud dans la diffusion de l'information (Ettlie & Elsenbach, 2007). Dans la conception de Allen et Cohen (1969), le gatekeeper conserve tant son statut de personne clef que la maîtrise de l'information ; cette information est ce qui constitue, selon Aldrich (1977), le moyen de consolider et d'accroître son pouvoir. Cette fonction capitale dans le processus d'innovation avait déjà été mise en avant par Roberts et Fusfeld au début des années 1980, lesquels pensaient que la collecte, la direction et l'acheminement de l'information était d'importance⁷⁶.

Le processus de diffusion de l'information se fait en deux temps ; d'abord en externe ensuite en interne. C'est là la fonction principale, si ce n'est essentielle, du gatekeeper. Il rassemble et comprend les informations de son environnement externe, afin de les traduire

⁷⁶ *“Collecting and channeling information about important changes in the internal and external environments; information gatekeeping can be focused on developments in the market, in manufacturing or in the world of technology”* (Roberts & Fusfeld, 1980, p. 8)

en termes significatifs et utiles pour ses collègues⁷⁷ c'est ce que Allen nomme le « two-step flow »⁷⁸. Ce processus est une constante dans la littérature (Allen & Cohen, 1969; Ettlie & Elsenbach, 2007; Haas, 2014; Harada, 2003; Paolillo, 1982; Sturges, 2001; Tushman, 1977).

La fonction du gatekeeper est une fonction « communication » : il reçoit et transmet l'information. Ce n'est pas là la seule activité du gatekeeper. Ce dernier se doit aussi d'analyser, filtrer et sélectionner les informations qu'il va transmettre (Sullo, Triscari, & Wallace, 1985) contribuant ainsi à réduire le niveau d'incertitude des équipes (Haas, 2015). Au-delà de cette action, le gatekeeper peut également être perçu comme un consultant interne (Allen & Cohen, 1969; Sullo et al., 1985).

Si le gatekeeper, comme nous venons de l'aborder, voit son action clairement établie par la littérature dans le domaine de l'information, peu à peu, son action s'étend et, de l'accès à l'information, son champ de compétences évolue vers l'accès aux ressources comme en témoigne Markham (2010, p. 407) lequel conclut qu' « ils sont susceptibles de soumettre le projet à plusieurs niveaux de révision et d'affecter diverses ressources à certaines parties du projet »⁷⁹.

Le gatekeeper serait alors un agent d'influence avec une action nettement plus significative dans la phase d'acceptation et de transfert de l'idée nouvelle (2010, p. 413) que lors de la sensibilisation ou de la démonstration. Il est à noter que la stratégie d'influence est partagée entre le champion, le sponsor et le gatekeeper, ce qui fait que ce dernier joue un rôle d'influence relative. Par ailleurs, il intervient selon les actions à mener⁸⁰ avant même que le processus ne débute formellement.

⁷⁷ Ettlie et Elsenbach (2007, p. 60)

⁷⁸ Allen, T. J. 1977. *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, MA. MIT Press

⁷⁹ *“they are likely to submit the project to multiple levels of review and to assign various resources to parts of the project”* Markham et al (2010, p. 409)

⁸⁰ Markham et Aiman Smith (2010) s'attachent à étudier la répartition de l'influence entre les rôles pour les activités suivantes : Sensibilisation-Reconnaissance, Démonstration et Acceptation-Transfert.

Comme nous venons de le voir, la littérature relative au gatekeeper n'est pas aussi fournie que celle relative au champion (cf. Chapitre 3). Il ressort de la littérature que ce rôle de gatekeeper est un rôle essentiel aux côtés du champion, à telle enseigne qu'il a été qualifié de champion de l'alliance (Forrest & Martin, 1992, p. 51). Si la littérature recense de nombreuses appellations et contenus à ce rôle, force est de constater que le gatekeeper est pleinement engagé dans le processus innovant et que ses domaines d'action se situent à trois niveaux, à savoir interne –il s'intègre à l'organisation afin de mieux comprendre les besoins de ses collègues–, externe –il s'attache à développer son réseau– et, ce qui constitue le cœur de son activité, lorsqu'il fait le lien entre l'interne et l'externe (Paul & Whittam, 2010, p. 248) afin d'apporter l'information nécessaire au développement du projet. L'information, notamment, nous allons le voir, est ce qui est constant dans la littérature ; le gatekeeper apporte cette ressource à l'équipe.

2.2.2. L'expert

Nous nous proposons de présenter ce deuxième rôle de l'écosystème en passant en revue ses contours, tâches, profil et caractéristiques. Si la littérature relative au gatekeeper semble se raréfier comme nous venons de le voir, la tâche n'est pas du même acabit pour ce qui est de l'expert. En effet, la revue de la littérature relative à ce rôle est rendue complexe du fait de son foisonnement et plus particulièrement de la multiplicité des termes associés à ce rôle informel (Thompson, Estabrooks, & Degner, 2006, p. 692). Cette complexité n'efface pas l'action déterminante de l'expert dans la genèse de l'écosystème (Dedehayir et al., 2018, p. 24).

2.2.2.1. Caractéristiques de l'expert

Witte (1977) développe une théorie des *promoteurs*. « Deux centres » en sont le ferment le *promotor by power* – le champion– à côté duquel se trouve le *promotor by know-how* –l'expert. Si nous faisons abstraction du champion, l'expert est le premier rôle à avoir été décrit. Witte (1977, p. 52) considérant que « quiconque comprend les

caractéristiques de base de l'innovation, sait comment en faire l'utilisation expérimentale, et se rend compte de ce qu'il doit apprendre, doit être considéré comme un expert »⁸¹.

De même que pour le gatekeeper, l'expert a connu de nombreuses appellations ainsi il est qualifié « promoteur par le savoir-faire » comme nous venons de le voir, d'inventeur (Maidique, 1980; Schön, 1963; Sim, Griffin, Price, & Vojak, 2007) de « *hero scientist* »⁸², de « *technology promotor* »⁸³ ou encore de « *idea-generating technologist* » (Rice, Kelley, Peters, & O'Connor, 2001).

L'inventeur est celui qui détient la « capacité technique qui peut être utilisée pour créer des produits ou des fonctionnalités qui résolvent un problème de client ou un besoin du marché »⁸⁴ et qui se concentrent sur les tâches de développement technique⁸⁵. Pour Gemünden *et al.* (2007), c'est le rôle principal –« *the core actor* »⁸⁶– du fait de son expertise technologique qui est une condition *sine qua non* au développement de l'innovation.

Le rôle et les fonctions de l'expert ont fait l'objet d'études afin d'en déterminer ses caractéristiques et compétences (Gurtner & Dorner, 2009; Mansfeld, Hölzle, & Gemünden, 2010; Rothwell *et al.*, 1974; Sim *et al.*, 2007).

Au regard de ce qui précède, il est indéniable que l'expert possède un profil résolument technique⁸⁷. Qu'ils soient initiateurs ou porteurs de l'innovation, les experts ont des connaissances techniques spécialisées qui leur permettent aussi de contourner les contraintes techniques (Gurtner & Dorner, 2009). Cet aspect du profil des experts est

⁸¹ “anyone who understands the basic features of the innovation, knows how to handle its experimental utilization, and realizes what he has to learn, must be considered an expert”

⁸² Leifer R, McDermott C, O'Connor GC, Peters L, Rice M, Veryzer RW (2000) Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts. Harvard Business School Press, Boston cité par Sim *et al.* (2007)

⁸³ Hauschildt et Kirchmann (2001, p. 41) ou encore Gurtner et Dorner (2009)

⁸⁴ “An inventor creates a technical capability that can be used to create products or features that solve a customer problem or market need” (Sim *et al.*, 2007, p. 424)

⁸⁵ *Ibid.*, p.427

⁸⁶ *Ibid.* p. 416

⁸⁷ Hauschildt et Kirchmann (2001, p. 44) ou encore Goduscheit (2014, p. 23)

constant dans la littérature en ce que dès les années 1970 il était acquis que l'expert s'attache aux détails techniques afin d'aider et d'orienter le champion vers la solution nécessaire (Rothwell et al., 1974; Witte, 1977).

La littérature retient comme caractéristiques principales de l'expert, sa capacité importante à apprendre (Sim et al., 2007; Witte, 1977), son engagement et son identification à l'organisation (Gurtner & Dorner, 2009; Mansfeld et al., 2010) de même que sa motivation, son autonomie et son intuition (Mansfeld et al., 2010; Sim et al., 2007).

Ces rôles associent souvent à leur créativité un part d'intuition dans le développement de leur projet quand bien même ces dimensions répondent bien souvent à un problème concret. Il en est allé ainsi pour des experts qui ont compris intuitivement le besoin du marché et des clients dans l'étude menée par Sim *et al.* (2007, p. 428). Associés à cette première caractéristique, il est à noter que les experts sont des personnes qui travaillent seules (Sim et al., 2007, p. 428).

Mansfeld *et al.* (2010) ont publié une étude d'importance sur les caractéristiques personnelles des innovateurs. De leur étude, il ressort que les caractéristiques qui permettent d'identifier l'expert sont la motivation intrinsèque qui est à lier à la deuxième caractéristique à savoir l'engagement, les auteurs se situent dans la droite ligne de Witte (1977) et enfin le degré d'autonomie⁸⁸ lequel est important puisqu'il se situe à un niveau sensiblement équivalent à celui du champion (Mansfeld et al., 2010, p. 1139).

A ces éléments distinctifs mis en lumière par Mansfeld *et al.* (2010), il est possible d'ajouter la capacité d'apprentissage de l'expert, ce que Witte appelle « *a promising faculty for learning* »⁸⁹. Si l'expert a un bon niveau d'éducation⁹⁰, il lui faut aussi

⁸⁸ Sim *et al.*, 2007, p. 433

⁸⁹ Witte, 1977, p. 52

⁹⁰ Sim *et al.* (2007)

s'inscrire dans une démarche d'apprentissage tout au long de sa carrière afin d'avoir la capacité de tenir son rôle⁹¹.

2.2.2.2. Fonctions

Originellement, l'expert est celui qui parvient à surmonter les obstacles à l'innovation (Witte, 1977, p. 55). La littérature prendra appui sur cette tâche originelle de l'expert pour se développer.

L'expert développe des idées selon Schön (1963), lequel le dénomme inventeur. Ce point a également été validé dans une étude quantitative menée par Kim *et al.* (1999), ce qui laisse à penser que cette fonction est constante chez l'expert. Tout aussi explicite, quant aux fonctions dévolues à l'Expert, Rice *et al.* (2001) le qualifient de *idea-generating technologist*, il est celui qui est en capacité de découvrir les ressorts techniques de l'innovation sans toutefois avoir la perspicacité d'en comprendre les implications commerciales (2001, p. 410). Il a la vision technique qui permet l'innovation de sorte qu'il apparaît comme l'acteur principal, au cœur du développement d'innovation (Gemünden *et al.*, 2007, p. 416). Sa fonction consiste à mettre en place, créer l'innovation de visualiser son utilité pour l'organisation et de vendre cette idée afin qu'elle puisse prendre corps (Griffin, Price, Maloney, Vojak, & Sim, 2009, p. 223). Il découle de ce dernier point – vendre l'idée– une autre des fonctions importantes si ce n'est essentielle de l'expert : faire en sorte de surmonter les difficultés. Les difficultés auxquelles peuvent être confrontés l'expert se situent donc en amont du démarrage du projet comme nous venons de le noter et l'expert mais aussi au cours de toutes les étapes du projet (Mansfeld *et al.*, 2010, p. 1131). Il n'est pas demandé à l'expert de surmonter tous types de difficultés mais il se doit d'apporter des solutions et de surmonter les difficultés d'ordre technique qu'il évalue (Kim *et al.*, 1999).

⁹¹ *Ibid.*, p. 431 ou encore Gurtner et Dorner, 2009, p. 194

Une fois l'idée pensée et que l'expert a visualisé tous les bénéfices que représente l'innovation, que cette idée a été vendue et que les obstacles techniques ont été surmontés, il revient à l'expert de concourir à la réalisation de l'innovation.

En somme, l'expert produit de la connaissance en s'appuyant sur la recherche fondamentale, est à l'origine des idées. Les experts sont des personnes ressources pour les équipes en ce qu'ils agissent en tant que consultants internes et par là partagent leur expertise et apportent des conseils afin de rendre possible l'étape suivante la commercialisation (Dedehayir et al., 2018, p. 24).

2.2.3. Le sponsor

« *Every idea needs at least one sponsor to promote it* » écrivait Galbraith (1982, p. 10). Pour les tenants d'une littérature, les rôles informels, ou *championing roles*⁹², étaient ceux du champion et de l'expert (Schön, 1963; Witte, 1977) avec, respectivement, d'un côté le rôle de pouvoir et de l'autre d'information-communication. Toutefois, quelques auteurs s'inscrivent en faux vis-à-vis de cette dichotomie. En effet, plutôt qu'une dyade ou, pour reprendre la terminologie de Witte, d'une théorie à deux centres, nous serions déjà en présence, dans les années soixante-dix, *a minima*, d'une troïka⁹³. A minima en effet car Frohman (1976) considère que six fonctions sont critiques afin d'assurer le succès d'un projet⁹⁴.

2.2.3.1. Caractéristiques et compétences

S'agissant des caractéristiques et compétences associées au sponsor, il est intéressant de noter qu'il s'apparenterait à un agent d'influence (Kelley & Lee, 2010; Sim et al., 2007) de même que le gatekeeper ou, comme nous le verrons, le champion. L'usage de tactiques d'influence serait un des vecteurs de sa performance. Enfin, comme pour les

⁹² Terminologie utilisée par Day (1994), p. 153

⁹³ pour reprendre les propos *tardifs*, cette fois-ci, de Hauschildt et Kirchmann (1998)

⁹⁴ "There are six basic critical functions that importantly contribute to a technical organization's success: the entrepreneur, creative scientist, project management, technical information gatekeeper, technical marketer, and sponsor." (1976, p. 7)

autres rôles informels de l'écosystème, le sponsor partage avec gatekeeper ou l'expert un besoin accru d'autonomie dans son travail et est un acteur qui est pleinement engagé dans son action en dehors de toute contrainte (Kelley & Lee, 2010; Mansfeld et al., 2010).

En somme, le sponsor est celui qui apporte son assistance afin de mettre en lumière tout le potentiel des projets dans le but de le faire officiellement accepter par l'organisation⁹⁵. Par son action, il permet de rendre disponible des ressources pour le projet et le champion et, compte-tenu de ses compétences, devient un acteur clé pour le champion dans la réalisation de son projet. Associé au gatekeeper, il forme un trio efficace où le champion qui détecte l'idée recherche le soutien notamment du sponsor, lequel aide à faire accepter officiellement le projet par le gatekeeper qui est celui, pour Markham (2010), qui détermine notamment les normes d'acceptabilité du projet en vue de son acceptation par l'organisation.

2.2.3.2. Fonctions du sponsor

Roberts (1978, p. 8) évoque le besoin, si ce n'est la nécessité, d'avoir un sponsor associé au gatekeeper dans l'écosystème de rôles afin de parrainer l'idée innovante. Ce parrainage ne pourrait être délivré que par une personne jouant un rôle organisationnel élevé dans la hiérarchie ce qui sera corroboré par une étude comme celle de Kelley et Lee (2010). Cette position organisationnelle élevée permet d'une part de surmonter des résistances (ignorance, opposition, ou relative à la mise à disposition de ressources⁹⁶) comme l'avait évoqué bien avant lui Shepard (1967) et, d'autre part, de s'assurer de la capacité à prendre un avantage concurrentiel sur le marché. S'agissant de cette question il ne semble pas y avoir de consensus puisque si Roberts envisage une position hiérarchique élevée, de même que Gemünden *et al.* (2007) Frohman (1976, 1978), notamment, préfèrent prendre en considération l'ancienneté –qui peut être décorrélée du

⁹⁵ Markham (2010), p. 406

⁹⁶ Fichter, 2009, p. 360

niveau hiérarchique— mettant ainsi en avant l'expérience professionnelle qui est mise à disposition des membres moins expérimentés.

La nécessité d'adjoindre un rôle au binôme de Schön ou de Witte intervient rapidement pour Roberts. Pour cet auteur, la triade champion-gatekeeper-sponsor est indispensable car, écrit-il « si vous avez des déficiences dans l'un des rôles que je viens de mentionner, vous allez rencontrer des problèmes majeurs dans la réalisation d'une innovation »⁹⁷. Cet élément saillant en termes de réussite du projet a également été pointé par Frohman (1978, p. 10).

Frohman a succinctement présenté ce rôle. Pour lui, le sponsor accorde au projet la crédibilité nécessaire pour le faire avancer et grâce à son expérience, il permet d'accéder à des ressources qui paraissaient inaccessibles. Frohman sera rejoint par la suite par Birkinshaw *et al.* (2008) lesquels ont une vision plus large et analysent l'innovation de management à l'aune du rôle des agents du changement *internes* notamment⁹⁸. En dehors des fonctions du sponsor, Frohman a jeté les bases des éléments distinctifs qui le caractérisent. Ainsi, pour l'auteur, le sponsor est celui qui a la capacité de comprendre les enjeux et de transmettre ses connaissances et qui se doit de ne pas trop s'investir c'est-à-dire qu'il doit savoir rester en retrait.

A la même période, le travail de Galbraith (1982) analyse les différentes modalités du rôle de champion. En présentant la structure d'une organisation innovante, Galbraith en tire les leçons notamment en termes des rôles nécessaires à cette structuration organisationnelle. Il développe ainsi une architecture en trois rôles : l'*idea generator* qui est la personne qui a la paternité de l'idée, le *sponsor* lequel promeut l'idée et enfin, l'*orchestrator* qui lui aussi est un acteur central en ce qu'il guide l'idée à travers les méandres de l'organisation et de son pouvoir politique (Galbraith, 1982, p. 10). On peut

⁹⁷ "if you have deficiencies in any of the roles I've just mentioned you're going to find major problems in achieving successful technical innovation." (Roberts, 1978, p. 8)

⁹⁸ Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 838

noter que la sémantique est encore une fois quelque peu différente, comme en témoigne Van Laere et Aggestam (2016), ce qui concourt à ajouter de la confusion car pour Galbraith l'*idea generator* s'apparente au champion là où il est l'expert pour Rice *et al.* (2001).

Les travaux de Galbraith nous aident à mieux cerner le sponsor⁹⁹. Sur la question de la position organisationnelle, il semble rejoindre Roberts (1978) bien qu'il faille légèrement tempérer le propos. En effet, pour l'auteur, si le sponsor se reconnaît par sa position hiérarchique cette dernière n'est pas nécessairement élevée. Galbraith nous en apprend plus sur les compétences associées au rôle. Le sponsor est une personne qui a la capacité de reconnaître l'intérêt d'une idée pour l'organisation. Autrement dit, le sponsor doit avoir la capacité de sélectionner des idées, en cela il sera rejoint par Sim *et al.* (2007) qui considèrent que l'un des attributs du sponsor est la prise de décision et l'attribution de ressources au projet¹⁰⁰ afin que celui-ci puisse être commercialisé avec succès. Enfin, dernier apport de Galbraith relatif au sponsor : il n'y a pas de poste ou d'aire fonctionnelle déterminée, le sponsor peut émerger de n'importe où dans l'organisation.

La publication de Brimm (1988) a ceci d'intéressant, en dehors du fait qu'elle traite du sponsor, qu'elle n'est pas technocentrique. En effet, l'auteur s'attache à comprendre le rôle du sponsor dans la diffusion d'une innovation dite organisationnelle¹⁰¹. Le sponsor est alors ce qui s'engage significativement (et personnellement) dans la mise en œuvre de l'innovation, qui joue un rôle déterminant dans l'approbation du projet et, comme pour le gatekeeper, est engagé vis-à-vis de l'organisation à tel point qu'il s'y identifie. Un autre élément d'intérêt de la publication de Brimm réside dans l'analyse en termes de trajectoire

⁹⁹ Galbraith, 1982, p.10

¹⁰⁰ Sim *et al.*, 2007, p. 424

¹⁰¹ "The focus of this study is on the role of sponsors in diffusing organizational innovation: applying innovative ideas concerning structures, systems, and methods to new organizational settings. Here, the "technology" is a management technique rather than a discipline of physical science. Here, the change is often signaled by the appearance of new attitudes and behavior rather than by the arrival of new equipment or machinery." (Brimm, 1988, p. 31)

de carrière de la tenue du rôle de sponsor. L'auteur conclut que se lancer dans la mise en œuvre d'une innovation organisationnelle peut être dangereux pour la carrière du sponsor¹⁰². L'auteur modère aussitôt son propos en considérant que la source de cet échec professionnel n'est pas nécessaire à chercher dans le projet d'innovation organisationnelle ; autrement dit il n'y a pas de lien de cause à effet entre le soutien à un projet innovation et la trajectoire de carrière.

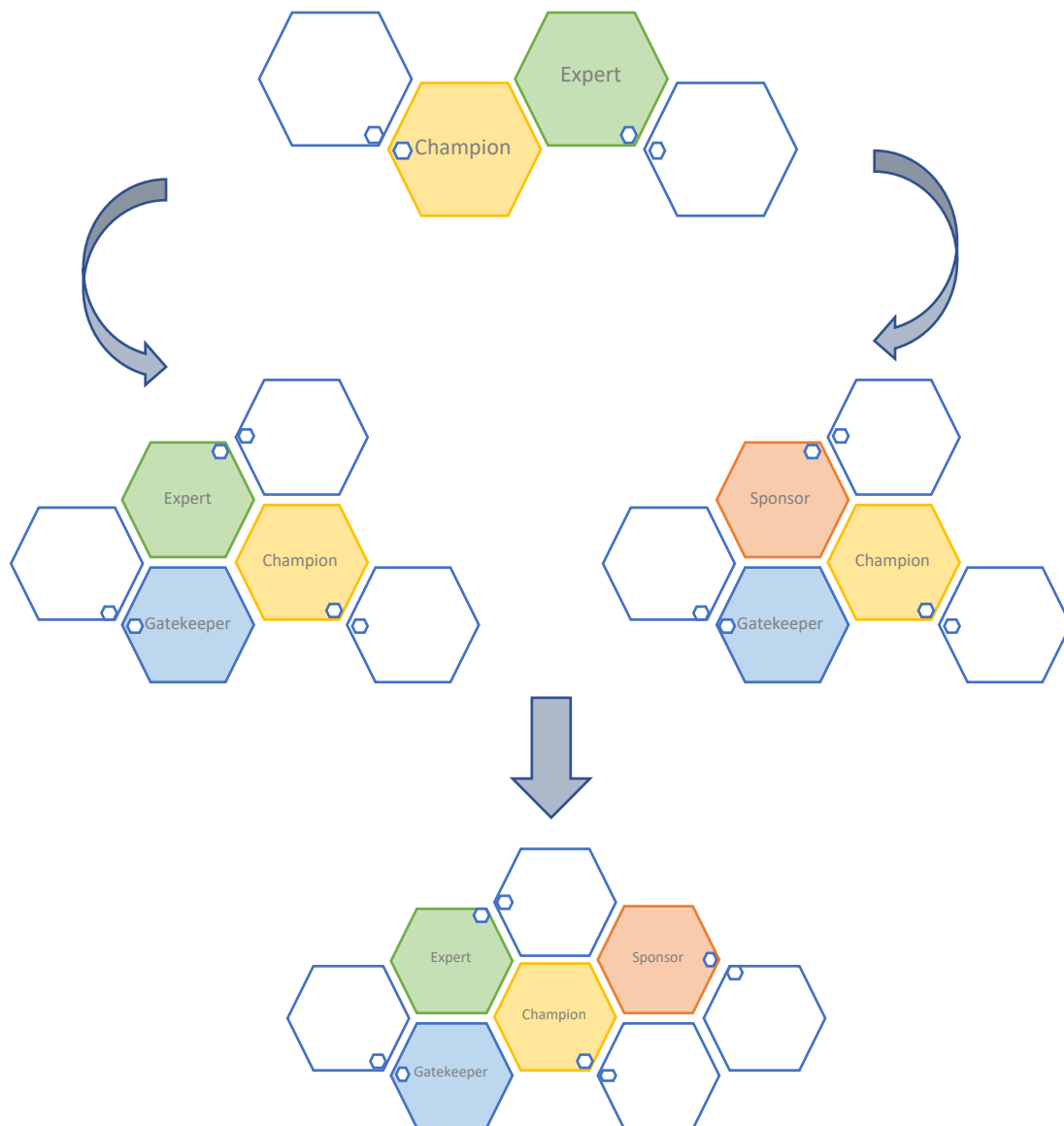
CONCLUSION

Nous avons assisté, progressivement, à la prise en considération, par la communauté scientifique, des rôles informels de l'innovation que nous proposons d'intégrer dans un écosystème de rôles. Par écosystème de rôles nous retenons la définition suivante : « *communauté de participants hétérogènes hiérarchiquement indépendants, mais interdépendants, qui génèrent collectivement les résultats* » (Autio & Thomas, 2020) notamment car elle sous-entend que nous pouvons sortir de l'approche structurelle des rôles qui veut que les positions des acteurs déterminent les rôles dans lesquels ils peuvent agir (Nyström, Leminen, Westerlund, & Kortelainen, 2014).

Ces rôles associés à l'innovation ont tout d'abord été celui du binôme champion/expert (Schön, 1963; Witte, 1977). L'écosystème s'est élargi et ce binôme est devenu une troïka composée, selon les auteurs, des champion/gatekeeper/expert (Hauschildt & Kirchmann, 2001) ou des champion/gatekeeper/sponsor (Markham et al., 2010).

¹⁰² *Ibid.*, p. 34

Figure 9 : Écosystème des rôles, du binôme au quadrige



Nous avons fait le choix de présenter les principaux rôles largement reconnus et étudiés par la littérature. L'écosystème ne se résume pas à ces quatre rôles, nous l'avons vu au cours des décennies. De nombreux rôles se sont adjoints, lesquels semblent s'articuler autour du champion¹⁰³.

Il ressort également de la littérature que nous venons de présenter, et cela sera aussi présent dans la recension relative au champion, que l'écosystème ne semble pas complet

¹⁰³ Markham et al, 2020, p. 407

et qu'il reste une place à pourvoir. En effet, de manière filée, telle une métaphore, les notions de barrières à surmonter (Fichter, 2009; Gemünden et al., 2007; Thakhathi, 2018; Witte, 1977) de résistance à combattre (Hauschildt & Kirchmann, 2001; Shepard, 1967; Tepper et al., 2006) ou d'opposition à contrer (Chakrabarti & Hauschildt, 1989; Gurtner & Dorner, 2009; Witte, 1977) sont évoquées sans être à proprement parlé étudiées. Avant les publications de Markham (2000; 1991), que l'on peut qualifier de majeures sur ce nouveau rôle, l'opposant n'était qu'un contrepoint évanescent du champion.

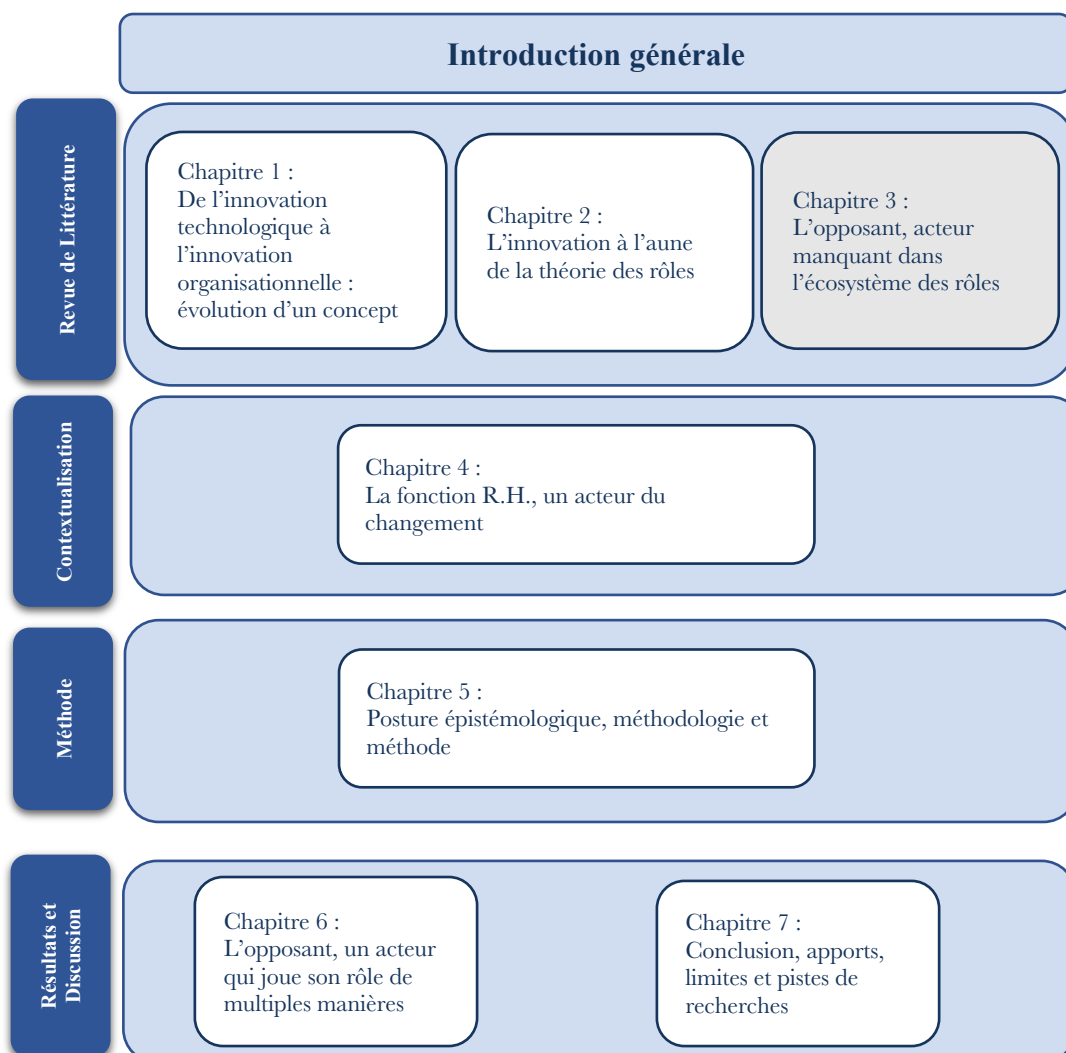
Ce rôle central que semble être le champion, nous nous proposons de le présenter en détail tant il semble être le ciment de la théorie des rôles et celui par lequel a commencé à exister l'opposant.

Chapitre 3 :

L'OPPOSANT, ACTEUR MANQUANT DE L'ECOSYSTEME DES ROLES DE L'INNOVATION

« For the innovator makes enemies of everyone who is well off under the old order, and has unenthusiastic supporters among those who would be well off in the new order. (...) Hence, whenever the opponents of innovation have an opportunity to attack, they do so with the passion »

The Prince, Machiavel, p.149



INTRODUCTION

La théorie des rôles constitue l'un des piliers sur lesquels s'appuie ce travail de recherche. La production scientifique sur la question des rôles a été foisonnante et ce de longue date. La littérature s'est initialement intéressée au rôle de champion (Roure, 2000b) en tant que personne-clef qui aurait émergé dans la littérature de l'innovation. « Comme tout phénomène organisé, l'innovation est le fruit des efforts de personnes qui interagissent dans une combinaison de rôles. L'innovation n'est pas un phénomène individuel. » (Galbraith, 1982, p. 9) c'est ce que nous a appris la théorie des rôles.

La recherche sur les rôles dans l'innovation organisationnelle et managériale est abondante (Aldrich & Herker, 1977; Beckett & Berendsen, 2015; Chakrabarti & Hauschildt, 1989; Haas, 2015; Maia & Claro, 2013; Markham & Griffin, 1998; Schön, 1963; Witte, 1977). La communauté scientifique a produit un corpus qui constitue l'un des thèmes centraux de la littérature sur l'innovation. La théorie des rôles a tout d'abord consacré le rôle constructif de champion (Chakrabarti, 1974; Howell & Higgins, 1990a, 1990b; Renken & Heeks, 2014; Roure, 1999a; Schön, 1963; Thakhathi, 2018), puis celui des nonchampions qui se définissent *a contrario* du champion : « par rapport aux nonchampions, les champions ont fait preuve d'un soutien plus enthousiaste à l'égard des nouvelles idées, ont lié l'innovation à une plus grande variété de résultats organisationnels positifs et ont utilisé plus souvent des processus de vente informels pendant la promotion de l'idée ». ¹⁰⁴ Ces nonchampions ont acquis progressivement leur identité dans le corpus scientifique. Ainsi, le sponsor (Brimm, 1988; Maia & Claro, 2013), l'expert (Dedehayir et al., 2018; Goduscheit, 2014; Mansfeld et al., 2010) ou encore le gatekeeper (Aldrich & Herker, 1977; Haas, 2015; Paul & Whittam, 2010; Tushman, 1977) ont été intégré dans la littérature comme nous venons de le montrer.

¹⁰⁴ "in comparison with nonchampions, champions demonstrated more enthusiastic support for new ideas, tied the innovation to a greater variety of positive organizational outcomes, and used informal selling processes more often during idea promotion" (Howell & Boies, 2004).

Nous avons fait un choix audacieux ; celui de ne pas commencer par la présentation du Champion. Deux éléments justifient selon nous ce choix.

D'une part, la figure du champion en ce qu'elle est centrale dans la littérature est celle qui fait le lien avec tous les autres acteurs. Le champion est alors celui qui pourra faire et est aussi un pont entre les acteurs existants et l'opposant, rôle qui semble n'avoir pas été suffisamment pris en considération par la littérature. Par ailleurs, pour intégrer l'opposant à l'écosystème de rôles il nous fallait définir préalablement cet écosystème, puis un agent de liaison. D'autre part, dans les quelques publications qui ont évoqué l'opposant, il ressort que le champion et l'opposant ont une relation particulière presque consubstantielle (Markham, 2000; Markham et al., 1991; Witte, 1977). Il devenait alors impensable de traiter cette figure de Janus¹⁰⁵ autrement que dans un seul et même chapitre.

Nous verrons que la littérature relative au champion s'est progressivement transformée. Ce champion héroïque, seul, désintéressé (Gemünden et al., 2007, p. 409; Schön, 1963) non seulement a vu naître, à ses côtés, des nonchampions (Howell & Higgins, 1990b, 1990c; Shane, 1994) qui progressivement se sont incarnés et autonomisés vis-à-vis du champion (Chakrabarti & Hauschildt, 1989; Haas, 2015). Si de nouveaux rôles apparaissent, il faut aussi noter le développement concomitant de multiples champions (Fichter, 2009; Hauschildt & Kirchmann, 2001) lesquels seront regroupés par Thakhati (2018) au sein d'une classification de méta-champions.

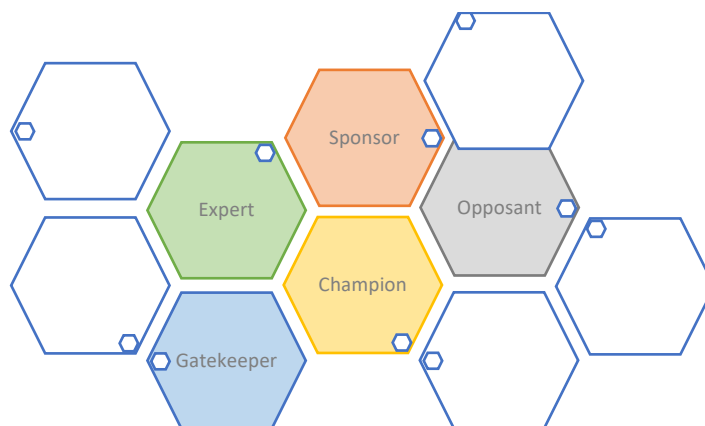
À ce moment de cet état de l'art relatif à la théorie des rôles, s'il est patent qu'il contribue à la compréhension de la dynamique d'innovation force est de constater que le corpus théorique est incomplet et qu'il demeure des zones d'ombres. En effet, l'opposition dans l'analyse de l'innovation semble ne pas avoir eu la même attention que celle portée au champion. Si l'opposant est le contrepoint du champion (Markham et al., 1991), qu'il

¹⁰⁵ Divinité aux deux visages, de même qu'elle est le symbole de la transition (du changement ou de la transformation), du commencement et de la fin. Cette métaphore semble a priori de bon aloi tant on peut y retrouver la symbolique de l'opposant.

émerge en tant que réponse au champion (Markham & Aiman-Smith, 2001), ces rôles semblent donc intimement liés et, si la compréhension et l'analyse du champion dans la dynamique de l'innovation est capitale, il devrait en aller de même pour son pendant : l'opposant. Ce rôle qui ne semble pas avoir été suffisamment pris en considération alors même que, dès la publication séminale de Schön (1963), il était présent aux côtés du champion.

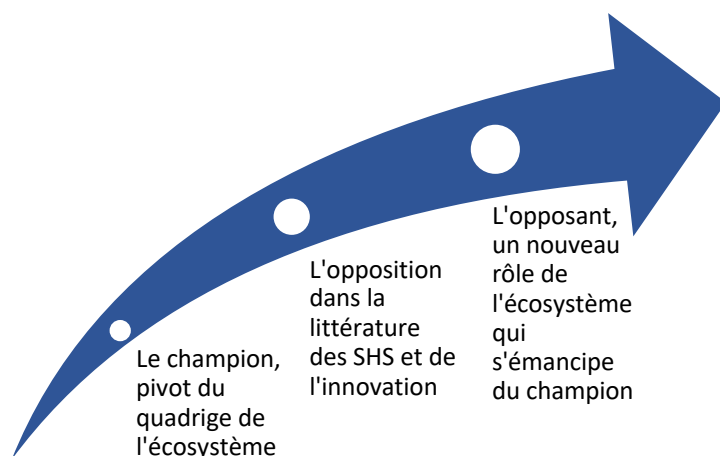
Comme en témoigne Meyer (2000, p. 340), il n'est pas inutile de se poser la question d'ajouter un nouvel acteur dans l'écosystème de rôle. Celui que Meyer (2000) nomme l'avocat du diable et qui s'oppose à l'adoption ou à la diffusion d'une innovation et celui que Markham (2000; 1991) a non seulement mis en lumière mais aussi pour lequel il a posé les premiers jalons empiriques menant à sa compréhension. Tout ceci témoigne de la nécessité de reconnaître ce nouveau rôle pour représenter l'opposition. Ce rôle semblait déjà présent comme il semble l'avoir été tout au long de ces six décennies. Sans avoir été nommé, il était présent chez Schön (1963), Witte (1977), Brimm (1988) ou encore chez Chakrabarti et Hauschildt (1989) et dont on doit une des premières présentations explicites à Markham (2000; Markham et al., 1991).

Figure 10 : Écosystème des rôles de l'innovation



Après avoir présenté notamment les rôles de gatekeeper, d'expert et de sponsor dans le précédent chapitre, nous nous attacherons à mettre en lumière le rôle de champion qui semble faire le lien non seulement avec le ce trio mais aussi, et c'est ce que nous verrons, avec l'opposant. Nous proposerons ensuite une présentation de ce rôle d'opposant en abordant dans une premier temps la prise en compte de ce comportement d'opposition dans la littérature notamment en sciences humaines et sociales pour, dans un second temps, évoquer la prise en compte de l'opposition dans la littérature relative à l'innovation.

Figure 11 : Démarche générale du chapitre 3



3.1. LE CHAMPION, DE LA CONSTRUCTION D'UN ROLE A LA MISE EN PLACE D'UN CADRE D'ANALYSE

Les analyses menées par Thompson et al. (2006), Sim et al. (2007), Bankins et al. (2017) ou encore par Thakhati (2018) aboutissent à la paternité du concept de Champion à Schön. Son travail s'attache à étudier ce comportement en lien avec l'innovation technique dans le secteur des services militaires (Schön, 1963).

Si Schön (1963) définit ce comportement, il ne faut pas méconnaître la contribution de Schumpeter (1911, 1934) qui était déjà l'héritier d'une analyse séculaire quand bien même relativement marginale en sciences économiques (Boutillier & Tiran, 2016). En effet, il n'est pas inopérant de considérer qu'avec sa théorie de l'entrepreneur, Schumpeter a pu poser les bases de ce que serait le champion. Dans l'analyse schumpetérienne, l'entrepreneur y est peint comme acteur essentiel du processus d'innovation. Par son action, il crée de nouveaux produits ou concourt à la mise en place de nouvelles formes d'organisation (Boutillier & Tiran, 2016), n'est-il pas celui que nous connaissons aujourd'hui sous la dénomination de champion (Nam & Tatum, 1997) ?

Nous reviendrons, dans un premier temps, sur la définition du champion, et son évolution, dans la littérature depuis le début des années 1960 avant de s'attacher à en saisir les caractéristiques à travers une revue systématique de la littérature.

3.1.1. Le champion, émergence d'un concept

De nombreux auteurs, dans la littérature autorisée, attribuent la paternité du concept de champion à Schön (Bankins et al., 2017; Sim et al., 2007; Thakhathi, 2018; Thompson et al., 2006). Dans une analyse approfondie de quatre-vingt-un articles qui couvrent la littérature se rapportant au champion, Thakhati (2018) recense les dix premiers auteurs, en nombre de citations, ayant concouru à sa conceptualisation. Il ressort notamment que trente-quatre références sur les quatre-vingt-une, soit près de 42%, se rapportent à Schön.

Il convient au demeurant de commencer par le commencement et se poser la question de la définition du champion. La littérature relative à la théorie des rôles et plus particulièrement au champion est abondante ; en témoigne notamment l'article de Dedehayir et al. (2018) qui se fonde sur une revue de soixante publications ou encore, comme évoqué plus tôt, l'analyse de Thakhathi (2018). Ce foisonnement de publication au sein de la communauté scientifique conduit à une meilleure compréhension du concept de champion. Nous nous proposons dans un premier temps de revenir sur les travaux du pionnier, D.A. Schön, qui a posé les fondations du champion (1) puis nous poursuivrons avec les prolongements contemporains qui nous conduisent à la structuration de la définition du champion (2) pour achever avec un enrichissement du concept : la notion de méta-champion (3).

3.1.1.1. Le travail séminal de Schön

Sur la base des travaux du Cabinet de conseil Arthur D. Little, Schön s'intéresse au champion. Celui qui n'était, pour Arthur D. Little, qu'un *product champion* s'est mû, dans l'analyse de Schön, en champion. En effet, en plus de la dimension produit, Schön a adjoint à son champ d'analyse les processus. Cette étude s'apparente à une symbiose entre le monde des praticiens (ou des consultants) et celui de la sphère académique (Thakhathi, 2018). Schön, pour définir son champion, se fonde sur leurs dispositions, comportements et tendances.

3.1.1.1.1. Les caractéristiques du champion

Dans l'analyse de Schön, les organisations seraient résistantes à l'innovation et aux changements. Cette résistance organisationnelle, inconsciente, serait le creuset de l'émergence du champion en tant qu'acteur indispensable capable de surmonter, et faire surmonter, cette résistance (Thakhathi, 2018). En effet, les champions seraient les défenseurs, enthousiastes, des idées, produits ou projets nouveaux (Thompson et al., 2006, p. 695) en faisant preuve de « persistance et de courage de qualité héroïque » (Schön,

1963, p. 85). De ses observations, Schön propose quatre caractéristiques du champion posant ainsi les bases d'une première définition de ce concept.

La première des quatre caractéristiques du champion réside dans sa capacité à prendre des risques. Selon Schön, le champion est un risk-taker. Ce dernier doit être prêt à tout risquer pour une idée même si de prime abord elle lui paraît douteuse ; le champion est également prêt, de fait, à échouer (Schön, 1963, p. 84). Deuxième caractéristique qui ressort de l'observation menée par Schön ; le champion influence. Cette stratégie d'influence doit lui permettre de faire adopter une innovation. Le champion est capable d'utiliser tous les moyens « de pression informelle pour réussir » (Schön, 1963, p. 84).

« As defined by Schon (1963), a champion is a person who puts himself on the line for an idea and uses any and every means of informal tactics and pressure in order to make it succeed » (Sim et al., 2007, p. 425).

Autre caractéristique essentielle, du fait notamment de la résistance organisationnelle : courage et persistance. C'est ce que Schön qualifie d'héroïsme (Bankins et al., 2017). En effet, ce tempérament est primordial pour surmonter l'inertie organisationnelle visant à faire obstacle à l'adoption de l'innovation. Cette caractéristique semble directement connectée à l'influence. Enfin, perspicacité et intuition sont aussi nécessaires au champion pour identifier une idée comme porteuse qu'il en soit ou non à l'origine. Ce qui amène Schön à écrire que par ces traits, le champion est identifié à l'idée.

“It is characteristic of champions of new developments that they identify with the idea as their own, and with its promotion as a cause, to a degree that goes far beyond the requirements of their job.” (Schön, 1963, p. 85)

Ces caractéristiques mises en exergue par Schön forment un premier axe de conceptualisation du champion. Cet axe, s'il est nécessaire à son analyse, il est aussi insuffisant pour poser une définition du champion.

3.1.1.1.2. Position du champion au regard de l'organisation

En complément de ce premier axe, les observations de Schön l'ont également conduit à en formuler un second qu'il nomme « *locality* ». Autrement dit, Schön conceptualise le champion au regard de sa position relativement à l'organisation.

Un premier élément de localisation est physique en ce qu'il conduit à concevoir le champion comme appartenant à l'organisation ou comme extérieur à cette dernière. Schön conçoit, en effet, que le champion peut ne pas émerger au sein de l'organisation et ne pas en être salarié.

« champions have been successfully introduced from outside, or recognized and supported within, a company » (Schön, 1963, p. 85)

Si l'existence de champion en dehors de l'organisation est une réalité, l'auteur considère au demeurant qu'elle n'est pas la plus représentative et que le champion est, très souvent, issu des rangs de l'organisation.

Ses observations le mènent aussi à considérer, et définir, le champion à l'aune de sa position hiérarchique au sein de l'organisation. En effet, il ressort de son étude que bien souvent les champions se situent dans le management intermédiaire « *between those in top management who dispose and those, lower in the organization, who propose.* » (Schön, 1963, p. 86).

De ce qui précède, il découle de manière sous-entendue que le champion, pour remplir son rôle, doit se positionner à un niveau intermédiaire de l'organisation, et doit aussi être doté d'attributs symboliques comme le prestige

« the product champion must have considerable power and prestige in the organization; otherwise he will not have the freedom to his role » (Schön, 1963, p. 85)

et qu'il doit, grâce à sa fonction, être en mesure de naviguer dans le méandre informel des réseaux sociaux de l'entreprise.

« He must know and know how to use the company's informal system of relationships » (Schön, 1963, p. 85)

En conséquence, au regard de ce qui précède, une première définition du champion serait celle d'une personne, sans qu'il soit nécessaire qu'elle appartienne à l'organisation, qui bénéficie d'une position suffisamment haute dans la hiérarchie lui permettant de prendre des risques en vue de défendre une idée innovante sans pour autant en avoir la paternité et qui utilise les systèmes informels et ses relations dans l'entreprise pour y exercer une influence.

3.1.1.2. Vers une définition structurée du Champion

Si le travail de Schön, sur le champion, se veut fondamental, posant les fondations d'un concept dont le succès au cours des décennies suivantes ne se démentira pas. Au cours des décennies qui suivront, ce concept sera en perpétuelle évolution. Les premiers développements émergeront dans les années soixante-dix et quatre-vingts pour apporter au cours des années quatre-vingt-dix ce que Thakhati (2018) appelle la rigueur au concept de champion. Il semble reconnu par la littérature que des auteurs tels que Chakrabarti (1974) ou Maidique (1980) dans un premier temps puis Howell et Higgins (1990a, 1990b) ou encore Markham (Markham, 1998; Markham & Aiman-Smith, 2001; Markham & Griffin, 1998) ont contribué à structurer l'analyse du concept. C'est ce que nous nous proposons d'exposer dans un premier temps avant de présenter une proposition de cadre d'analyse structuré.

3.1.1.2.1. Chakrabarti, une filiation aux travaux de Schön

A la suite des travaux de Schön, des auteurs se sont penchés sur le concept de champion parmi lesquels Alok K. Chakrabarti.

Chakrabarti (1974), dans son article sur le rôle de champion, évoque les individus clés. Parmi lesquels le champion pour qui il retient la définition suivante :

« an individual who is intensely interested and involved with the overall objectives and goals of the project and who plays a dominant role in many of the research-engineering interaction events through some of the stages, overcoming technical and organizational obstacles and pulling the effort through its final achievement by the sheer force of his will and energy. »
(Chakrabarti, 1974)

La contribution de Chakrabarti est double. D'une part, l'auteur adopte les différentes étapes du cycle de l'innovation développées par Rogers (2003) et, d'autre part, il propose des compétences clefs du champion.

Pour chacune des étapes du cycle de l'innovation proposée par Rogers, Chakrabarti a esquissé autant de modalités de rôle jouées par le champion. Ainsi, à la stimulation, l'initiation, la légitimation, la prise de décision et l'exécution (Rogers, 2003) correspondent respectivement les rôles correspondants à savoir stimulateurs, initiateurs, légitimateurs, décideurs et/ou exécutants (Chakrabarti, 1974, p. 59). De la même manière, Maidique (1980) considère lui aussi la multiplicité des rôles joués par le champion. L'auteur a une conception du champion en lien avec l'évolution de l'organisation. Pour cela, il développe son analyse en fonction de trois stades d'évolution de l'organisation (Thakhathi, 2018). Ainsi, dans une structure de taille modeste l'entrepreneur et le champion ne forme qu'une personne dans la droite ligne de l'analyse de Schön ; l'entrepreneur est le *Product champion*. Au fur et à mesure que la structure croît et que l'activité devient plus importante et technique, l'entrepreneur n'a plus la capacité de pourvoir à tous les rôles. À ce stade, s'incarne un nouveau champion : le champion exécutif. Maidique le définit comme :

“who has direct or indirect influence over the resource allocation process and who has the power to channel resources to a new technological innovation, thereby absorbing most, but not usually all, the risk of the project” (Maidique, 1980)

Ce dernier est un décideur, il vient s’intercaler et faire le lien avec le management intermédiaire et ainsi combler la distance qui tend à exister avec l’entrepreneur qui peu à peu sort de sa sphère de compétences.

Galbraith (1982) a lui aussi travaillé sur les différentes modalités du rôle de champion. En présentant la structure d’une organisation innovante, Galbraith en tire les leçons notamment en termes des rôles nécessaires à cette structuration organisationnelle. L’*idea generator*, dans l’analyse de Galbraith, semble être le champion qu’il nomme aussi l’*idea champion*) qui est la personne qui a la paternité de l’idée (Galbraith, 1982, p. 10). On peut s’interroger sur la terminologie employée et notamment sur le fait que l’*idea generator* s’apparente au champion. La littérature ne semble pas, en effet, reconnaître comme champion la personne qui a l’idée mais celui qui parvient à surmonter les obstacles techniques et organisationnels (Chakrabarti, 1974). Ainsi, dans l’architecture développée par Galbraith, on peut s’interroger sur cette qualité de champion. Au regard du contenu de ce rôle de sponsor, il n’est pas inopportun de se demander s’il ne s’apparente pas au champion. Le sponsor, tel le champion, détecte cette idée neuve, la promeut –au sens du champion de Schön– et lui permet de se développer. En somme, l’*idea generator* a un besoin vital de trouver un sponsor (ou un champion) afin qu’il puisse faire en sorte de développer et perfectionner l’idée ce que reconnaît Galbraith (1982, p. 10). On constate que le champion, chez Chakrabarti de même que chez un nombre important d’auteurs, tend à différer selon plusieurs éléments que sont le contexte organisationnel, l’étape ou la phase du processus d’innovation. Il s’agit là d’une des deux contributions de Chakrabarti à l’analyse du champion.

La seconde contribution de Chakrabarti qui puisse être mise en exergue réside dans les compétences clefs du champion. L'émergence de différents rôles joués par le champion en lien avec le cycle de l'innovation, développé par Rogers, fait conclure à Chakrabarti (1974, p. 61) que le champion se doit de développer de nouvelles compétences parmi lesquelles des compétences techniques afin de permettre l'opérationnalisation de l'idée innovante. Afin de faire avancer l'idée ainsi que le projet, le champion met en avant ses compétences relationnelles ou non techniques parmi lesquelles dynamisme et agressivité, un sens politique mais aussi une bonne connaissance de l'entreprise ; le champion à travers ses différents rôles a ainsi vocation à permettre une juste adéquation des besoins pour mettre en œuvre le projet. De même, la connaissance du marché permettra au produit d'avoir un débouché sur le marché et que l'innovation en plus d'être un succès technique s'avère être un succès commercial.

Les premières contributions à l'analyse du Champion, à la suite de Schön, n'ont pas toutes le même retentissement que celles de Chakrabarti ou Maidique. Toutefois, les apports permettent de compléter la compréhension du champion. Ainsi, dans la veine de Chakrabarti (1974), l'analyse des qualités personnelles du champion semble s'être développée. Ainsi, Frohman (1978) dans un article relatif aux rôles managériaux et à leurs relations avec la performance de l'innovation, émet l'hypothèse selon laquelle un champion doit développer des compétences et traits de personnalité qui lui permettent d'assurer le succès de l'idée qu'il porte. A la persévérance, qui avait déjà été mise en lumière par Schön (1963), il ajoute la confiance en soi et reprend l'agressivité que Chakrabarti avait lui aussi développée (Frohman, 1978, p. 10). Burgelman (1983) a également contribué au développement du socle de compétences du champion que Chakrabarti avait initié en mettant à jour sa nécessaire capacité à mobiliser des ressources, ou encore son talent à susciter l'intérêt pour le produit alors que ce dernier n'est pas encore commercialisé. Autre trait de personnalité qui a été relevé, le fait que le champion, en plus

d'être persévérant, doit se muer en l'avocat de l'innovation afin de la promouvoir (Ettlie, Bridges, & O'Keefe, 1984).

En dehors des compétences et traits de personnalité qui permettent de mieux appréhender le champion, on assiste également à la publication d'articles qui cherchent à comprendre l'impact éventuel que peut avoir une personne clef, parmi lesquelles un champion. Rothwell et al. (1974), dans leur article qui traite de la phase 2 du projet SAPPHO, projet qui consiste en une analyse comparative d'innovations technologiques qui ont été un succès ou un échec, concluent que la seule présence d'un champion ne semble pas expliquer le succès de l'innovation. Pour expliquer que le champion ait un rôle particulièrement important dans la détermination du succès, il est nécessaire que ce champion joue au moins un autre rôle à savoir celui de *business innovator* et/ou de *technical innovator* (Rothwell et al., 1974, p. 281). Les auteurs le définissent comme :

« any individual who made a decisive contribution to the innovation by actively and enthusiastically promoting its progress through critical stages »
(Rothwell et al., 1974, p. 291),.

Comme nous venons de le voir, si l'attrait pour le champion a été confidentiel, les contributions sont au demeurant d'importance. Entre le travail fondateur de Schön et sa première tentative de définition et les premières contributions remarquables notamment celle de Chakrabarti, il s'est passé dix ans. Il n'en demeure pas moins que ces contributions ont posé un cadre et les premiers contours de compréhension du champion. Ainsi, il ressort que le champion est un individu qui émerge au sein d'une organisation de manière informelle, qu'apporte une contribution importante qu'il est en mesure de produire du fait de ses qualités personnelles (dynamisme, sens politique, persévérance pour ne citer que celles-ci). S'il apporte une contribution décisive, la question de l'impact positif sur le projet n'est pas encore clairement établi comme le démontre l'étude de

Rothwell (1974). Les nombreux développements ultérieurs auront notamment pour objet l'analyse du rôle du champion dans le succès du projet.

3.1.1.2.2. Prolongements contemporains de l'analyse du Champion

Après ces débuts dans les années 1960 et 1970, l'analyse du champion continuera à avoir un engouement assez significatif au cours des années quatre-vingt-dix. On recense quantité d'articles qui font référence sur le sujet (Beath, 1991; Beechler, Shane, & Taylor, 1996; Day, 1994; Ginsberg & Abrahamson, 1991; Howell & Higgins, 1990b, 1990c, 1990a; Markham & Griffin, 1998; Roure, 1999c; Shane, 1994; Wolfe, 1995). Howell et Higgins nous livrent, dès le début des années quatre-vingt-dix, deux articles d'importance (1990a, 1990b) qui, se fondant sur les travaux de Schön, apportent une contribution majeure aux travaux de Chakrabarti en complétant et structurant les qualités du champion en trois catégories que sont :

- 1) les caractéristiques et traits de personnalités,
- 2) le comportement, et,
- 3) l'expérience professionnelle.

Cet intérêt ne se démentira pas puisqu'au tournant des années deux mille la production littéraire est encore abondante on recense notamment les contributions de Markham (1998, 2000; 2001) ou encore de Roure (1999b, 1999c, 2000b, 2001). C'est ce que nous nous proposons de présenter maintenant.

Avec cette première publication, Howell et Higgins (1990a) proposent une étude empirique qualitative d'envergure qui comprend 150 entretiens. Ces entretiens ont vocation à permettre l'identification de caractéristiques personnelles favorisant ou non l'émergence d'un champion. En plus de confirmer des traits de personnalité comme la persévérance, la confiance en soi ou encore la propension à prendre des risques (Howell & Higgins, 1990a, p. 41), la contribution la plus significative de cette étude réside en

l'introduction de la notion de comportement de leadership. « *Champions display exceptional leadership behaviors* » (Howell & Higgins, 1990a, p. 42). Le champion, leader transformationnel, insuffle, aux fins de la promouvoir, l'idée innovante. En cela, les auteurs mettent en lumière des traits caractéristiques du champion en tant que leader transformationnel. Ainsi, ils expriment une vision exaltée et captivante de l'innovation cherchant ainsi à produire chez ses interlocuteurs des émotions et comportements positifs vis-à-vis du projet. C'est le sens donné par Howell et Higgins lorsqu'ils écrivent que le champion « suscite l'engagement, l'enthousiasme et l'engouement autour d'une innovation, les champions donnent un sens et un objectif à ceux qui partagent leur vision »¹⁰⁶ (Howell & Higgins, 1990a, p. 43).

En outre, et il s'agit du deuxième trait caractérisant le comportement du leader transformationnel attribué au champion, il est un développeur. Un développeur à la fois de potentiels de même que de nouvelles voies en recherchant des opportunités imprévues (1990a, p. 43).

Enfin, pour Howell et Higgins, ce leader –qu'est le champion– est aussi un acteur qui sait reconnaître la participation et les talents de ses interlocuteurs¹⁰⁷.

Les auteurs concluent que les champions s'ils ne sont pas indispensables à l'élaboration d'idées, sans eux ces idées ne deviennent pas des innovations. À ce titre, et selon Howell et Higgins, les champions jouent un rôle indispensable dans le processus innovant puisque, vraisemblablement, « sans champions, les organisations peuvent avoir beaucoup d'idées mais peu d'innovations tangibles »¹⁰⁸ (Howell & Higgins, 1990a, p. 55).

Toutefois, le fait d'avoir un champion dans le processus n'est pas gage de succès. Les auteurs posent également les conditions d'une action couronnée de succès. Au terme

¹⁰⁶ “By building commitment, enthusiasm, and excitement around an innovation, champions give a sense of purpose and meaning to those who share their vision”

¹⁰⁷ “champions give recognition to others” (1990a, p.44)

¹⁰⁸ “Without champions, organizations may have a lot of ideas but few tangible innovation”

de leur étude empirique ils mettent en lumière cinq conditions qui semblent permettre au champion de réussir parmi lesquels un engagement non-équivoque de la Direction générale, tant sur le fait que l'environnement est propice, pour le champion, au développement de cette innovation que sur le fait que la Direction générale se doit d'allier les paroles aux actes. Il est également nécessaire que cet engagement s'inscrive dans la durée de même que le champion se doit d'avoir le support d'un membre de l'organisation, comme un cadre de direction, pour lui permettre de lever les oppositions qui pourraient naître. La mise en place de ces conditions, selon Howell et Higgins, sont autant d'éléments qui permettent de bâtir un climat favorable à l'action du champion.

Leur deuxième contribution de l'année 1990 a aussi exercé une influence importante. Dans leur article paru dans *Administrative Science Quarterly*, Howell et Higgins (1990b) s'attachent à mieux comprendre le rôle de champion en retenant trois axes d'analyse que sont ses caractéristiques personnelles, son comportement de leader et l'usage qu'il fait des tactiques d'influence. Ces deux derniers axes feront l'objet d'une dernière publication auxquels a été adjoint la notion de carrière (Howell & Higgins, 1990c). La contribution de cette dernière publication est d'associer le comportement de leader à des individus qui sont considérés, par le corpus littéraire de l'époque, comme des leaders informels ou émergents¹⁰⁹. Autre apport majeur est celui qui met en perspective la carrière des champions à celle des nonchampions ; et de conclure qu'une carrière plus diversifiée permet d'endosser plus aisément le rôle de champion¹¹⁰. Markham (1998) a suivi le sillon tracé par Howell et Higgins en s'attachant, entre autre, à mettre en lumière un aspect que revêt le champion à savoir : l'influence. Selon les conclusions de l'étude de Markham¹¹¹, si l'influence est un levier sur lequel les champions peuvent agir, il est principalement utilisé dans le cadre de tactiques de coopération plus que de confrontation. Au surplus, les

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Ibid, p. 261

¹¹¹ Ibid.

résultats sont ambivalents et ne souscrivent que partiellement à l'idée selon laquelle l'usage de l'influence a un impact décisif sur le projet.

Les réflexions initiées par Howell *et al.* au commencement des années 1990 se sont poursuivies tout au long de la décennie et ont abouti sur la formalisation de leur première échelle de mesure du champion (Howell, Shea, & Higgins, 1998).

A la manière de Howell et Higgins (1990a, 1990b, 1990c), Markham (Markham, 1998; Markham & Aiman-Smith, 2001; Markham & Griffin, 1998; Markham & Holahan, 2004) a largement contribué à la compréhension du rôle de champion. Markham poursuivra ces réflexions relatives à l'influence du champion et à son comportement à travers deux articles. Le premier (Markham, 2000) affinera la question du comportement du champion en lui conférant, en plus du comportement de leader, une teinte plus politique. Le second article (Markham & Holahan, 2004) est construit non plus dans la veine du comportement organisationnel mais à la lueur des Sciences Politiques. En cela, Markham apporte un éclairage complémentaire intéressant à l'analyse de Howell et Higgins (1990).

L'intérêt afférent à la question de l'analyse du rôle de champion n'est pas qu'un sujet de réflexion pour la recherche anglo-saxonne, des chercheurs européens sont aussi des contributeurs majeurs.

Lionel Roure a soutenu sa thèse sur la question du management de l'innovation (1999c) faisant du champion le concept central de sa réflexion. Cette thèse et les publications qui ont suivies (Roure, 2000b, 2001) font date. Ses recherches ont permis, à cette époque, non seulement, de faire l'état de l'art sur la question mais d'apporter un regard complémentaire en prenant en considération des critères d'ordre culturel. En effet, Roure s'est attaché à mettre en perspective le champion à travers une comparaison de ce dernier entre la France et l'Allemagne ; de même qu'il introduit deux nouvelles variables

explicatives de la performance du champion à savoir son ancienneté et sa position organisationnelle.

La publication de Grima (2006) offre la possibilité d'entrevoir la carrière du champion de manière longitudinale, complétant les travaux de Roure (2000b, 2001). En effet, si Roure a pu tester deux variables explicatives de la performance d'un projet relatif à la carrière du champion, Grima s'est questionné sur la trajectoire de carrière à la suite de la tenue de ce rôle. Question qui aujourd'hui n'est toujours pas suffisamment documentée comme en témoignaient déjà à l'époque Markham et Aiman-Smith (2001). L'auteur, s'appuyant sur un échantillon de 40 champions entre 1978 et 1995, propose une typologie des trajectoires de carrière. Cette typologie regroupe trois profils distincts qu'il nomme : icône, paria et gagnant. A l'inverse des icônes et des gagnants, les parias ne sont pas valorisés par leur organisation ; les champions de cette catégorie ont vu leur évolution professionnelle bloquée, d'aucuns parlant même de « placardisation¹¹² ». Pour les icônes et les gagnants, la tenue du rôle de champion a été valorisée par leur organisation et a été vecteur d'évolution professionnelle tant d'un point de vue de la position organisationnelle que du salaire. Ce qui les distingue réside dans la valorisation ; si les icônes ont été valorisées en interne, les gagnants l'ont été à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de leur organisation. Cette valorisation externe s'est traduite par la participation à des colloques ou à des enseignements par exemple¹¹³. L'auteur met aussi en lumière l'accroissement des positions d'influence des champions tant pour les icônes que les gagnants. L'auteur se fonde ainsi dans les développements de Howell et Higgins (1990), de Markham (1998) et confirme ici les résultats d'une étude exploratoire menée avec Trépo (2003) sur les tactiques d'influence mises en œuvre par les champions.

¹¹² *Ibid.* p. 69

¹¹³ *Ibid.* p.70

Si Roure¹¹⁴ s'est attaché à l'analyse de champions allemands, la recherche allemande avec notamment Gemünden a participé elle aussi à une meilleure compréhension du rôle. Il serait toutefois réducteur d'attacher la contribution de Gemünden à l'analyse du champion, tant il a pris part de manière active à la compréhension de la théorie des rôles mais nous y reviendrons¹¹⁵ (Gemünden et al., 2007; Mansfeld et al., 2010; Rese, Gemünden, & Baier, 2013; Ritter & Gemünden, 2003; Rost, Hölzle, & Gemünden, 2007; Walter & Gemünden, 2000). Gemünden *et al.* (2007) réaffirment le rôle critique du champion dans le succès de l'innovation. Ils affirment aussi que le champion n'est pas un concept mono-personnel¹¹⁶ prenant part ainsi à une forme de désacralisation du champion. C'est là une des contributions intéressantes de l'analyse de Gemünden, lequel considère que la recherche sur le champion bien souvent propose une définition de ce dernier sans que soit précisé les attributs de ce rôle (Rost et al., 2007, p. 344). C'est ici l'apport de la recherche de Gemünden par rapport à la recherche anglo-saxonne centrée sur le concept de champion. Outre le contrepied pris par rapport au concept de champion, il considère le champion comme un « promoteur universel » (Fichter, 2012) ouvrant la porte à une typologie du champion.

On note très clairement, des années 1960 aux années 2010, une compréhension croissante du rôle de champion. Le champion de Schön (1963), héroïque et incontestable, a –peut-être– un peu perdu de sa superbe à mesure qu'il a été étudié. Si nous avons peu de visibilité sur le fonctionnement du champion, les contributions successives de Howell (Howell & Boies, 2004; Howell & Higgins, 1990a, 1990b, 1990c; Howell & Shea, 2001, 2006), de Markham (Markham, 1998, 2000; Markham & Aiman-Smith, 2001; Markham & Griffin, 1998; Markham & Holahan, 2004; Markham et al., 2010), de Roure (2000a, 2001), Grima (2006; 2003) et Gemünden (2007) nous donnent une vision plus complète

¹¹⁴ *supra*

¹¹⁵ *Infra* : la lente incarnation des non-champions

¹¹⁶ *Ibid.* p.409

et plus fine de qui il est et de ce qu'il devient notamment. Cela nous apporte aussi tout un lot de questions ; on voit notamment avec Gemünden que le champion n'est pas monolithique et que ce champion peut revêtir plusieurs rôles mais aussi que le foisonnement de la littérature, s'il apporte une meilleure vision du champion apporte, aussi et également, un peu de confusion. C'est ce que nous nous proposons d'étudier en présentant quelques typologies.

3.1.1.3. Du champion aux champions

Comme nous l'avons vu la littérature sur le champion est dense. Jusque dans les années 2000, *le* champion était le sujet d'étude. Il s'agissait alors de le définir (Ginsberg & Abrahamson, 1991; Howell et al., 1998; Schön, 1963), de mettre en lumière ses caractéristiques personnelles qui le différencient des autres acteurs de l'organisation (Howell & Higgins, 1990b; Sim et al., 2007) ou encore d'étudier son comportement et les conséquences de celui-ci (Howell et al., 2005; Markham, 2000). Ces analyses se sont centrées sur le champion à un niveau d'analyse micro-analytique. Ne serait-il pas possible d'envisager l'analyse du champion d'un point de vue méso-analytique ou macro-analytique ?

Quelques auteurs, notant que cet espace de recherche avait été peu investigué, ont proposé un cadre d'analyse que nous qualifierons d'élargi. Ce cadre permet de mettre en évidence que nous ne sommes pas en présence d'un champion mais de multiples champions. Ainsi Van Laere et Aggestam (2016) en plus de mettre en avant la multiplicité des champions, nous éclairent également sur les perspectives au sein desquelles analyser le champion. Si la perspective individuelle est présentée –le champion est vu comme un héros dans la veine de Schön–, la perspective interactive –plusieurs champions existent avec des rôles bien déterminés– rappelée, les auteurs semblent s'ancrer dans une perspective collaborative du « championnat » où plusieurs champions coexistent sans que leurs rôles ne soient déterminés et immuables.

Tableau 7 : Synthèse des définitions du Champion

Auteur	Définition
Schön (1963)	« Essentially the champion must be a man willing to put himself on the line for an idea of doubtful success. He is willing to fail. But he is capable of using any and every means of informal sales and pressure in order to succeed »
Achilladelis et al. (1971)	« Champions make a decisive contribution to the innovation by actively and enthusiastically promoting its progress through the critical [organizational] stages »
Chakrabarti (1974)	« The importance of the role of the key individual or « product champion » lies in getting the management sufficiently interested in the project »
Rothwell et al. (1974)	« Any individual who made a decisive contribution to the innovation by actively and enthusiastically promoting its progress through critical stages »
Maidique (1980)	« A member of an organization who creates, defines or adopts an idea for a new technological innovation and who is willing to risk his or her position and prestige to make possible the innovation's successful implementation » « was known to be a person who risked position and fame to promote innovation »
Roberts & Fusfeld (1981)	« Recognizing, proposing, pushing and demonstrating a new (his or her own or someone else's) technical idea, approach or procedure for formal management approval »
Ettlie, Bridges et O'Keefe (1984)	« A Person advocating for the project »
Smith et al. (1984)	« Sells idea to obtain resources. The major salesman to management for accelerating progress toward commercialization »
Fischer et al. (1986)	« The key characteristic of the product champion is the tension between the individual and the organization wants »
Souder (1987)	« the champion promotes new ideas and advocates their support by the organization »
Chakrabarti & Hauschildt (1989)	« the Champion (process promoter) acts as a linkage. He has the knowledge of the organization and knows who should be concerned with the innovation, thus connecting the sponsor with the expert. His strength is the ability to translate the technical language of the innovation into one which is commonly used in the organization. By becoming a salesman of the new idea, the champion is able to develop a plan of action. His diplomatic talents provide access to different people within the organization »
Howell & Higgins (1990a)	« Champions make a decisive contribution to the innovation process by actively and enthusiastically promoting the innovation, building support, overcoming resistance and ensuring that the innovation is implemented »
Beath (1991)	« Information technology champions are managers who actively and vigorously promote their personal vision for using information technology, pushing the project over or around approval and implementation hurdles »
Markham & Green & Basu (1991)	« A role where individuals are strong advocates for a project and generate positive behavioral support for an innovation during its development or work on behalf of the project in the face of organizational neutrality or opposition »
Day (1994)	« The agent who helps the venture navigate the socio-political environment inside the corporation »
Shane (1994)	« An advocate whose goal is to promote the innovation »
Markham (1998)	« people who (1) adopt the project as their own and show personal commitment to it, (2) contribute to the project by generating support from other people in the firm, and (3) advocate the project beyond job requirement in a distinctive manner. »
Roure (1999)	« Toute personne qui a apporté une contribution décisive à un projet en promouvant activement et avec enthousiasme son avancée au cours des phases critiques de manière à obtenir des ressources et / ou un soutien actif du top-management »
Markham (2000)	« Championing role as one in which an individual strongly advocates a research and development (R&D) project and generates positive behavioral support for it or work on its behalf. »

Markham & Aiman-Smith (2001)	« we define a champion as an individual who: - Recognizes a new technology or market opportunity as having significant potential; - Adopts the project as his or her own; - Commits personally to the project. - Generates support from other people in the organization; - and Advocates vigorously for the project. »
Jenssen & Jørgensen (2004)	« A champion is an individual that is willing to take risks by enthusiastically promoting the development and/or implementation of an innovation inside a corporation through a resource acquisition process without regard to the resources currently controlled »
Howell et al. (2005)	« demonstrate personal commitment to the idea, promote the idea with conviction, persistence, and energy through informal networks, and willingly risk their position and reputation to ensure success »
Fuji (2017)	« an important person who promotes new ideas to overcome such obstacles and lead innovations to success »

Klerkx et Aarts (2013) ont proposé une étude qui synthétise les rôles et interactions de ces multiples champions en se fondant sur une littérature éparse (Fichter, 2009, 2012; Kelley & Lee, 2010; Markham et al., 2010; Woodside, 1994). Dans leur analyse, le champion peut être qualifié d'universel¹¹⁷ ou de spécialisé¹¹⁸. Les auteurs ont largement contribué à la théorie des rôles en mettant en avant tant la notion de communauté d'innovation que de complémentarité des différents rôles dans ce que les auteurs nomment les équipes de champions.

Dans la synthèse établie par Klerkx et Aarts, ces champions sont au nombre de quatre et chacun d'entre eux émerge pour répondre à un obstacle qui se présente au sein du processus d'innovation : 1) le champion de la technologie, 2) le champion du pouvoir 3) le champion du processus et 4) le champion du réseau¹¹⁹. Si Fichter (2009) a mis en évidence ces quatre champions différents, ce dernier considère que ces rôles peuvent aussi être tenu par une seule personne, le champion universel mais que selon Klerkx, « l'utilisation d'une perspective de champions multiples peut être utile pour identifier les

¹¹⁷ La notion de champion universel avait été utilisé par Fichter (2009, p. 359) lequel préférerait le terme *universal promotor*.

¹¹⁸ *Ibid.* p.193

¹¹⁹ *Ibid.* p. 196

types d'acteurs qui devraient être présents sur la plateforme d'innovation » (Klerkx et al., 2013, p. 191).

3.1.1.3.1. *Le champion de la technologie*

L'expertise technique de ce type de champion permet de surpasser des obstacles au sein du processus liés à la connaissance. Il apporte des connaissances spécifiques et un savoir-faire, il est celui qui possède les compétences techniques qui permettent de faire avancer le projet. Ce type de champion est aussi appelé “*New Venture Product Champion*” (Gupta, Cadeaux, & Dubelaar, 2006, p. 551) ou encore “*technology promotor*” (Hauschildt & Kirchmann, 2001, p. 41).

3.1.1.3.2. *Le champion du pouvoir*

Ce type de champion émerge, selon Klerk et Aarts (2013) lorsque naissent des réticences ou une opposition. Ces éléments avaient été mis en exergue notamment par Hauschildt et Kirchmann (2001) lorsqu'ils mettent en évidence l'intérêt de la dyade constituée par le champion de la technologie d'une part qui, comme nous l'avons vu, permet de surpasser des réticences technologiques et le champion du pouvoir d'autre part qui lui a vocation à surpasser les barrières psychologiques de la résistance.¹²⁰

Smith (2007) propose une analyse qui s'inscrit d'emblée dans la question de la résistance des organisations au processus d'innovation. En se posant la question de savoir pourquoi les organisations résistent-elles parfois à l'innovation ?¹²¹ L'auteur entrevoit une réponse dans l'émergence du champion du pouvoir qu'il nomme “*godfather*”. Par cette métaphore, l'auteur voit dans le champion une personne qui « guide et protège »¹²² l'innovation et compte tenu du « respect »¹²³ qui lui est accordé permet de passer les obstacles organisationnels, résistances et oppositions.

¹²⁰ Hauschildt et Kirchmann, 2001, p. 41

¹²¹ Smith, 2007, p.2

¹²² *Ibid*, p.20

¹²³ *Ibid*.

3.1.1.3.3. *Le champion du processus*

Cette typologie de champion est celle qui semble rendue obligatoire pour le succès de l'innovation et qui justifie de passer de la dyade à la troïka (Hauschildt & Kirchmann, 2001, p. 42). Les auteurs l'appellent le "*process promotor*" ; il est celui qui joue un rôle central dans le processus d'innovation car il permet notamment de créer un climat favorable à l'implémentation de l'innovation grâce à ses compétences en matière de communication.

3.1.1.3.4. *Le champion du réseau*

Dernière catégorie de champion, les champions du réseau. Klerkx et Aarts (2013) proposent dans leur analyse une vision du champion comme celui qui conduit un orchestre comme Markham (2010) l'avait notamment envisagé.

Cette catégorie semble avoir été pour la première fois synthétisée par Gupta et al. (2006) lesquels se sont appuyés sur une réflexion initiée par Woodside (1994) lequel associe le champion à qu'il nomme *network champion*. Ce champion est destiné à endosser ce rôle de chef d'orchestre aussi bien dans une perspective intra-organisationnelle (Howell & Higgins, 1990b) qu'inter-organisationnelle (Fichter, 2009) lorsqu'il s'insère dans une communauté d'innovation qui se définit comme « un réseau informel d'individus partageant les mêmes idées, agissant en tant que promoteurs universels ou spécialisés, souvent issus de plus d'une entreprise et de différentes organisations, qui font équipe dans le cadre d'un projet et promeuvent généralement une innovation spécifique, à un ou plusieurs niveaux d'un système d'innovation » (Fichter, 2012)

Cette notion de communauté d'innovation est un apport intéressant de Fichter car il permet d'insérer les champions à plusieurs niveaux de l'organisation mais de l'intégrer à des niveaux d'analyse méso-organisationnel (en intégrant les parties prenantes de l'organisation comme les fournisseurs) et macro-organisationnel en inscrivant aussi

l'action des champions dans un secteur d'activité ou en intégrant des acteurs étatiques par exemple.

3.1.2. Vers la mise en place d'un cadre d'analyse structuré du Champion

Le champion a été largement étudié et commenté dans la littérature académique comme nous venons de le présenter. Afin de parachever cette compréhension des champions, il a été proposé de la structurer autour de sept dimensions (Renken & Heeks, 2014) que sont : 1) l'origine en tant que mise en lumière des conditions d'émergence du champion, 2) ses compétences et identités, 3) ses rôles et activités, 4) supports et soutiens, analysés comme autant de circonstances favorables à la promotion de l'innovation 5) ses relations et son influence ; 6) ses ressources, aussi bien l'identification que la mobilisation et enfin 7) l'impact à savoir les conséquences que le champion a pu avoir sur le projet. À cela, nous proposerons d'y inclure également les conséquences que sa posture de Champion a pu avoir sur sa trajectoire de carrière.

Cette proposition de cadre permettant de structurer la définition et de mettre en lumière chacune des dimensions, ou aires thématiques, comme autant de catalyseurs de l'émergence du champion.

3.1.2.1. La genèse du Champion, première dimension du cadre d'analyse

Cette première aire d'analyse thématique doit se comprendre en tant que conditions qui permettent l'émergence du champion. Comme nous l'avons vu avec les travaux de Fichter (2009, 2012) de même que de Klerks et Aarts (2013) les champions émergent pour répondre notamment à différents types d'obstacles dans le processus d'innovation¹²⁴. Peu d'études se sont concentrées sur cette thématique (Esteves & Pastor-Collado, 2002; Howell & Higgins, 1990b, 1990c; Lichtenthaler & Ernst, 2009) avec un consensus : on ne

¹²⁴ Klerks & Aarts, 1993, p.195

semble pas trop comprendre la genèse du champion (Lichtenthaler & Ernst, 2009; Mullins et al., 2008, p. 454).

A la lecture des principales publications, nous pouvons retenir qu'un environnement organisationnel ouvert à, ou propice à, l'innovation de même que des prédispositions personnelles et les parcours professionnels sont autant de déterminants de l'émergence du champion.

3.1.2.1.1. Environnement organisationnel

L'environnement organisationnel est un premier élément qui permet de comprendre l'émergence du champion. Quelques rares études (Howell & Boies, 2004; Lichtenthaler & Ernst, 2009) ont permis de mettre en avant qu'une culture organisationnelle propice à l'innovation s'apparentait à un indicateur fort de la naissance du champion.

La question du climat ou de la culture de l'organisation a fait l'objet d'études depuis Schön (1963) jusque Lichtenthaler et Ernst (2009) en passant par Howell et Higgins (1990). Ce qui semble nouveau, c'est la perspective sous laquelle la question est abordée. Si elle a toujours été considérée comme un déterminant dans l'émergence du champion, ce dernier ne semblait naître que dans des cultures organisationnelles néfastes ou défavorables à l'innovation (Lichtenthaler & Ernst, 2009, p. 374), des publications à partir des années 2000, se posent la question des environnements organisationnels propices à l'émergence des champions.

Ainsi, pour Howell et Boies, un climat organisationnel favorable à l'innovation est important pour qu'apparaisse un champion (2004, p. 140) Il ne s'agit par pour l'organisation de supporter la démarche, sans risque, c'est-à-dire une fois que le processus est largement engagé et que les chances de succès sont connues, mais de promouvoir ce champion au plus tôt dans la mise en place du processus innovant.

Par ailleurs, Lichtenthaler et Ernst (2014), au terme de leur étude, arrivent à des résultats différents selon le modèle de régression testé. Une des conclusions est que les champions n'ont pas tendance à « émerger dans des environnements très peu favorables »¹²⁵. Si cet élément ne permet pas explicitement de dire que les environnements favorables sont un terreau du champion, il n'en demeure pas moins qu'elle ne corrobore pas les études antérieures. Le deuxième modèle utilisant la méthode des moindres carrés ordinaires arrive quant à lui à la conclusion selon laquelle « un effet positif hautement significatif du climat organisationnel »¹²⁶ est associé à l'émergence du champion.

Antérieurement, Beechler *et al.* (1996, p. 8) considéraient que les organisations étaient réticentes à l'idée d'adopter ou d'implémenter une innovation car elle pouvait mettre en péril la structure du pouvoir et que cette résistance organisationnelle conduisait à l'avènement du Champion.

3.1.2.1.2. Prédispositions individuelles et ressources sociales

Les ressources individuelles. Les travaux de Howell et Higgins (1990b, 1990c) laissent à penser que, parmi l'ensemble des déterminants, les caractéristiques individuelles du champion constituent un élément prédictif de son émergence.

Parmi ces caractéristiques individuelles, on note des traits de personnalité, un comportement de leader, ainsi que sa capacité à déployer des tactiques d'influence (Howell & Higgins, 1990b). Ce sont d'ailleurs ces variables qui fondent le modèle de Howell et Higgins (1990b) qu'ils nomment modèle général d'émergence des champions¹²⁷. Éléments qui seront largement repris dans leur publication suivante qui conclut également à ce que le comportement du champion est un élément explicatif de la tenue de son rôle (Howell & Higgins, 1990c).

¹²⁵ p. 382

¹²⁶ *Ibid.*, p. 380

¹²⁷ Howell et Higgins, 1990b, p. 324

Dans leur modèle, les auteurs considèrent que certaines caractéristiques et traits de personnalité permettent l'adoption d'un comportement de leader de même qu'elles permettent de déployer des tactiques d'influence visant à favoriser le développement d'innovation dans l'organisation. Ces caractéristiques individuelles que sont « l'accomplissement, l'esprit d'innovation, la persistance, la persuasion et la prise de risque » (Howell & Higgins, 1990b, p. 324).

Les ressources sociales, pendant des ressources individuelles. S'il est des ressources auxquelles il faut accéder¹²⁸, il en est d'autres qu'il faut posséder. Ainsi, les tenants de la théorie du capital social pensent que détenir ce capital social permet d'accéder plus facilement aux ressources que l'on souhaite posséder. Ces ressources auxquelles souhaitent accéder les champions, nous venons de le voir sont de natures différentes, sont détenues par d'autres personnes (Negoita, Rahrovani, Lapointe, Pinsonneault, & Mirza, 2012, p. 2). Ces ressources sociales sont le pendant des ressources ou caractéristiques individuelles développées par Howell et Higgins.

Ces ressources sociales se regroupent selon Negoita¹²⁹ en trois dimensions que sont les dimensions structurelle, cognitive et relationnelle, lesquelles permettent un accès privilégié aux ressources notamment logistiques ou financières. La dimension structurelle a trait notamment à la position organisationnelle du champion comment il est inséré dans son réseau et quelles relations il entretient ; la dimension cognitive fait référence selon les auteurs à être en capacité par exemple à parler le même langage ; la signification partagée au sein du groupe en ce qu'elle permet de se comprendre aisément et rapidement permet surtout la mobilisation de ressources¹³⁰. Enfin, la dimension relationnelle s'attache à des facteurs comme la confiance qui est indispensable¹³¹ au champion s'il souhaite que soit partagé avec lui des ressources humaines par exemple.

¹²⁸ *Infra*. Paragraphe 2.2.6 relatif aux ressources

¹²⁹ *Ibid.*

¹³⁰ *Ibid.* p.4

¹³¹ *Ibid.* p.8

3.1.2.1.3. Rôle organisationnel et expérience professionnelle

Howell et Higgins, l'importance de l'expérience professionnelle. Le creuset de l'émergence du champion se trouve également dans l'expérience professionnelle ou les évènements de carrière qu'il a pu connaître (Howell & Higgins, 1990c). Se fondant sur une littérature restreinte, les auteurs ont mis en place des catégories d'expériences professionnelles pour les coder ensuite dans le cadre de leur analyse qualitative. Les auteurs prennent l'hypothèse que la diversité et le nombre de postes occupés, les domaines fonctionnels, emplacements géographiques ou encore secteurs d'activité de même que d'avoir préalablement été engagé dans un processus d'innovation sont autant de déterminants favorisant l'émergence du champion (1990c, p. 257). Sur la base de leur hypothèse, il ressort par ordre décroissant qu'avoir été préalablement engagé dans un/des processus d'innovation (0.71), avoir travaillé dans plusieurs divisions (0.67), lieux géographique (0.66) et avoir eu plusieurs emplois (0.64)¹³² sont les premiers indicateurs prédictifs de l'émergence d'un champion.

L'expérience professionnelle a également été mise en avant par Shane (1994, p. 409). Pour l'auteur, il faut chercher dans le passé et plus particulièrement dans son parcours professionnel pour avoir des éléments explicatifs de la tenue du rôle de champion.

Le rôle organisationnel, autre indicateur de l'émergence du champion. Les travaux d'Esteves et de Pastor-Collado (2002) sont plus orientés sur le rôle organisationnel de même que Negoita *et al.* (2012). Pour les premiers, le rôle organisationnel est une variable qui permet à un champion d'émerger. De leur étude, il ressort que ce rôle est souvent celui d'un manager expérimenté¹³³. Pour Negoita *et al.* (2012), il ressort de leur empirie qualitative que le positionnement du champion est un facteur clé en ce qu'il permet

¹³² *Ibid.*, p. 259

¹³³ Esteves & Pastor-Collado, 2002, p.1083

notamment d'accéder à des ressources¹³⁴. Le champion est alors une personne qui dispose d'un rôle d'autorité avant même d'être un manager même si cette condition est importante. Nous verrons que cet élément peut sembler ambigu en ce que le rôle organisationnel s'il explique éventuellement l'émergence et aussi un élément d'identité fort du champion.

3.1.2.2. Compétences, comportement et identité

Cette deuxième thématique s'attache à comprendre qui est le champion à travers son identité d'une part ; identité perçue par lui-même, de même que par les acteurs qui le côtoient et d'autre part ces connaissances et comportements notamment.

Pour Esteves et Pastor-Collado (2002), le champion a besoin de compétences dans trois domaines : technique, afin d'être en mesure d'appréhender la technologie qui va être implémenter ; business, en vue de comprendre les ramifications et l'avantage concurrentiel que l'innovation permettra de dégager ; et enfin des compétences en matière d'accompagnement du changement dans la perspective de la mise en application¹³⁵.

La littérature s'est, à de nombreuses reprises, penchée sur la question des compétences et de l'identité du champion (Beechler et al., 1996; Heng, Trauth, & Fischer, 1999; Howell & Boies, 2004; Howell & Higgins, 1990a, 1990b, 1990c; Mullins et al., 2008; Van Laere & Aggestam, 2016). Ces caractéristiques du champion permettent de mieux l'identifier pour éventuellement mieux le soutenir et en la matière, nous devons beaucoup à Howell et Higgins à travers leurs publications majeures de l'année 1990.

3.1.2.2.1. Compétences

Pour Beechler et al. (1996, pp. 8–9), les six rôles¹³⁶ du champion qu'ils identifient induisent le développement et la mobilisation de compétences.

¹³⁴ Negoita *et al.*, 2012, p.8

¹³⁵ Esteve et Pastor-Collado, p. 1080

¹³⁶ *Infra*. Se reporter au paragraphe 2.2.3. Rôles et activités

Il ressort de la littérature, une constellation, pour reprendre les termes de Howell et Higgins (1990a, p. 42) de qualificatifs associés au champion. Il est, notamment, persévérant, motivé, enthousiaste, tenace, flexible, créatif, innovant, analytique (Beechler et al., 1996; Esteves & Pastor-Collado, 2002; Howell & Boies, 2004; Howell & Higgins, 1990a, 1990b, 1990c; Howell & Shea, 2001; Negoita et al., 2012).

Dans leurs publications, Howell et Higgins (1990a, 1990b, 1990c) ont méthodiquement analysé le champion¹³⁷ d'abord en se focalisant sur ses qualités et compétences individuelles et en proposant trois facettes du championnat. En effet, si au termes de leur études les champions partagent un ensemble de compétences et de caractéristiques personnelles, ils semblent agir de manières différentes (1990a, p. 45). Les principales caractéristiques sont que le champion exprime une confiance en soi évidente¹³⁸, prend des risques, est persévérant et fait montre d'une énergie et d'un enthousiasme non équivoque¹³⁹.

La confiance en soi donc est souvent mêlée d'un enthousiasme non feint (Howell & Boies, 2004; Howell et al., 2005). Cela se traduit notamment par un soutien ardent aux idées nouvelles¹⁴⁰, le champion est celui qui véhicule du sens (2004, p. 136) afin de fédérer, mobiliser et soulever une lame de fond (Beechler et al., 1996, p. 9) en vue de montrer le large soutien au projet. Le champion est donc celui qui insuffle cet enthousiasme, il est aussi celui par lequel conviction, confiance et optimisme vis-à-vis de l'innovation passe (Howell et al., 2005). Cet enthousiasme ne s'exprime pas uniquement au moment de la mise en place du projet, le champion communique cet enthousiasme au-delà des premières étapes du projet (Howell et al., 2005, p. 655). Au surplus, cette

¹³⁷ Pour cela les auteurs ont interrogé 150 personnes dont 25 champions associées à 28 innovations réussies

¹³⁸ Les auteurs qualifient cette confiance en soi d'extrêmement élevée (Howell et Higgins, 1990a, p.41)

¹³⁹ *Ibid.*

¹⁴⁰ C'est là une aptitude particulière dont est doté le champion. S'il est reconnu qu'il n'est pas nécessairement celui qui développe l'idée (Howell & Boies, 2004), en revanche il est en capacité de reconnaître cette idée qui pourra implémenter contrevenant par là-même aux conclusions de Burgelman (1983)

confiance en soi est à mettre en relation avec leur parcours professionnel¹⁴¹, qui apparaît alors comme un élément prédictif de cette confiance, de même qu'à leur persévérance¹⁴² pour laquelle la confiance en serait un déterminant.

La prise de décision –et de risque–, ensuite, est un élément capital dans la mise en place d'un projet. Le champion, au regard de la littérature, est souvent celui qui prend la décision en organisant le processus afin de minimiser le nombre d'intervenants (Beechler et al., 1996). Il est aussi intéressant de noter que des cinq caractéristiques attachées à la personne du champion du modèle de Howell et Higgins (1990b) seule la prise de risque est la seule variable statistiquement significative¹⁴³. C'est là une des contributions majeures à la compréhension du champion validée par les auteurs. La propension à la prise de risque de cet acteur a, par la suite, été confirmée dans une étude empirique rassemblant 47 champions (Howell et al., 2005, p. 657).

La persévérance notamment face à l'adversité en plus d'avoir été étudiée par Howell et Higgins de nombreux auteurs ont depuis confirmé cette caractéristique du champion (1990a, 1990b; Howell et al., 2005; Van Laere & Aggestam, 2016; Walter et al., 2011) les auteurs s'inscrivant dans les pas de Schön (1963), en considérant notamment que le champion fait preuve de persévérance –voire d'abnégation– y compris lorsque l'échec est imminent ou les obstacles fréquents¹⁴⁴. Le champion, comme le notent Howell *et al.* (2005), est persévérant. L'échelle, que les auteurs ont développée, montre que le champion s'accroche¹⁴⁵, de même qu'elle met en lumière une tenacité¹⁴⁶ à toute épreuve face aux obstacles et oppositions auxquels il est confronté. Se faisant, non seulement il

¹⁴¹ Howell et Higgins, 1990a, p.44

¹⁴² *Ibid.* p.41

¹⁴³ Howell et Higgins (1990b), p. 334

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 321

¹⁴⁵ Howell *et al.* (2005), p.655

¹⁴⁶ *Ibid.*

n'abandonne pas¹⁴⁷, mais fait tomber, surpasse les obstacles¹⁴⁸ qui se présentent à lui et poursuit son engagement sans faille¹⁴⁹ jusqu'à l'implémentation du projet innovant.

La persévérance, dont le champion fait montre, est à mettre en relation avec une autre compétence : la persuasion. Cette caractéristique du champion est largement reprise par la littérature et est un des éléments importants qui permettent de comprendre le champion¹⁵⁰. La persuasion en vue d'influer sur d'autres membres de l'organisation a été mise à jour à de nombreuses reprises (Beechler et al., 1996; Howell & Higgins, 1990b; Howell et al., 2005). Cette compétence est jointe également à l'aisance relationnelle ou encore à la mobilisation et au développement d'un sens politique (Beechler et al., 1996; Howell & Higgins, 1990b).

A ces compétences testées et validées notamment par Howell et Higgins (1990a, 1990b), Walter *et al.* (2011) ou encore Van Laere & Aggestam (2016), des variables comme l'autorité, le locus de contrôle ou encore la créativité/capacité d'innovation ont été étudiées.

Howell et Shea (2001) se sont attachées à mettre en lumière une variable qui semblait théoriquement valable sans qu'elle n'ait jamais été empiriquement testée¹⁵¹ : le locus de contrôle. Les auteurs concluent que le locus de contrôle interne, c'est-à-dire que la performance des acteurs dépend essentiellement d'eux-mêmes, a une relation forte et significative¹⁵² à considérer le projet innovant comme une opportunité, à saisir et à mettre en place.

Une des compétences qui n'est pas directement liée à la position organisationnelle du champion est l'autorité. Une autorité qui n'est pas directive et imposée à l'ensemble

¹⁴⁷ *Ibid.*

¹⁴⁸ *Ibid.*

¹⁴⁹ *Ibid.*

¹⁵⁰ *Infra.* Paragraphe 2.2.5. relatif notamment aux tactiques et stratégies d'influences mises en œuvre par le champion.

¹⁵¹ Howell et Shea (2001), p.16

¹⁵² *Ibid.* p. 23

de la communauté mais une autorité qui est acceptée et respectée (Esteves & Pastor-Collado, 2002, p. 1080). Chez les auteurs, l'autorité est en lien avec le respect ; le champion respecte et est respecté par les membres de son équipe notamment.

Enfin, la créativité du champion a pu être étudiée par Howell et Higgins (1990b) de même que par Heng *et al.* (1999) et la créativité est, selon ces derniers, une des caractéristiques notables du champion. Il ne s'agit pas de créer une idée ou une vision, puisqu'il est reconnu que le champion n'est pas celui qui développe l'idée (Howell & Boies, 2004), mais de créer un contexte au sein duquel les parties prenantes au projet vont pouvoir travailler de concert¹⁵³. La créativité est indispensable en ce qu'elle permet soit la performance du projet soit permet de surmonter les obstacles auxquels peuvent être confrontés les champions (Reibenspiess, Drechsler, & Eckhardt, 2018, p. 4164).

3.1.2.2.2. *Le champion, un leader transformationnel ?*

A ces compétences, les auteurs associent aux champions quatre traits associés à un comportement de leader. Ce leadership est celui du leader transformationnel qui est tourné vers les autres, leur exprimant sa confiance et est déterminé à vouloir les faire grandir ou évoluer sans jamais être avare de reconnaissance (Howell & Higgins, 1990a, p. 44).

Les échelles sont nombreuses Howell et Higgins (1990b) se sont appuyés sur celle de Bass (1985)¹⁵⁴, à savoir sur les quatre dimensions suivantes pour le définir :

- l'inspiration en ce que le champion donne du sens à une vision partagée¹⁵⁵,
- le charisme, testé dans cette publication la dimension charismatique du champion sera confirmée dans une publication ultérieure (Howell & Higgins, 1990c, p. 258),

¹⁵³ Heng *et al.* (1999), p. 213

¹⁵⁴ Il est à noter que, depuis la publication de l'étude de Howell et Higgins, les échelles de leadership se sont développées voir notamment Howell et Avolio (1993), Bass (1998), Avolio (1999)

¹⁵⁵ Howell et Higgins, 1990a, pp. 42-43

- la stimulation intellectuelle à savoir l'aptitude du champion à motiver et challenger ses collaborateurs,
- et enfin la reconnaissance personnelle (ou considérations individualisées) lorsqu'il s'intéresse aux besoins de ses collaborateurs.

Ce type de leadership sera confirmé par la suite ; le champion s'apparente à un acteur qui inspire les personnes qui le suivent tout en transcendant son intérêt personnel pour un but collectif supérieur (Burns, 1978 cité par Howell et Higgins 1990b, p. 320).

Si ces leaders partagent un ensemble de compétences, ils ne semblent pas les mettre en œuvre de manière similaire (Howell & Higgins, 1990a). Trois facettes du championnat sont proposées par Howell et Higgins ce qui par extension nous donne une typologie avec trois profils de champions. Ces profils sont le rationnel, le participatif et le renégat.

Le *rationnel*¹⁵⁶ est celui qui organise son projet en tenant compte des étapes du projet de même qu'il respecte la hiérarchie. S'il utilise des tactiques d'influence, c'est principalement aux fins de l'implémentation du projet. Elles ne sont alors utilisées qu'une fois le « go » obtenu et qu'il s'agit de bâtir une coalition en vue de la mise en place. Le *participatif*¹⁵⁷ est lui assez proche du précédent si ce n'est dans l'usage de l'influence qu'il met en œuvre plus tôt dans le processus. Pour lui, il s'agit de bâtir un large soutien, ce que Beechler (1996) nommera « soulever une lame de fond », avant de présenter le projet et d'obtenir l'approbation de ce dernier. Le dernier profil est qualifié de *renégat*¹⁵⁸. Celui-ci agit de manière radicalement différente des deux premiers en ce qu'il met en place une coalition pour asseoir sa position, met en place la solution qu'il souhaite et cherche ensuite à obtenir le support et l'approbation de la Direction. Le renégat viole/casse les règles c'est une caractéristique qui trouvera un écho chez Howell et Higgins (1990c, p. 258) lorsque le comportement non conventionnel sera validé par leur étude, chez Shane (1994) lorsqu'il

¹⁵⁶ Howell et Higgins, 1990a, p. 45

¹⁵⁷ *Ibid.* p.48

¹⁵⁸ *Ibid.* p.50

parle d'autonomie vis-à-vis des règles et des procédures¹⁵⁹ ou qu'il concluent qu'il est acceptable, pour le champion, non seulement de violer la hiérarchie organisationnelle mais aussi les normes, procédures et règles organisationnelles¹⁶⁰ ou encore chez Beechler (1996) pour qui le champion doit s'assurer que l'innovation ne sera pas entravée par les règles, normes et procédures de l'organisation. Il sera alors acceptable pour lui de les enfreindre en violant les procédures de l'organisation¹⁶¹. Selon Howell et Higgins (1990a) les renégats se trouvent plus particulièrement dans les organisations qui, culturellement, sont opposées aux changements.

La question de la qualité de leadership transformationnel du champion sera, de nouveau, étudiée par Howell et Higgins (1990b). Cette nouvelle publication permettra d'éclairer le comportement du champion en mettant en exergue un lien entre innovation dans les organisations et leadership transformationnel ce qui n'avait alors jamais été réalisé.

Le comportement du champion a également fait l'objet d'une étude qui s'est fondée sur une échelle multi-items construite sur quatre domaines fondamentaux que la littérature a validé distinctement¹⁶². Ces domaines sont : la recherche d'idées innovantes (3 items), la création de réseaux (3 items), la persévérance face à l'adversité (3 items) et la prise de responsabilité (3 items) (Walter et al., 2011, p. 597). Les auteurs concluent que leurs résultats permettent non seulement une meilleure compréhension du comportement du champion tant du point de vue des bienfaits que des dangers de ses comportements mais aussi qu'ils s'inscrivent dans la littérature existante en liant cette relation quadratique des comportements à la réussite de l'innovation¹⁶³.

¹⁵⁹ Shane (1994), p. 400

¹⁶⁰ *Ibid.* p.419

¹⁶¹ Beechler (1996), p.11

¹⁶² Walter et al., (2011), p. 598, présentent dans leur annexe pour chaque item de chaque domaine les références dans la littérature qui les valide (Burgelman, 1983; Chakrabarti & Hauschildt, 1989; Galbraith, 1982; Howell & Higgins, 1990a, 1990b, 1990c; Markham, 2000; Schön, 1963; Shane, 1994)

¹⁶³ *Ibid.*, p. 594

3.1.2.2.3. *Identité perçue du champion*

Qui est ce champion ? Nous savons maintenant qu'il est doté d'une large gamme de compétences, qu'il s'apparente dans son comportement à un leader transformationnel. De nombreuses publications se sont intéressées à qui il était en termes de position, parcours, emploi (Beechler et al., 1996; Gupta et al., 2006; Howell & Higgins, 1990a; Van Laere & Aggestam, 2016). Il semble être constant encore aujourd'hui que les questions de l'identification des champions et de leurs présentations demeurent imprécises. Ceci avait déjà été noté par Howell et Higgins (1990b) et confirmé, en son temps par Roure (2000a).

Ainsi, dans les études publiées par Beechler *et al.* (1996), Shane (1994), Mullins *et al.* (2008) ou encore Van Laere et Aggestam (2016), nous ne trouvons soit aucune information relative aux champions soit d'informations pertinentes sur l'identité du champion.

Une série d'études nous présente globalement leurs échantillons au demeurant, compte tenu de l'objet étudié notamment la distinction des champions et des non-champion, Howell et Higgins (1990b, p. 328 ; 1990c, p. 256) ne nous présentent que leurs pairs « champions/non champions » ; les données sont globalisées sans que nous soyons en mesure de les distinguer. Il en va de même pour l'étude réalisée par Howell et Boies (2004). Walter *et al.* (2011), quant à eux, s'ils proposent en annexe les quelques questions posées aux champions comme l'âge ou encore l'expérience professionnelle¹⁶⁴, les auteurs ne présentent pas les informations démographiques de leur échantillon. Enfin, si Grima (2006) présente méthodiquement le processus de son étude, il ne révèle que le nombre de personnes avec lesquels il a échangé sans que nous n'ayons un état descriptif de l'identité du champion.

Ce que nous percevons des éléments explicitement présentés dans la littérature est que le champion semble être principalement un homme (Howell & Higgins, 1990a;

¹⁶⁴ Walter (2011), p. 598

Howell & Shea, 2001; Howell et al., 2005; Markham, 1998, 2000). Dans les études que nous venons de citer les hommes représentent entre 80% et 95% de l'échantillon. Sur les trois cas présentés par Howell et Higgins (1990a), tous les champions sont des hommes.

Ces champions, majoritairement diplômé de l'enseignement supérieur (Gupta et al., 2006; Heng et al., 1999), l'expérience et l'ancienneté dans l'organisation semblent être des éléments caractéristiques et prédictif du champion. L'expérience professionnelle est qualifiée de solide (Gupta et al., 2006, p. 558; Heng et al., 1999, p. 200) lorsqu'il est question du champion produit ou du champion de la mise en place, elle est de 11 ans en moyenne pour les champions étudiés par Howell (Howell & Shea, 2001; Howell et al., 2005). Il ressort des études de Markham (1998, 2000) que les champions étudiés ont pour leur part une expérience professionnelle cumulée de 17 ans en moyenne. L'ancienneté a souvent été interrogée afin de comprendre le rôle et l'impact du champion. Si des auteurs, comme Heng *et al.* (1999), qualifient l'ancienneté de solide sans en donner une appréciation en nombre d'années, d'autres (Howell & Higgins, 1990a; Howell & Shea, 2001; Howell et al., 2005) nous apprennent que l'ancienneté peut avoir une étendue importante, de 3 ans à 18 ans. Certains même vont jusqu'à s'interroger sur l'ancienneté dans le poste en plus de celle dans l'organisation (Markham, 1998, 2000) afin de mieux appréhender l'action du champion et éventuellement ses conséquences sur le projet. Ainsi, Markham constate que dans son échantillon de 53 champions, l'ancienneté moyenne au sein de l'organisation s'établit à un peu plus de 6 ans, avec une ancienneté dans le poste de plus de 3 ans.

Une fraction de ces auteurs s'est intéressée à l'aire fonctionnelle au sein de laquelle évolue le champion. Ils évoluent au sein de la R&D à 44%, au sein de la Direction générale pour 28% des champions ou encore dans la Vente/Marketing pour 7% d'entre eux (Howell & Shea, 2001; Howell et al., 2005). Ces aires fonctionnelles sont cohérentes

avec celles qui avaient été mises en lumière par Beath (1991) puisque plus de 60% des champions qu'elle a étudiés en sont originaires.

Ces expériences et anciennetés appellent une autre caractéristique du champion : sa position organisationnelle. Il fait partie du management intermédiaire pour Howell (Howell & Shea, 2001; Howell et al., 2005), sont des cadres de directions (Dong, Sun, & Fang, 2007; Gupta et al., 2006; Howell & Higgins, 1990a) ou occupe des positions exécutives plus importantes encore (Howell & Higgins, 1990a).

Renken et Heeks (2014, 2019), dans leur vaste et précieuse étude en forme d'agenda de recherche, arrivent à un constat sur l'identité du champion selon que celui-ci est émergent ou nommé. Lorsqu'ils émergent les positions organisationnelles, de même que les compétences mobilisées diffèrent¹⁶⁵. Ainsi, leur propension à la prise de risque ou le fait de challenger les procédures et normes en place seraient plus importante que pour les champions nommés. Lorsque les champions sont nommés, on note alors qu'ils sont souvent des cadres de direction et sur des postes leurs conférant l'autorité suffisante et nécessaire à leur action¹⁶⁶ qui seraient moins axée sur la prise de risque que sur une expertise reconnue tant organisationnelle que sur le projet à développer¹⁶⁷.

Nous avons pu constater que la littérature visant à prendre en considération les caractéristiques du champion est abondante (Beath, 1991; Beechler et al., 1996; Heng et al., 1999; Howell & Boies, 2004; Howell & Higgins, 1990a, 1990c, 1990b; Howell & Shea, 2001; Mullins et al., 2008; Shane, 1994; Walter et al., 2011) et qu'elle concerne principalement une thématique en lien avec l'innovation exception faite peut être de Heng *et al.* (1999) qui s'attèlent à étudier principalement la question des systèmes d'information¹⁶⁸.

¹⁶⁵ Renken et Heeks, (2019), p. 831

¹⁶⁶ *Ibid.*

¹⁶⁷ *Ibid.*

¹⁶⁸ Constat établi par Renken et Heeks (2014 ; 2019)

Il ressort de la littérature que tout ce que le champion met en œuvre à vocation à converger vers la réussite du projet. Pour cela, son orientation résultat est importante et cette compétence a été relevée par la littérature (Beechler et al., 1996). Cette orientation du champion s'accompagne d'un esprit d'initiative et, éventuellement d'une propension à la prise de risque selon son statut (champion émergent versus champion nommé). Dans le cas d'un champion émergent la violation des règles et procédures organisationnelles est alors plus importante car il ne bénéficie pas nécessairement de la position d'autorité d'un champion nommé. Les différentes publications nous permettent de découvrir et/ou de consolider la connaissance que nous avons du champion. Il semble acquis que le champion est un acteur créatif –même s'il n'est pas à l'initiative de l'idée originale ou innovante–, enthousiaste et persévérant (Beechler et al., 1996; Howell & Boies, 2004; Howell et al., 2005). Ce qui semble également être caractéristique du champion est son comportement.

Le champion est un leader transformationnel informel (Howell & Higgins, 1990b; Howell et al., 2005) qui repose sur son charisme, l'inspiration qu'il insuffle, sa capacité à motiver et challenger ses collaborateurs et la reconnaissance personnelle dont il fait montre.

Les compétences et le comportement du champion font qu'il n'est pas unidimensionnel (Howell et al., 2005). Le champion pour agir en tant que tel s'appuie sur trois composantes qui forment son comportement : la confiance –dans le succès de l'innovation–, la persévérance face à l'adversité et l'engagement dans le processus des personnes ayant le bon profil (Howell et al., 2005; Walter et al., 2011) ce qui lui permet de faire. Ce qu'ils font et comment ils le font, c'est ce que nous nous proposons d'approfondir maintenant.

3.1.2.3. Rôles et activités

Cette section se concentre sur ce que font les champions et comment ils le font. Si l'identification des ressources et l'établissement de relations formelles ou informelles –

que nous développerons dans les deux sections à venir– sont importantes, ce ne sont pas les seules. La littérature ne s’y méprend pas lorsque nous passons en revue les publications ayant trait à cette thématique (Andersen & Mørch, 2016; Beechler et al., 1996; Esteves & Pastor-Collado, 2002; Gupta et al., 2006; Howell & Boies, 2004; Howell & Higgins, 1990a; Howell & Shea, 2001; Kamal, 2010; Klerkx et al., 2013; Lefley, 2006; Matthews, Bucolo, & Wrigley, 2012; Mullins et al., 2008; Shane, 1994; Van Laere & Aggestam, 2016). Si les questions de l’identification des ressources et la mise en place de stratégies d’influence sont nécessaires à certaines étapes du projet, nous savons aussi que le champion est engagé dans toutes les étapes du projet et au-delà même de la phase projet (Howell & Shea, 2001, 2006) ce qui nous laisse à penser que les rôles et activités du champion dans les autres phases du cycle de l’innovation sont aussi à mettre en exergue.

Beechler *et al.* (1996) se basent sur les travaux de Shane (1994) et notamment reprennent les six rôles adoptés par le champion au cours du cycle de développement de l’innovation. Le champion peut alors (1) s’activer pour éviter que la hiérarchie ne bloque le projet¹⁶⁹ ou, dans le même ordre d’idée, (2) que le projet ne soit bloqué du fait des normes et procédures organisationnelles. Pour cela, les champions peuvent être amenés à mettre en place des règles et procédures *ad hoc* (3) notamment relative à la prise de décision sur le projet afin d’éviter les écueils relevés en (2) et, il en découle, que le champion supervise l’ensemble de ses processus (4). Enfin, pour surmonter les éventuels obstacles qui pourraient ralentir ou bloquer son projet, le champion établit un réseau de relations à travers l’organisation (5) dont il s’assurera le soutien au projet (6).

Shane (1994) considérait que le champion pouvait agir en dehors de la hiérarchie – s’apparentant à un renégat¹⁷⁰– lorsqu’il s’agit de s’affranchir des processus de décisions¹⁷¹. Il évite ainsi d’avoir à se justifier notamment parce que le champion semble

¹⁶⁹ Ce rôle consistant à identifier les éléments de blocages sera repris par Matthews *et al.* (2012)

¹⁷⁰ Voir le processus développé par Howell et Higgins (1990a)

¹⁷¹ Shane (1994), p. 407

avoir une propension plus importante à prendre ses décisions sur la base de ses intuitions plus que sur des éléments factuels¹⁷². En outre, s'il décide en dehors de sa hiérarchie, le champion a un mode d'action inclusif et participatif puisqu'il n'hésite pas à inclure dans son processus tous les participants sur un même pied d'égalité¹⁷³. A la suite, de Shane et dans une moindre mesure Beechler, des auteurs se focaliseront sur cet élément participatif. Ainsi, Van Laere et Aggestam (2016) conviendront de la multiplicité des rôles du champion et retiendront que le champion s'intègre dans une démarche collaborative et adaptative (2016, p. 60) ; collaborative en ce que le champion est en interaction avec l'ensemble des parties prenantes au projet, adaptative en ce qu'il n'y a pas de sclérose et de déterminisme, autrement dit, le champion peut évoluer d'un rôle à un autre l'objectif étant que ce(s) champion(s) forme(nt) un tout significatif dans une situation particulière car seule la fin (la réussite) importe (2016, p. 60).

En somme, le champion :

- manage par la mise en place de procédures –(3) et (5)–,
- s'assure que les obstacles, à tout le moins, soient aplanis sinon dépassés que ces difficultés proviennent de la hiérarchie ou des normes organisationnelles –(1) et (2)–. Il n'hésite alors pas à détourner, casser ou violer les règles en place (Beechler et al., 1996, p. 9; Shane, 1994, p. 407),
- met en place une sphère d'influence afin que son projet soit soutenu et qui passe notamment par ce que Beechler nomme *groundswell*¹⁷⁴, un phénomène de lame de fond qui emporte, sur son passage, toute forme ou velléité d'opposition.

¹⁷² *Ibid.*

¹⁷³ *Ibid.*

¹⁷⁴ *Ibid.*

Comme évoqué plus haut, l'activité du champion se situe à tous les stades du cycle de vie du projet, si Howell et Shea (2001 ; 2006) ont mis en évidence que le champion était engagé et avait des effets sur le projet jusque un an après, Beechler *et al.* (1996) mettent en avant que l'activité du champion démarre en amont du projet, « *before the innovation effort begins* »¹⁷⁵.

Cette veine –la multiplicité des rôles de champions– a été et sera développée par d'autres auteurs. Ainsi, Esteves & Pastor-Collado (2002) cherchent à mieux comprendre et connaître deux figures du champion à savoir : le *project sponsor* et le *project manager*. Le premier connaît de multiples appellations nous apprennent les auteurs parmi lesquelles *product sponsor*, *product manager*, *product director*, *account manager* mais aussi *business unit manager*¹⁷⁶. Le champion est alors cet agent du changement qui par son action contribue à maintenir la crédibilité du projet, son élan et son soutien dans toute l'entreprise¹⁷⁷. La seconde figure du champion mise en lumière par les auteurs –*project manager*– a pour rôle de diriger et de coordonner l'ensemble des activités associées au projet en vue d'atteindre les objectifs¹⁷⁸. Dans le même souffle, Gupta *et al.* (2006) ont proposé quatre rôles au champion dans le cadre de leur étude sur la création d'entreprise à savoir celui qui vend les idées en jouant le rôle d'intermédiaire entre les entreprises¹⁷⁹, celui qui a pour rôle de transformer les idées en projets ce qui nécessite avant lui un champion qui soit en capacité de prendre les décisions pour qu'elles puissent devenir réalité¹⁸⁰, enfin le champion qui a un rôle transversal si ce n'est central ce qui permet notamment à ces idées, devenues projets de pouvoir être performantes en ce que l'innovation mise en place trouve son marché¹⁸¹. Autre rôle qui a été identifié dans la

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ Esteves et Pastor-Collado (2002), p. 1080

¹⁷⁷ *Ibid.*

¹⁷⁸ *Ibid.* p. 1081

¹⁷⁹ Gupta *et al.* (2006), p. 561

¹⁸⁰ *Ibid.* p. 551

¹⁸¹ *Ibid.*

littérature, le « facilitateur ». Ce champion qui, en soutenant et promouvant l'innovation (Mullins et al., 2008, p. 452), agit en rendant facile d'utilisation la technologie et en montrant que cette technologie est utile : ce sont là deux rôles du champion¹⁸² se faisant l'avocat du projet allant jusqu'à exploiter les failles¹⁸³ des solutions alternatives potentielles. Negoita *et al.* (2012) ont une approche similaire des activités du champion en ce qu'il rallie derrière lui les membres de l'organisation en vue d'un soutien massif et pour cela il joue un rôle de passeur, il écoute attentivement et échange pour rallier ses soutiens. Les auteurs fondent leur approche sur la notion de capital social comme point central de la tenue du rôle.

Une dernière publication qui mérite d'être notée est celle de Klerkx et Aarts (2013). Se fondant notamment sur les travaux de Fichter (2009), les auteurs présentent quatre rôles du champion qui répondent chacun à une opposition particulière. Le champion de la technologie a pour rôle de faire accepter la technologie et lui permet de lutter contre la méconnaissance ; le champion du pouvoir (ou parrain¹⁸⁴) qui endosse son rôle pour faire face à l'opposition ; le champion administratif ou des processus qui a vocation à intervenir lorsqu'il y a des blocages d'ordre administratif qu'il faut surmonter et enfin, le champion des relations qui est celui qui intervient pour bâtir des ponts et favoriser la coopération¹⁸⁵. Dans cette conception, il n'y a pas de sclérose et de déterminisme en ce que les rôles peuvent être alternativement ou simultanément joués par la même personne. En cela les auteurs se placent dans les conclusions de Fichter (2009).

Si de nombreuses publications s'attachent à mettre en lumière les différents rôles comme nous venons de le voir succinctement, des auteurs cherchent aussi à appréhender les rôles de champion sous d'autres angles. Ainsi, Howell et Boies (2004) se sont focalisées sur la notion de phases du cycle de déploiement de l'innovation et plus

¹⁸² Mullins et al. (2008), p. 456

¹⁸³ *Ibid.* p. 462

¹⁸⁴ Voir *infra* paragraphe 2.2.4.

¹⁸⁵ Klerkx et Aarts (2013), p. 196

particulièrement au tout début à savoir au moment de l'apparition et de la promotion des idées. Pour cela les auteurs ont adapté une recherche antérieure¹⁸⁶. Le rôle « flexible » est une vision du rôle tenu par le champion qui se veut responsable et comptable de son action au-delà des prescriptions de son poste, à l'opposé se trouve, selon Parker et Axtell (2001, citée par Howell et Boies 2004, p. 1089) se trouve les acteurs ayant une vision étroite de leur fonction, les prescriptions du poste à tenir et pas au-delà. Howell et Boies (2004) s'attachent alors à prendre en considération le rôle du champion qui vise à proposer des solutions aux problèmes organisationnels. Dès lors, dans cette optique, le champion se situe au commencement du cycle de l'innovation.

Autre axe qui se distingue de la présentation *stricto sensu* des rôles et activités du champion, celui qui vise à proposer une typologie du champion. C'est ce que nous proposons Howell et Higgins (1990a). Leur typologie s'établit sur trois profils :

- le champion renégat¹⁸⁷, il est celui qui viole les règles organisationnelles pour initier et mettre en place son projet.
- le champion rationnel¹⁸⁸, et le champion collaboratif¹⁸⁹ sont assez semblables si ce n'est qu'ils n'utilisent pas l'influence au même stade et aux mêmes fins. En dehors de cela, ils s'assurent de l'état de la concurrence par un rôle, une veille, de même il vérifie et contrôle que la relation client est de bonne qualité par exemple. Ils sont aussi ceux qui se prémunissent d'une motivation insuffisante et seront ceux qui rassureront les membres de l'organisation vis-à-vis du projet, si nécessaire. En somme, ce champion rationnel revêt le rôle de chef d'orchestre entre les différentes parties prenantes¹⁹⁰ dans le respect des règles et de la hiérarchie.

¹⁸⁶ Parker et Axtell (2001) citée par Howell et Boies (2004)

¹⁸⁷ Howell et Higgins (1990a), p. 50

¹⁸⁸ *Ibid.* p. 45

¹⁸⁹ *Ibid.* p. 48

¹⁹⁰ *Ibid.* p. 47

3.1.2.4. Quel soutien pour le champion

Le champion émerge au regard du contexte organisationnel de même que des caractéristiques personnelles sont des indicateurs prédictifs de la tenue de ce rôle. Ce champion s'il émerge n'est pas sans avoir besoin de soutien. Peu de littérature s'est intéressée à cette question au regard de celle sur son rôle, son influence et ses compétences (Renken & Heeks, 2019). Le rôle de soutien ou de sponsor est notamment défini comme celui qui apporte un soutien politique, qui permet de mettre en relation le champion avec d'autres acteurs ou encore qui lui fait bénéficier de son expérience professionnelle (Kelley & Lee, 2010, p. 1012).

Ce soutien peut être politique (Beath, 1991, p. 366) ; il permet alors au champion de légitimer son besoin d'accès aux ressources matérielles notamment technologiques sans qu'il ne soit démontré le besoin pour la direction de s'attacher à mettre en place des actions opérationnelles visible comme l'ont démontré Howell et Higgins (1990a).

Dans leur publication, Howell et Higgins (1990a) mettent en avant de manière sans équivoque non seulement la nécessité pour le champion de bénéficier de soutiens mais également que ce support doit provenir du top management afin de permettre au champion de mener avec succès le processus d'innovation.

« The first factor is top management's commitment to a vision-supporting innovation. Top management must send potential champions a clear signal that there is an orientation toward taking risks versus preserving the status quo; » (Howell & Higgins, 1990a, p. 52)

Il est important de noter que le soutien du top management s'il est une condition nécessaire reste insuffisante. Au-delà d'un soutien politique, la direction générale se doit de soutenir le champion et par des actions opérationnelles et non uniquement sur la base de discours.

Toujours selon les auteurs, le soutien apporté au champion ne se réduit pas au top management de l'organisation. A ce dernier s'ajoutent celui de ses pairs ¹⁹¹ et de personnes de niveaux inférieurs. Le champion bénéficie donc du soutien des membres de l'organisation et ce à tous ses niveaux. Cette conclusion sera également validée dans une étude une dizaine d'année plus tard (Gupta et al., 2006).

Des publications se sont focalisées sur le support uniquement de la direction. Shane (1994) a avancé l'idée que le champion était soutenu par des personnes d'autorité comme la direction ou encore la direction financière (1994, p. 407). Plus tard, Smith (2007) a conclu à un soutien du champion par la direction et des cadres de hauts niveaux (2007, pp. 18–19). Direction qui apporte au champion crédibilité, vision, accès aux ressources et protection (2007, p. 16). Par un prompt renfort de métaphore, Smith qualifie les soutiens du champion. Saints-patrons ou encore parrains sont avant tout des personnes discrètes qui ne sont pas impliquées directement dans le projet et qui dans les coulisses tirent les ficelles pour faciliter le projet du champion (2007, p. 21).

3.1.2.5. Relations, influence : une réponse à la question, comment obtenir ce que je veux¹⁹² ?

Nous aborderons ici les questions de l'influence sociale et du comportement de stratégie du champion.

3.1.2.5.1. Le comportement d'influence sociale

Le champion est un agent qui adopte un comportement d'influence en vue de permettre aux idées qu'il porte d'aboutir nous apprenne Howell et Higgins (1990b, 1990c). En cela, nous pouvons inscrire le champion dans la théorie de l'influence. Le processus d'influence intra-organisationnelle repose sur « *un agent qui cherche à influencer un individu (cible) dans une tentative d'influence l'occasion d'une ou de*

¹⁹¹ *Ibid.* p.48

¹⁹² En référence à la publication de Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980)

plusieurs rencontres en utilisant une ou plusieurs tactiques d'influence afin de produire un certain résultat » (Gattiker & Carter, 2010).

Panorama des tactiques d'influence. L'étude des comportements d'influence est un large champ d'analyses en ce qu'il comprend tant les tactiques d'influences c'est-à-dire les « processus d'influence en utilisant les types spécifiques de comportements proactifs »¹⁹³, les tactiques du management de l'impression ou encore les tactiques politiques¹⁹⁴. Bien que le nombre de tactiques ou de stratégies d'influence est important, un consensus s'organise dans la littérature pour retenir la typologie établie par Yukl (2013) qui en retient principalement onze tactiques d'influence à savoir la persuasion rationnelle, l'échange, l'appel aux valeurs, l'appel aux bénéfices personnels, la collaboration, la flatterie, la consultation, recours personnels, l'appel à la légitimité, à la coalition et l'usage de la pression qui sont présentées dans le tableau 7.

Un travail de taxonomie a aussi été entrepris eu égard à l'importance du nombre de tactiques d'influence. Kipnis et Schmidt (1985, p. 42) propose un modèle à trois facteurs que sont les tactiques douces, dures et rationnelles. Les tactiques dures consistent principalement à exiger et consiste grandement en de l'affirmation de soi. Les tactiques douces sont celles qui se proposent de flatter les gens et d'agir avec gentillesse en vue de permettre à l'agent d'obtenir ce qu'il souhaite. Enfin, les tactiques rationnelles impliquent d'utiliser logique et marchandage en vue de mettre en avant que le compromis est la meilleure solution (D. Kipnis & Schmidt, 1985).

À la suite de la mise en place de ces « méta-catégories » de tactiques, des études ont fait florès (Falbe & Yukl, 1992; Higgins, Judge, & Ferris, 2003; Yukl, Chavez, & Seifert, 2005) ont par la suite été élaborées. Les résultats sont assez différenciés il a été mis en lumière que les tactiques dures étaient inefficaces :

¹⁹³ Lee *et al.* (2017, p. 212)

¹⁹⁴ *Ibid.*

« a combination of two hard tactics was no better than a single hard tactic, and a soft-hard combination was no better than a single soft tactic. » (Falbe & Yukl, 1992, p. 650)

Ou alors que cette catégorie de tactiques induisait un comportement de résistance ou de conformité (Sparrowe, Soetjpto, & Kraimer, 2006, p. 1195) ou encore que les tactiques rationnelles pouvaient être plus efficaces que les tactiques dures (Falbe & Yukl, 1992; Yukl, Kim, & Falbe, 1996)

« Rational persuasion was strongly related to target commitment in the survey study but not in the incident study » (1996, p. 309)

Ces résultats ayant pu être confirmés par la suite (Higgins et al., 2003). En somme, il a été montré que les tactiques douces et rationnelles « présentent systématiquement les relations positives les plus fortes avec les résultats »¹⁹⁵.

Si les résultats de Higgins et ses collègues sont indirects et s'apparentent à des pistes de recherches, la question de ces méta-catégories est progressivement remise en question (Yukl et al., 2005; Yukl, Seifert, & Chavez, 2008) considérant notamment qu'une tactique peut s'avérer à la fois douce et dure et que cette composante (la méta-catégorie) ne peut pas être systématiquement liée à son efficacité. C'est la raison pour laquelle nous ne retiendrons pas cette composante et que nous travaillerons sur la base des onze tactiques présentées dans le tableau ci-après.

¹⁹⁵ Higgins et al. (2003), p. 102

Tableau 8 : Définition des tactiques d'influence

Tactiques	Définition
1. Persuasion Rationnelle (Kipnis et al., 1980)	La personne utilise des arguments logiques et des preuves factuelles pour vous persuader qu'une proposition ou une demande est viable et susceptible d'aboutir à la réalisation des objectifs.
2. Échange (Kipnis et al., 1980)	L'échange se caractérise par l'offre explicite ou implicite de récompenses ou d'avantages pour se conformer à une demande ou soutenir une proposition.
3. Appel aux valeurs (Falbe & Yukl, 1992)	Tactique qui consiste à susciter l'enthousiasme de la cible en faisant appel à ses valeurs et idéaux ou en augmentant sa confiance en sa capacité à le faire.
4. Appel aux bénéfiques personnels (Yukl, 2005)	Tactique qui consiste à expliquer comment le fait de répondre à une demande ou de soutenir une proposition produira des bénéfices personnels ou aidera à faire progresser la carrière de la cible.
5. Collaboration (Yukl, 2005)	Tactique qui se caractérise par la fourniture de ressources ou l'assistance nécessaires si la cible exécute une demande ou approuve le changement proposé.
6. Flatterie (Kipnis et al., 1980)	Tactique qui consiste à faire en sorte qu'une cible se sente mieux par rapport à un agent avant ou pendant une tentative d'influence (usage de flatterie et d'éloge i.e.).
7. Consultation (Yukl & Falbe, 1990)	La personne sollicite la participation de la cible à la prise de décision ou à la planification de la mise en œuvre d'une politique, d'une stratégie ou d'un changement proposé.
8. Recours personnel (Falbe & Yukl, 1992)	Tactique qui consiste à faire appel à la cible en favorisant un sentiment d'amitié ou de loyauté avant de lui demander de satisfaire une demande ou de soutenir une proposition.
9. Appel à la légitimité (Falbe & Yukl, 1992)	Tactique qui cherche à faire établir la légitimité d'une demande en revendiquant l'autorité de la formuler ou en vérifiant qu'elle est conforme aux politiques, règles ou traditions de l'organisation
10. Coalition (Kipnis et al., 1980)	Tactique qui consiste à demander l'aide d'autres personnes afin d'inciter une cible à faire quelque chose.
11. Pression (Yukl & Falbe, 1990)	Tactique qui consiste à utiliser demandes, menaces ou intimidation en vue de convaincre d'accéder à une demande ou soutenir une proposition.

Objectifs du comportement d'influence. La littérature, après avoir déterminé un cadre relativement stable et consensuel des tactiques d'influence, s'est attachée à comprendre de manière plus fine ces comportements.

Yukl s'est attaché à déterminer les objectifs d'un comportement d'influence sociale et a dressé une « liste la plus complète et la plus pertinente des objectifs d'influence » (Yukl & Falbe, 1990, p. 134) que sont obtenir de l'assistance, de l'approbation, des ressources, des appuis politiques, modifier un comportement ou une attitude au travail, assigner une tâche et enfin obtenir des bénéfiques personnels¹⁹⁶. Dans sa publication de

¹⁹⁶ Yukl et Falbe (1990)

2002 relative à la classification des comportements de leadership, Yukl et son collègue feront évoluer la liste de 1990 en la portant à douze comportements.

Tableau 9 : Méta-catégorie des comportements

Méta-catégories	Comportements
Comportement orienté vers la tâche	Planifier à court terme
	Clarifier les responsabilités et les objectifs de performance
	Suivre les opérations et la performance
Comportement orienté vers les relations	Soutenir
	Développer
	Reconnaître
	Consulter
	Rendre autonome
Comportement orienté vers le changement	Effectuer un contrôle externe
	Imaginer, concevoir et prévoir le changement
	Encourager la pensée innovante
	Prendre des risques personnels pour mettre en œuvre le changement

Source : Yukl *et al.* (2002)

Ces objectifs sont ensuite classés dans trois méta-catégories de comportement d'influence à savoir :

- le comportement d'influence orienté vers la tâche (*task-oriented behavior*), pour lequel il s'agit de se concentrer sur les tâches qui doivent être accomplies par les autres (Lee, Han, Cheong, Kim, & Yun, 2017)
- le comportement orienté vers les relations (*relation-oriented behavior*) pour lequel il s'agit de porter une attention toute particulière à la qualité de la relation avec les autres (Lee et al., 2017)
- et le comportement orienté vers le changement (*change-oriented behavior*)(Yukl, Gordon, & Taber, 2002, p. 17) est celui qui donne du sens, essaie de promouvoir de nouvelles et meilleures façons de faire les choses dans le contexte organisationnel (Borgmann, Rowold, & Bormann, 2016; Mikkelsen & Olsen, 2019)

La direction, une variable modératrice. De nombreuses publications se sont intéressées aux variables modératrices affectant la relation tactique/conséquence. Par exemple, Falbe et Yukl (1992) ont analysé les résultats de chaque tactique utilisée seule et en combinaison là où Barry et sa collègue (1992) se sont attachés à comprendre la combinaison de tactiques d'influence. L'usage d'une seule tactique *versus* une combinaison de tactiques est une modération qui a été documentée.

A ces tactiques et conséquences, se sont adjointes des analyses sur des variables modératrices telles que la direction de l'influence qu'elle soit latérale (Yukl et al., 2008), dans ce cas la cible du comportement d'influence est au même niveau dans l'organisation ; ascendante (Farmer, Maslyn, Fedor, & Goodman, 1997; Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997; Yukl et al., 2008) lorsque la tactique est utilisée vers des personnes d'un niveau supérieur dans l'organisation ou descendante (Bélanger & Gosselin, 2011; Blickle, 2000; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl et al., 2008) lorsque ce sont des subordonnés qui sont visés.

Le couple tactique / direction a été étudié afin de déterminer son efficacité. Ainsi, Yukl et Tracey ont permis d'accroître la compréhension de ces tactiques et s'apparente à une contribution managériale importante : être en capacité de savoir quelles tactiques ont la plus grande probabilité de succès pour influencer un subordonné, un pair ou un supérieur (1992, p. 41). Il ressort ainsi de leur étude la persuasion rationnelle est une tactique qui est plus fréquemment utilisée dans une direction ascendante, que la pression elle est plus communément usée vis-à-vis des subordonnés ou encore que l'échange est une tactique qui est dans une certaine mesure utilisée vers les pairs mais qu'elle reste peu usitée avec la hiérarchie ou que la consultation est efficace dans les trois directions (Yukl & Tracey, 1992, pp. 30–31).

Résultats du comportement d'influence. Les études autour des résultats des tentatives d'influence sont nombreuses (Barbuto & Moss, 2006; Falbe & Yukl, 1992;

Markham & Holahan, 2004; Van Eck, Jager, & Leeflang, 2011; Yukl et al., 2005, 1996, 2008; Yukl & Falbe, 1991; Yukl & Michel, 2006).

Lorsqu'un agent met en place des tactiques d'influence son objectif est de produire un résultat conforme à ce qu'il attend. Si le résultat de ce comportement a souvent été analysé de manière binaire –échec ou succès– nous apprennent Falbe et Yukl (1992), ces derniers se sont affranchis de cette mentalité binaire, simplificatrice et réductrice et ont analysé l'efficacité du comportement d'influence à l'aune de trois résultats différents : l'engagement, le respect et la résistance (1992, p. 639).

La première réponse à une action d'influence est l'engagement. Cette réponse fait référence aux situations dans lesquelles la cible intègre en elle l'objectif de l'influence et est prête à tout pour l'atteindre (Tepper et al., 2006, p. 187). La cible est alors pleinement investie.

“Commitment occurs when a target person agrees internally with an action or decision, is enthusiastic about it, and is likely to exercise initiative and demonstrate unusual effort and persistence in order to carry out the request successfully.” (Falbe & Yukl, 1992, p. 639)

La deuxième réponse est celle du respect –ou de la conformité– et constitue la seconde réponse dite de conformité comme qualifiée par Tepper *et al.* (2006) par opposition à la « non-conformité » que constitue la résistance. Dans ce cadre, la cible de l'influence apporte une réponse à la fois peu enthousiaste mais aussi réticente.

“Compliance occurs when the target person carries out the requested action but is apathetic about it rather than enthusiastic, makes only a minimal or average effort, and does not show any initiative.”

Enfin, la résistance est une réponse qui s'opérationnalise dans une opposition, dans un refus de faire¹⁹⁷.

“Resistance occurs when the target person is opposed to the requested action and tries to avoid doing it by refusing, arguing, delaying, or seeking to have the request nullified » (Falbe & Yukl, 1992, p. 640)

Il ressort de ce qui précède que le processus d'influence comprend quatre composantes principales que sont les tactiques d'influences –et plus particulièrement leur choix–, les objectifs poursuivis par l'agent qui découlent du choix de la tactique, la direction vers laquelle l'agent d'influence met en œuvre sa tactique et qui dépend grandement de la position de sa cible –ces directions sont ascendantes, latérales et descendantes– et enfin le résultat –ou la réponse– obtenu à la suite du comportement d'influence qui peut être l'engagement, la conformité –ou le respect– et la résistance (Falbe & Yukl, 1992; Yukl et al., 2005). Le champion est un agent qui cherche à obtenir un engagement vis-à-vis de son projet et à ce titre fait usage d'influence (Gattiker & Carter, 2010; Howell & Higgins, 1990b) et s'apparente à un agent-stratège¹⁹⁸.

3.1.2.5.2. Le champion, un agent-stratège

Le courant théorique des tactiques d'influence proactives est issu du processus d'influence sociale et il comprend quatre composantes comme nous venons de le décrire. Selon Renken et Heeks, dans leur étude sur le champion, « l'importance des relations et des tactiques d'influence est mis en évidence par le volume et la fréquence des recherches dans les sources sélectionnées ; douze études ont explicitement abordé un aspect de ce thème » (2014, 2019, p. 828). Le champion par son action d'influence peut intervenir au niveau du processus de sélection nous apprend Lefley (2006). Par ailleurs, sans entrer dans le détail des tactiques et stratégies développées, Mullins et ses collègues (2008)

¹⁹⁷ Tepper *et al.* (2006), p.187

¹⁹⁸ Grima et Trépo (2003, p. 1319)

mettent en lumière que le champion a vocation à convaincre et influencer les autres membres de l'organisation et ce peu importe leur niveau (2008, p. 462). Ces premiers éléments issus de la littérature sont d'un niveau trop générique et qui confirment le constat établi par Markham (1991, p. 238) sur la littérature de l'influence attachée au champion : les études empiriques n'analysent pas suffisamment les tactiques déployées par les champions pour arriver à leurs fins.

Pour Beechler *et al.* (1996, p. 8) le champion est un agent d'influence qui, à travers les six rôles qu'il a la capacité d'endosser, a vocation à mettre en place une sphère d'influence au sein de l'organisation de même qu'il doit s'assurer du soutien au projet innovant de la part des membres de l'organisation en les persuadant. En cela, Gupta *et al.* (2006) rejoignent Beechler car cette dimension est importante selon les auteurs et s'avère même être un pilier pour le champion du réseau (*network champion*) en ce que cela lui permet d'associer ou mettre en relation les parties prenantes au projet. L'influence, toujours selon Gupta *et al.* (2006) est aussi une corde à l'arc à celui qu'ils nomment le champion de l'implémentation et qui peut être plus que le champion du réseau. Les auteurs argumentent également que l'influence si elle est importante, il convient de ne pas mettre en parenthèse l'importance que peuvent revêtir les relations de cet acteur (Gupta *et al.*, 2006, p. 552).

Les études menées par Howell et ses collègues sont riches d'enseignements (Howell & Boies, 2004; Howell & Higgins, 1990a, 1990b, 1990c). Elles nous apprennent que les champions seraient un usage plus important de l'influence que les autres acteurs et ont recours à des canaux informels – one-to-one, pairs ou hiérarchie – (Howell & Boies, 2004, p. 127), l'usage des canaux dits « formels » n'étant pas une modalité spécifique des champions même s'ils en font usage (Howell & Higgins, 1990a, p. 47). En effet, pour le champion les canaux formels et leur utilisation lui permettent, par la production de notes ou compte-rendu, de tenir informées ses cibles qui sont principalement la hiérarchie

(Howell & Higgins, 1990a, p. 47) de même que travailler en étroite relation avec la direction et donner des informations régulièrement à jour permet de gagner un soutien souvent indispensable (Shane, 1994, p. 407).

En dehors de ce recours à l'influence de la part des champions, ces études nous apprennent que la tactique dite de coalition est utilisée par le champion à destination de cibles à tous les niveaux de l'organisation (Howell & Higgins, 1990a).

L'étude des tactiques a été assez fine (Howell & Higgins, 1990c) que dans leur précédente publication dans *Administrative Science Quarterly* (1990b). Les résultats d'une étude empirique autour de 7 tactiques sont délivrés. Les tactiques étudiées par Howell et Higgins sont la coalition, la persuasion rationnelle, autorité supérieure, affirmation de soi, sanctions, négociation et le recours personnel (Howell & Higgins, 1990c, p. 252). Dans leur article Howell et Higgins (1990c) se posent la question de l'utilisation des tactiques d'influence tant par les champions que par les nonchampions en s'appuyant sur les tactiques décrites par Kipnis et Schmidt (1988). Au terme de leur étude, les auteurs concluent que la coalition, la persuasion rationnelle, l'appel à la hiérarchie et l'affirmation de soi étaient les tactiques d'influence pour convaincre les autres d'accepter l'innovation. Ces tactiques permettent d'identifier le champion. L'apport de cette étude réside également et surtout, non pas sur les tactiques qui différencieraient les nonchampions, mais sur celles qui ne permettent pas de distinguer les champions des nonchampions parmi lesquelles les sanctions, la négociation et l'amitié. L'autre intérêt de cette étude est celui de confirmer la variété et la fréquence d'utilisation des tactiques ; résultats obtenus dans une étude préalable (Howell & Higgins, 1990b) ; étude qui mettait aussi en avant que l'influence était liée au comportement de leader et plus particulièrement de leader transformationnel (Howell & Higgins, 1990b, p. 331).

L'influence n'est pas le seul moyen par lequel le champion assoit sa position et joue son rôle. La dimension relationnelle est au moins aussi importante (Negoita et al., 2012).

Klerkx et Aarts (2013) axent leur analyse sur la notion de réseau d'innovation au sein duquel les champions tissent leurs relations. Ces relations, nouées par le champion, s'établissent à tous les niveaux du réseau ou de l'écosystème. Au niveau de l'organisation (micro-système) où les quatre types de champion (Fichter, 2009; Gupta et al., 2006; Smith, 2007) agissent et interagissent avec les acteurs en présence. Les relations se tissent en deuxième lieu au niveau du premier cercle des parties prenantes (méso-système) avec les clients ou fournisseurs notamment (Klerkx & Aarts, 2013, p. 194). On retrouve enfin, au niveau macro, les agences gouvernementales et non-gouvernementales lesquelles peuvent aussi prendre part au projet d'innovation. Par leur article, Klerkx et Aarts (2013) font un apport intéressant à la théorie des rôles en proposant la notion de communauté d'innovation. Cette communauté d'innovation permet de proposer une articulation des différents champions lesquels se veulent aussi complémentaires lorsqu'ils sont amenés par exemple à agir comme tampon lorsque des comportements marginaux apparaissent¹⁹⁹.

Entre stratégie d'influence et mise en place d'un réseau de relation, Van Laere et Aggestam (2016) montrent que ce sont deux thématiques importantes dans l'analyse et la compréhension du champion. Au travers huit exemples, les auteurs mettent en avant que l'utilisation des processus formels et informels sont de nature à influencer sur son environnement en vue d'obtenir le soutien d'autres membres de l'organisation. Il ressortirait que l'articulation du formel et de l'informel, des relations et de l'influence, permettent à la fois au champion de construire et adapter son projet par la multiplication de conversation avec les membres de l'organisation tout en développant une action de communication aboutissant à un support accru.

Markham a beaucoup contribué à l'analyse des rôles dans l'innovation tant à l'étude du champion qu'à défricher la question de l'opposition (Markham, 1998, 2000; Markham et al., 1991; Markham & Griffin, 1998). Si dans la littérature, le champion a été rendu

¹⁹⁹ Klerkx et Aarts (2013), p. 209

responsable de la réussite de nombreux projets innovants, peu d'études empiriques ont été menées pour attester de ces réussites et des tactiques qu'il utilise à cette fin (Howell & Shea, 2001, p. 16).

Ainsi, Markham (1998) étudie le choix des tactiques et de leurs effets sur leurs cibles. Se fondant sur les travaux de Kipnis (David Kipnis, Schmidt, Price, & Stitt, 1981; Schmidt & Kipnis, 1984), Markham apporte un éclairage nouveau sur le champion. Ce dernier est étudié à l'aune d'un référentiel répertoriant jusqu'à huit tactiques parmi lesquelles la persuasion rationnelle, la coalition, la flatterie, la négociation, l'affirmation, les appels hiérarchiques, la coercition et les activités clandestines. Il conclut que le champion agit moins souvent dans la confrontation que dans la coopération. Les tactiques dites de coopération (persuasion rationnelle, flatterie et négociation) semblent largement plus utilisées que les tactiques dites de confrontation (coalition, l'affirmation de soi, l'appel hiérarchique et les sanctions) par lesquelles le champion impose à sa cible une solution. La proximité entre le champion et les acteurs de la communauté d'innovation amène à penser que ces conclusions peuvent constituer les bases d'une réflexion qui demande à être encore appuyée empiriquement. En effet, la conclusion la plus forte de cet article, et de loin, est que les champions utilisent les relations pour obtenir une réponse conforme –à savoir engagement ou conformité– et que l'utilisation de tactiques d'influence de type « Kipnis », en général, diminue la probabilité d'une réponse conforme de la cible (1998, p. 499). Sur cette conclusion, Markham a développé un nouveau champ de réflexion relative à l'influence considérant que le comportement du champion était un comportement politique (2000, p. 422) en faisant appel à la littérature relative à ce sujet²⁰⁰. Markham et sa collègue (2004) proposent un papier qui laisse de côté les questions de l'influence et des tactiques d'influences au sens de la littérature de Kipnis en préférant un

²⁰⁰ *Ibid.* p. 444

ancrage comportement politique / influence pour ce qui est des activités de « championnat ».

Markham (2000) appelle à une réflexion de fond visant à reconsidérer le rôle du champion qui ne peut plus supposer que « les champions sont altruistes, sagaces, visionnaires et intrinsèquement motivés »²⁰¹ par ailleurs, repenser le rôle de champion passe aussi par la notion de communauté d'innovation, si la littérature considère que les rôles sont statiques (2010, p. 408) Markham nous interpelle sur cette nécessité de penser le champion comme un rôle dynamique interagissant avec d'autres au sein d'une communauté ce que nous aborderons dans le prochain chapitre.

3.1.2.6. Ressources

La littérature met souvent en avant de manière implicite ou explicite le fait que le champion a vocation à identifier ou obtenir des ressources (Beath, 1991; Esteves & Pastor-Collado, 2002; Howell & Higgins, 1990a; Negoita et al., 2012; Shane, 1994). Ainsi, dans une étude de terrain, Markham (2000) révèle que les champions sont efficaces pour fournir des ressources aux projets. Ces ressources sont de natures diverses comme nous le verrons et les questions se concentrent principalement entre les ressources matérielles et financières. La question de la ressource immatérielle, comme l'information, semble avoir fait l'objet d'un traitement plutôt confidentiel par la littérature²⁰².

3.1.2.6.1. Ressources matérielles

Parmi les deux besoins rendus indispensables pour le projet, Beath (1991) met en avant le besoin de ressources et plus particulièrement ressources matérielles²⁰³. L'accès à ces ressources non seulement est indispensable pour expérimenter et développer le projet mais cet accès se doit également d'être libre afin de ne pas restreindre son avancée.

²⁰¹ *Ibid.*

²⁰² On notera que Esteves et Pastor-Collado (2002), se réclamant de Beath considèrent l'information comme l'une des trois ressources du champion.

²⁰³ Beath, 1991, p. 358

Il a été noté l'importance de ses soutiens pour l'accès aux ressources. Smith (2007) à travers ses trois études de cas nous montre à quel point support et ressources peuvent être étroitement liés pour permettre à un projet d'avancer. Pour Smith, ces ressources sont logistiques et technologiques.

Logistique, lorsqu'il s'agit de permettre à l'équipe projet d'avoir un accès à des ressources rares comme un accès total à un site de production automobile et tout ce qu'il permet d'offrir –l'équipe en question développait un nouveau modèle de voiture : la Mini. (2007, p. 18)

Technologique, lorsque le Président de Sony permis l'accès à la technologie des écouteurs afin de permettre à l'équipe de développer le premier Walkman. Écouteurs qui s'avèrent pour le projet l'élément vital sans quoi le baladeur n'aurait servi à rien (2007, p. 19).

3.1.2.6.2. Ressources financières

Howell et Higgins (1990a) évoque la question des ressources financières dans leur publication. Ce point est abordé lors de la présentation des cinq facteurs clés qui font qu'un champion réussit son projet (1990a, p. 52). Le champion se doit d'avoir à ses côtés quelqu'un en capacité d'ôter les obstacles qui se présentent parmi lesquels l'épineuse question des ressources financières qui peut conduire soit au succès soit à l'arrêt du projet.

« Many projects have been shelved because of (...) budgetary disputes. »

(1990a, p. 53)

L'intérêt de l'accès aux ressources financières a aussi été étudié par Smith (2007) dans la cadre d'une étude de cas sur la mise en place d'une innovation chez Unilever. Le contexte du développement de cette innovation étant compliqué compte tenu de la culture. Si les innovations ne sont pas interdites, elles doivent être incrémentales et se produire pour des produits entrant dans le cœur de marché de l'entreprise (Smith, 2007, p. 18). Or,

il s'agissait non seulement d'une innovation radicale dans le secteur de la santé donc hors du cœur de cible de l'entreprise. Le fait que le champion ait pu avoir le support d'un membre du Conseil d'Administration convaincu par la démarche a permis d'avoir les budgets suffisants pour parfaire le projet.

3.1.2.7. Impacts

Les conséquences de l'émergence d'un champion pour le projet ou pour lui-même sont peu documentées. C'est ce que nous proposons de présenter ici.

3.1.2.7.1. *Quels impacts du rôle du Champion sur le projet ?*

Une fois encore, c'est à Howell et Higgins (1990a) à qui nous devons la contribution la plus significative à la compréhension du rôle du champion pour le projet. Le champion dans leur approche n'agit que dans un seul objectif : avoir une autorisation pour implémenter son projet. Son succès est alors garanti sous couvert que cinq facteurs soient réunis (1990a, p. 52). Le premier est l'engagement du top management, on l'a vu préalablement le soutien du top management est indispensable et que ce soutien soit suivi d'effet c'est la deuxième condition. La troisième est que le support du top management ne doit pas être évènementiel ou épisodique, un soutien continu sur la durée du projet est nécessaire. Le champion doit avoir toute latitude de s'entourer afin de lui permettre de ne se concentrer que sur le projet et non ses externalités ou interférences (quatrième condition) et toute latitude en termes de manœuvre, il doit pouvoir agir avec toute la liberté dont il a besoin.

Ces résultats seront confirmés dans une études ultérieures (Howell & Shea, 2001). Le comportement du champion à un impact positif sur le projet (2001, p. 24).

Plus récemment, une publication de Lichtenthaler et Ernst (2009) s'est attachée à mettre en évidence la relation positive qui pouvait exister entre l'émergence d'un champion et la performance organisationnelle (2009, p. 376). Dans le contexte de cette

étude, il ressort que le champion a un impact positif hautement significatif²⁰⁴ ce qui fait de cette étude, selon les propres termes des auteurs, « une des premières études à grande échelle à trouver un effet positif hautement significatif des champions sur la performance »²⁰⁵. Cette relation positive sera une nouvelle fois démontrée (Walter et al., 2011) tout en permettant d'affiner l'analyse en mettant en lumière cette relation avec le comportement du champion. L'analyse du comportement dérivant de la mise en place d'une échelle quadratique du comportement dont les éléments la composant est validée par la littérature existante.

Des résultats similaires avaient été obtenus dans une étude préalable qui concluait à un impact positif mais indirect du champion sur la performance (Markham & Griffin, 1998, p. 451). Markham et Griffin concluent également que les conséquences de la présence d'un champion sont plus nuancées que ce qui apparaît dans la littérature en rapport²⁰⁶. Les résultats de leur étude montrent notamment que la présence d'un champion dans un projet n'apporte pas de différence significative en termes de performance par rapport à un projet pour lequel il n'y aurait pas eu de champion²⁰⁷. La relation entre champion et performance n'est donc pas directe et l'essentiel de l'activité du champion se déroulerait dans des étapes intermédiaires du projet en permettant d'améliorer ce processus de développement. En agissant ainsi il a un impact sur le programme qui permet d'améliorer la performance au niveau de l'organisation²⁰⁸. Les résultats de cette étude seront également confirmés par une étude de Howell *et al.* (2005) qui conclut « que la présence d'un champion était positivement liée à des niveaux plus élevés de performance (...) lesquels, à leur tour, ont eu un effet positif sur la performance de l'entreprise » (2005, p. 657).

²⁰⁴ Lichtenthaler et Ernst (2009), p. 381

²⁰⁵ *Ibid.* p. 382

²⁰⁶ *Ibid.* p. 450

²⁰⁷ *Ibid.* p. 444

²⁰⁸ *Ibid.* p.451

Une autre étude de Markham (1998) posait l'hypothèse de la relation entre champion et performance en analysant cette relation sous l'angle de la mise en place de tactiques d'influence. Les résultats obtenus ne valident pas l'hypothèse selon laquelle plus les champions réussissent à influencer leurs cibles, plus leurs projets sont performants²⁰⁹. Il n'y aurait donc pas de relation entre les tactiques et la performance et, s'il est acquis que les champions ont un impact sur leurs cibles, le projet ne semble pas connaître une amélioration de sa performance²¹⁰.

Il ressort de ce qui précède deux éléments importants. D'une part, la littérature n'a, pour l'heure, pas laissé un espace suffisant pour prendre la pleine mesure des conséquences de la tenue du rôle de champion sur le projet. Ce qui nous est rapporté s'apparente à des éléments anecdotiques plus qu'à des faits valablement mesurés. D'autre part, force est de constater que les études qui existent proposent des résultats très différenciés.

3.1.2.7.2. Être champion, un marchepied pour sa carrière ?

Si les publications relatives aux conséquences de la tenue du rôle de champion sur le projet innovant sont restreintes, on peut alors considérer que celles relatives aux conséquences pour lui-même sont confidentielles comme en témoignait déjà Markham et Aiman-Smith (2001). Les auteurs considéraient, en effet, que les implications professionnelles pour le champion faisaient partie des pistes de recherche à développer²¹¹. Entre acteur désintéressé et avide, deux conceptions semblent s'opposer comme en témoigne Grima (2006) pour lesquelles l'automaticité en termes de carrière ne vas pas de soi.

²⁰⁹ Markham (1998), p. 499

²¹⁰ *Ibid.*

²¹¹ Markham & Aiman-Smith, 2001, p.49

Brimm (1988) écrivait déjà « *organizational innovation may be hazardous to the career health of its sponsor* »²¹².

Des acteurs, quelle que soit leur posture, ont des trajectoires de carrières différentes au sein ou en dehors de l'organisation. La question de la réussite ou de l'échec du projet innovant semble être un élément moteur de la carrière du champion. Howell et Higgins (1990a) concluent notamment que l'échec du projet aurait des conséquences sur la carrière : « *They believed that if the project failed, they would experience (...) reduced career mobility* »²¹³. Nous verrons que cette automaticité ne va pas de soi comme en témoigne les conclusions de Brimm (1988) « *success holds the same risk of career stagnation posed by failure* »²¹⁴.

La tenue du rôle de champion peut avoir comme conséquence en termes de trajectoire professionnelle : sa stagnation. Cette conséquence trouve son origine tant dans le projet lui-même que dans la position organisationnelle tenue par le champion.

De nombreux auteurs s'accordent à dire que le champion ne peut pas obtenir d'évolution professionnelle à la suite de la tenue d'un rôle de champion car selon eux être champion est concomitant à une position hiérarchique élevée et que cette position n'appelle pas ou plus d'évolution.

Pour Witte, le champion se doit d'occuper un poste de direction (1977, p. 54), Chakrabarti et Hauschildt (Chakrabarti & Hauschildt, 1989) s'attachent à analyser la question sous l'angle des personnes et des positions détenues plutôt que sur la base des fonctions et rôles²¹⁵, une position élevée minimise les possibilités d'ascension. Ceci est aussi repris par Grima (2006) lorsqu'il évoque le fait que « le champion est par nature

²¹² p.34

²¹³ *Ibid.* p;42

²¹⁴ p.39

²¹⁵ Chakrabarti et Hauschildt, 1989, p. 161

positionné au sommet hiérarchique de son organisation, ce qui rend caduque toute possibilité de promotion » (2006, p. 63).

D'autres auteurs considèrent qu'être champion n'est possible qu'à la condition de s'être constitué un vaste réseau, notamment d'influence, et que pour cela il est indispensable d'être haut placé dans l'organisation (Ibarra, 1993).

Si la promotion n'est pas possible cela ne tient pas uniquement à la position organisationnelle tenue par le champion. Le fait d'avoir endossé ce rôle peut s'avérer être un fardeau pour son évolution.

De nombreux auteurs ont témoigné, par leurs publications, de ce risque de voir sa carrière ne plus évoluer par le simple fait d'avoir été un champion.

Pour Chevalier (1987) cela s'explique notamment par le fait que le champion pour arriver à ses fins pu dû entrer en conflit avec la hiérarchie ce qui a notamment eu un impact négatif sur leur réputation.

La réputation du champion le précède souvent est c'est aussi un des facteurs explicatifs de la difficulté pour lui d'évoluer. Courpasson (2000), lorsqu'il étudie les chefs de projet dans le secteur industriel, arrive au constat suivant lequel ces acteurs pour tenir les délais, de même que de réussir le projet, ont mis une pression telle sur les parties prenantes que sa réputation était faite et avec elle sa trajectoire de carrière. Peu de possibilités pour le champion de reconversion si ce n'est dans le secteur du management de projets et, bien souvent, en dehors de l'entreprise.

Markham (2000) met en évidence que la tenue du rôle de champion se fait aussi dans une relation d'opposition. Mettre en place une innovation au sein d'une organisation s'accompagne d'une réorganisation des alliances et des rapports de force qui peuvent conduire à tout le moins à une opposition motivée au projet voire à la remise en cause de la présence du champion au sein de l'organisation.

On constate que la littérature si elle n'a pas pu analyser finement les conséquences en termes de promotion professionnelle, force est de constater que les publications qui s'y sont attachées laissent apparaître des conséquences à contrepied de ce que l'action portée et incarnée par le champion aurait pu laisser penser. Ce champion, qui est voué à progresser au sein de l'organisation tant son rôle se traduit par une contribution essentielle pour l'organisation (Howell & Higgins, 1990b, p. 341) n'a que peu de perspective favorable au regard de la littérature. Cette question semble n'avoir pas été traitée car une partie de la littérature conçoit le champion comme un héros, qui s'engage dans ce rôle par idéalisme (Chakrabarti, 1974; Schön, 1963), de même, comme le relève Grima (2006), de nombreux auteurs ne se sont pas attachés à l'analyse d'innovations de type incrémental lesquelles ne suscitent pas la même passion²¹⁶ que les innovations radicales.

3.2. AUX ORIGINES DE L'OPPOSITION

3.2.1. L'opposition : un comportement organisationnel ?

Markham (2000; Markham et al., 1991) a été l'un des premiers à mettre en exergue ce rôle qui s'inscrit en contrepoint du champion dans la littérature liée à l'innovation. De même que le comportement de champion a été défini notamment à l'aune de ses caractéristiques personnelles ou encore du comportement de leader (Howell & Higgins, 1990a, 1990b, 1990c), nous nous proposons de faire pareillement pour comprendre le comportement d'antagoniste ou d'opposant.

3.2.1.1. Five-Factor Model

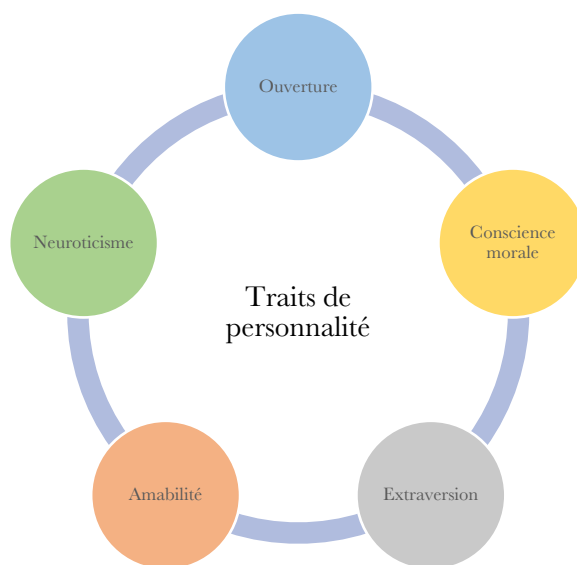
De la même manière que l'analyse du comportement de champion a pris racine notamment en psychologie et psychosociologie s'attachant à comprendre son comportement (Howell & Higgins, 1990c; Howell et al., 2005) ou encore ses traits de personnalité (Howell & Higgins, 1990b) par exemple, nous pouvons penser que le

²¹⁶ Grima, 2006, p. 62

comportement d'opposition peut également y trouver ses fondements d'autant que la littérature des Sciences de Gestion a construit les prémisses de l'opposant en miroir du champion.

La littérature, notamment en psychologie, a étudié et défini le comportement antagoniste (Axelrod, Widiger, Trull, & Corbitt, 1997; Miller & Lynam, 2019). Deux définitions principales du comportement antagoniste, l'une minimaliste, l'autre extensive, existent (Lynam & Miller, 2019a).

Figure 12 : Traits de personnalité du Five Factors Model



Compris à l'aide du modèle descriptif de la personnalité en cinq traits principaux (Figure 12), on peut considérer le comportement antagoniste comme l'une des extrémités du trait amabilité qui est un continuum allant de l'altruisme à l'antagonisme (Figure 13). La compréhension de l'antagonisme sur la seule base de ce continuum bipolaire est la perspective minimaliste retenue par la littérature (Lynam & Miller, 2019a). En quelque sorte, il s'agit de se déplacer d'une extrémité à l'autre du domaine de la personnalité (ou *higher order trait*).

Figure 13 : Continuum bipolaire de l'amabilité



La vision extensive du comportement d'opposition prend en considération non pas les domaines –lesquels s'apparentent à un premier niveau d'analyse– mais les descripteurs de traits des pôles du domaine ou facettes. S'agissant du domaine relatif à l'amabilité, ces descripteurs sont :1) insensibilité contre compassion, 2) immoralité contre moralité, 3) méfiance contre confiance, 4) combativité contre affabilité, et 5) arrogance contre modestie (Lynam & Miller, 2019a, p. 119).

Les traits associés à la première facette seraient le fait d'être exploitant/profiteur, insensible ou encore impitoyable²¹⁷. La deuxième facette est associée à des personnalités rusées, manipulatrices et trompeuses²¹⁸. Les qualificatifs sceptiques, soupçonneux et cyniques²¹⁹ sont adossés au continuum relatif à la confiance alors que ceux tels que, hostile, agressif ou querelleur²²⁰, sont associés à la combativité là où vantard et égocentrique sont liés à l'arrogance.

Des auteurs en sciences humaines considèrent que le comportement d'opposition est omniprésent et qu'il a des implications dans de nombreux aspects de la vie personnelle ou professionnelle (Lynam & Miller, 2019a; Shiverdecker & LeBreton, 2019) tant il s'apparente à un fonctionnement interpersonnel spécifique en ce qu'il a vocation à causer à autrui un préjudice. Si l'opposant est égocentrique, sceptique quant aux intentions des

²¹⁷ Lynam et Miller, 2019, p. 2

²¹⁸ *Ibid.*

²¹⁹ *Ibid.*

²²⁰ *Ibid.*

autres, et compétitif plutôt que coopératif²²¹, il est aussi possible d'ajouter les caractéristiques suivantes à cette personnalité « soupçonneuse, méfiante, trompeuse, manipulatrice, compétitive, exploitante, égocentrique, égoïste, opposante, agressive, rusée, brutale, cruelle, arrogante, vaniteuse, dure d'esprit et insensible »²²². Ceci laisse à penser que, d'une manière générale, **ce comportement peut s'analyser comme une propension à ne pas maintenir des relations interpersonnelles positives** (Lynam & Miller, 2019a).

3.2.1.2. Comportement d'opposition et Organisation

Ce comportement sur le lieu de travail été étudié par les sciences humaines (Shiverdecker & LeBreton, 2019). Plus particulièrement, ces auteurs ont étudié ce comportement d'opposition dans le cadre de la performance au travail, l'attitude au travail et en lien avec le comportement de leader lesquels sont des thématiques largement étudiées en management et sciences de l'organisation. La posture de base des auteurs est de considérer que, comme l'antagonisme est l'extrémité inférieure du continuum bipolaire du trait d'agréabilité, « les personnes qui ont un faible niveau d'agréabilité ou un niveau élevé d'antagonisme »²²³

3.2.1.2.1. Comportements organisationnels contre-productifs

Le comportement contre-productif organisationnel est une large catégorie de « comportements intentionnels qui vont à l'encontre des intérêts légitimes de l'organisation ou de ses membres » (Shoss, Jundt, Kobler, & Reynolds, 2016). On y retrouve entre autres attitudes le fait de travailler de manière incorrecte, ou d'adopter un comportement inertiel voire d'arriver en retard au travail ou à des réunions.

²²¹ “egocentric, skeptical of others’ intentions, and competitive rather than cooperative” (Costa & McCrae, 1992c, p. 15)

²²² “suspicious, mistrustful, deceptive, manipulative, competitive, exploitative, self-centered, selfish, oppositional, aggressive, shrewd, cunning, brutal, cruel, arrogant, conceited, tough-minded, and callous” (Widiger & Oltmanns, 2019, p. 25)

²²³ Shiverdecker et LeBreton, 2019, p. 281

Ce comportement de déviance a été analysé en relation avec les domaines du FFM en distinguant la déviance interpersonnelle –c'est-à-dire orientée vers les membre de l'organisation– de la déviance organisationnelle –dirigée contre l'organisation (Berry, Ones, & Sackett, 2007). Une corrélation semble exister entre le comportement d'opposition et les comportements contre-productifs organisationnels (Shiverdecker & LeBreton, 2019). En effet, ces comportements ont une corrélation plus importante vis-à-vis des membres de l'organisation qu'envers l'organisation elle-même. Les auteurs de conclure que l'antagonisme est donc susceptible de se manifester non seulement sur le lieu de travail et qu'il revêt notamment des comportements organisationnels contre-productifs.

3.2.1.2.2. Comportements de citoyenneté organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle se définissent comme « des actes individuels laissés à la discrétion des employés et qui contribuent significativement à l'efficacité organisationnelle » (Paillé, 2006). Ces comportements ont été analysés en lien avec le comportement d'opposition.

De même que Berry *et al.* (2007), l'analyse des comportements de citoyenneté organisationnelle en lien avec le modèle descriptif de la personnalité en cinq traits principaux, Chiaburu *et al.* (2011) ont distingué les comportements qui visent directement les individus de ceux dirigés vers l'organisation. La conclusion de l'analyse entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et l'opposition est qu'une corrélation existe mais qu'il n'est que suggéré par « la présence de variables modératrices »²²⁴ afin de permettre une meilleure compréhension de la relation. Celle-ci sera à prendre en considération dans des développements ultérieurs²²⁵.

²²⁴ Shiverdecker & LeBreton, 2019, p. 286

²²⁵ *Ibid.*

3.2.1.2.3. Leadership

Le leadership est un comportement qui fait l'objet de nombreuses publications. Le leader est formel ou informel. Les chercheurs se sont attachés à comprendre les comportements du leader (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Plane, 2015) mais là aussi l'analyse croisée des traits de personnalité et du comportement d'opposition du leader n'a fait l'objet que de peu de publication (Shiverdecker & LeBreton, 2019).

Il convient alors de prendre les conclusions de l'analyse de Shiverdecker et LeBreton (2019) avec précaution tant elle s'apparente aux prémices d'un axe de recherche qui reste largement ouvert. Shiverdecker et LeBreton prennent appui sur une importante étude, quantitative et qualitative, qui met en relation la personnalité et le comportement de leader en se fondant sur le *Five Factors Model* (Judge et al., 2002). Les résultats de Judge ont été pris en considération à l'aune de la posture de base de Shiverdecker et LeBreton pour leur étude. Les résultats de leur étude exploratoire sont d'une part que le comportement d'opposition semblait être inefficace en termes de leadership ce qui est congruent avec la littérature. Elle considère en effet que « les individus adoptant un comportement antagoniste seraient inefficaces dans des postes de direction »²²⁶.

L'extrapolation des résultats de Judge *et al.* (2002) sont plus ambivalents sur la question de l'émergence du leader en lien avec ses caractéristiques personnelles. En effet, Shiverdecker et LeBreton, (2019) considèrent qu'il faut prendre en considération de manière plus fine une variable de contexte dans l'analyse comme le secteur d'activité. Judge ayant réalisé son empirie dans le secteur militaire, le secteur privé et auprès d'étudiants, une conclusion relative au comportement d'opposition est que « certaines caractéristiques peuvent être considérées comme des comportements de leader

²²⁶ *Ibid.* p. 288

inappropriés pour certains, mais peuvent être considérés comme des comportements de leader exemplaires par d'autres »²²⁷.

Si les sciences humaines ont pris en considération le comportement d'opposition dans leurs recherches de manière conséquente (Lynam & Miller, 2019a, 2019b; Shiverdecker & LeBreton, 2019). Lorsque l'on regarde la recension des méta-analyses de ce comportement faite par Lynam et Miller (2019a, p. 120) et la littérature relative à la théorie des rôles –qui énonce en filigrane ce rôle depuis des décennies– les contributions de Markham (2000; Markham et al., 1991) sur l'analyse et la compréhension de l'opposant laissent entrevoir un champ d'études important dans lequel les sciences de gestion peuvent s'investir.

3.2.2. L'opposition dans la littérature relative à l'innovation

L'innovation ne semble pas aller sans opposition comme en témoigne l'empirie quantitative menée par Hauschildt²²⁸ laquelle met en lumière que plus d'un tiers des répondants émettent des réserves ou des doutes quant à l'approbation sans réserve d'un projet innovant. Opposition et résistance sont dans de nombreux cas associées voire considérées comme synonymes (Hauschildt, 1999) souvent avec une connotation négative (Ferneley & Sobreperéz, 2006; Joshi, 1991; Marakas & Homik, 1996) alors même que cette opposition peut-être positive²²⁹. Ainsi, la résistance peut se définir comme une « opposition, une contestation ou encore la perturbation d'un processus ou d'une initiative » (Ferneley & Sobreperéz, 2006). Cette association entre opposition et innovation avait déjà été formulée près de quarante ans plus tôt bien qu'aucune empirie n'accompagnât le propos.

Schön (1963) est largement connu et reconnu de par son article séminal sur le champion. Ce dernier a également contribué, à sa manière, à la prise en compte de

²²⁷ *Ibid.* p. 289

²²⁸ 1999, p. 224

²²⁹ Ferneley Et Sobreperéz, 2006, p. 346

l'opposition par la littérature. Schön la considère presque comme consubstantielle à l'analyse de l'innovation et du champion ; l'opposition est nécessaire²³⁰. Il s'essaie au surplus à identifier des accents à cette opposition. Elle est considérée comme naturelle ou légitime « *'normal' opposition* » tout en lui conférant une nature qui peut être clandestine ou poussée à la clandestinité²³¹. L'auteur va même plus loin dans son analyse en ce qu'il considère qu'en plus d'être normale, la résistance est même souhaitable²³², introduisant par là même le concept d'ambivalence à la diffusion de l'innovation « *It must both seek it out and resist it* ».

De même, la conception de l'opposition selon Witte (1977) n'est pas celle d'un comportement du consensus. Il s'agit d'un comportement divergent en ce qu'il est nécessaire de dépasser le statu quo afin de prendre une direction différente²³³. L'objectif poursuivi avec cette posture d'opposition est celui qui vise à entraver le processus d'innovation²³⁴. L'opposition, qui se situe en dehors du consensus chercherait même à entraver la bonne marche de la diffusion de l'innovation ou encore à mettre un terme de manière prématurée au projet. La question de l'échec d'un projet peut alors être posée et il s'avère que cette dimension à l'époque de Schön ou de Witte n'était pas suffisamment explorée par la littérature « *premature termination of a project has not received much attention in the literature* » (Bedell, 1983). Hauschildt (1999) a proposé une étude qui prend en compte l'ampleur et l'intensité de l'opposition. Il retient deux modalités d'opposition : destructive et constructive²³⁵. L'opposition destructive, selon Hauschildt, est celle par laquelle l'opposant cherche à faire retarder ou annuler le projet. Ce qui

²³⁰ « *need to resist change* » écrit Schön (1963, p. 82)

²³¹ « *what is often legitimate resistance to change, drive that resistance underground* » (Schön, 1963, p. 83)

²³² « *... is not only normal but in some ways even desirable* » (Schön, 1963, p. 84)

²³³ « *opponents also want to overcome the status quo, but they pull in a different direction* » (Witte, 1977, p. 50)

²³⁴ « *people who either do not want the innovation or are not capable of implementing it* » (1977, p. 53)

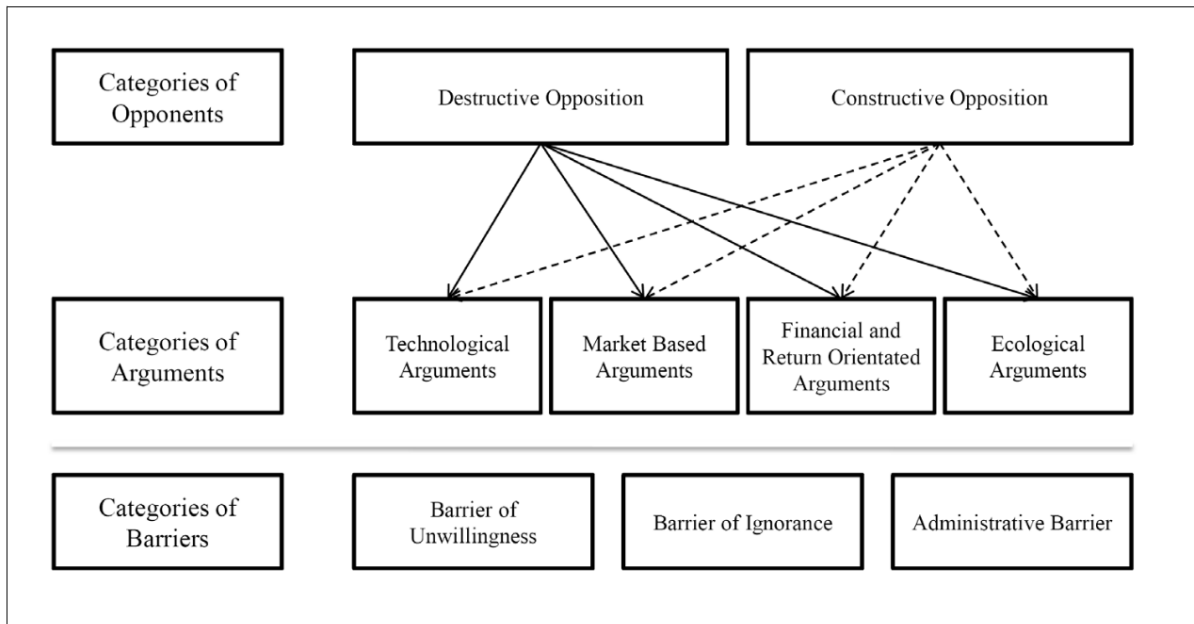
²³⁵ Hauschildt, 1999, p. 228

appelle l'attention dans son empirie est que cette modalité se veut secrète quand bien même l'ampleur²³⁶ est importante.

Les travaux réalisés par Hauschildt (1999) se situent dans la continuité de ceux de Witte (1977) au demeurant, si Hauschildt se fonde sur les deux modalités d'opposition répondant dans une certaine mesure à la notion de barrières, Hauschildt complète la réflexion de Witte en intégrant la notion d'argument –et du nombre d'arguments– proposés pour déterminer l'ampleur et l'intensité de l'opposition. Gurtner et Dorner (2009) confirment le caractère multidimensionnel de l'opposition et s'inspirant des développements antérieurs proposent une schématisation des barrières à l'innovation (Figure 14). Jusqu'alors, de nombreuses analyses faites n'intégraient qu'une dimension, tant pour l'opposition que pour décrypter des raisons de l'échec d'un projet. La dimension technique du projet était prise en considération en faisant fi de l'ensemble des relations et parties prenantes au projet (Bedell, 1983). Des tentatives d'explications aux échecs se développent (Fischer, Hamilton, McLaughlin, & Zmud, 1986). Il est ainsi mis en lumière non pas l'action de l'opposant mais le fait que le champion n'est pas le meilleur gestionnaire projet et que c'est là une des raisons de l'échec d'un projet.

²³⁶ Hauschildt définit l'ampleur de l'opposition en utilisant une échelle à quatre niveaux que sont 1 : pas d'argument opposé 2 : opposition d'un seul argument 3 : opposition de deux arguments de deux aires différents 4 : opposition d'argument en provenance d'au moins trois aires. Pour Hauschildt, les aires ou dimensions sont : technique, marketing, financière, légale et autre. Dans une publication ultérieure la dimension écologique est ajoutée.

Figure 14 : Barrières à l'innovation selon Gurtner et Dorner (2009)



La relation entre l'opposition et le succès du projet n'a pas fait l'objet d'une littérature importante. On peut noter en la matière, les résultats obtenus par Hauschildt (1999). Ce dernier a notamment étudié la relation qui pouvait exister entre les opposant constructif et le projet. Il conclut qu'il n'y a pas de relations positives entre opposition constructive et succès. Ce qui lui fait écrire que le succès n'est pas l'apanage d'une seule personne²³⁷. S'agissant des conséquences d'une opposition destructive, il résulte de l'étude qu'une action visant à retarder le projet serait plus efficace que celle visant à lui mettre un coup d'arrêt²³⁸. L'opposant n'est pas considéré comme un des rôles critiques dont l'organisation a besoin dans le cadre du développement du processus innovant (Roberts & Fusfeld, 1980) ce qui laisse entrevoir la nécessité d'une réflexion écosystémique où chaque rôle pèse plus ou moins sur le projet.

Les tentatives de prise en compte des différentes dimensions de l'opposition et de ses impacts se développeront. La proposition d'un modèle multi-niveaux de l'opposition

²³⁷ "At best, the old German saying that "success has many fathers" is confirmed". Hauschildt (1999) p. 231

²³⁸ *Ibid.*

par Lapointe et Rivard (2005), bien que technocentrique, à ceci d'intéressant qu'elle croise la classification de l'opposition de Coetsee (1999) lequel définit quatre niveaux d'opposition que sont l'apathie, l'opposition passive, active et agressive²³⁹. A ces quatre niveaux, cinq caractéristiques communes de l'opposition, considérées comme basiques sont associées afin d'avoir un cadre d'analyse de l'opposition. Ces dimensions sont les comportements d'opposition, l'objet de cette opposition, les menaces perçues et les conditions initiales qui fonderaient ce comportement, et enfin, l'opposant lui-même –ou sujet de l'opposition²⁴⁰. Les auteurs concluent que leur modèle permet d'expliquer les dynamiques d'opposition qu'elles soient individuelles ou collectives et ce malgré les limites de l'étude en terme sectoriel²⁴¹.

Une autre publication mérite d'être notée en ce qu'elle traite de la nature multidimensionnelle de l'opposition et de la résistance (Smollan, 2011) dans une perspective organisationnelle. Smollan propose cinq dimensions à l'opposition que sont les dimensions :

- Active / passive
- Cognitive, affective et conative ou attitudinale

Cette dimension de l'opposition prend à rebours la littérature sur la question qui considère que l'opposition est un comportement observable (Marakas & Homik, 1996). Ces dimensions sont empruntées à la psychologie sociale (Piderit, 2000). La dimension cognitive est portée par les croyances qu'ont les acteurs vis-à-vis du projet. Cette dimension est associée à une dimension émotionnelle qui se traduit par le développement de sentiment vis-à-vis du projet ; de ce qui précède, il découle une dimension attitudinale qui est soumise à controverse tant la littérature semble rencontrer des difficultés à la

²³⁹ Coetsee, 1999, pp. 207-208

²⁴⁰ Lapointe et Rivard, 2005, p.464

²⁴¹ *Ibid.* p. 484

mettre en évidence²⁴². D'ailleurs, associé à la question du comportement d'opposition Piderit considère que, plus qu'une attitude, nous serions en présence d'intentions²⁴³ et de distinguer l'intention de s'opposer à un réel comportement d'opposition ce qui rejoint notamment la classification des modalités d'opposition de Coetsee (1999) qui selon l'intensité pourront se retrouver dans l'apathie, l'opposition passive, active et agressive. Pour Smollan (2011), le fait que les trois dimensions ne convergent pas crée les conditions d'un comportement ambivalent.

L'« ambivalence justifiée » de Schön (1963) trouve un écho dans la littérature relative au comportement ambivalent dans les années 1990/2000. L'ambivalence semble avoir été une base à la définition des accents que peuvent prendre l'opposition comme en témoigne l'article de Piderit qui propose de *repenser la résistance*²⁴⁴. L'opposition est vue comme action ou inaction (Brower & Abolafia, 1995), sous l'angle de l'intentionnalité ou de l'omission (B. E. Ashforth & Mael, 1998). L'opposant en tant qu'agent capable de voir un projet sous un angle différent est une « alternative jusqu'à lors inconsiderée » (Piderit, 2000). Battilana et Casciaro (2013) s'attachent à définir l'opposition sur la base de la littérature relative à l'ambivalence qui se définit comme « une attitude comprenant à la fois les réactions positives et négatives à un objet » (Oreg & Sverdlik, 2011). Sur cette base, l'opposant est alors perçu, lui aussi, comme ambivalent. En effet, il peut avoir des réactions purement négatives ou encore des réactions mixtes, à la fois positives et négatives (Battilana & Casciaro, 2013), sans que les auteurs n'envisagent les réactions exclusivement positives ce que Markham (2000; 1991) nomme l'opposition amicale ou loyale.

- Consciente/inconsciente ou délibérée/non délibérée

²⁴² Piderit, 2000, p. 786

²⁴³ *Ibid.*

²⁴⁴ Piderit (2000, p. 783)

Cette dimension peut être liée aux trois dimensions de Piderit (Smollan, 2011) en ce que la réponse en terme d'intention ou de comportement face à la mise en place d'un projet innovant au sein de l'organisation peut se manifester de manière délibérée ou inconsciente.

- Rationnelle / irrationnelle
- Transparente/couverte autrement dénommée visible/invisible

L'opposition a fait l'objet également d'une empirie qui se distingue des conceptions que nous avons pu mettre en lumière. Alors que des auteurs voient le rejet d'une innovation comme une opposition active voire agressive (Coetsee, 1999; Lapointe & Rivard, 2005) ou que les tentatives menées afin de la différer le projet sont de l'ordre de l'inertie (Coetsee, 1999), Szmigin et Foxall (1998) distinguent l'opposition de l'ajournement ou du rejet ; considérant que l'opposition n'est que la première étape qui conduit au rejet²⁴⁵.

3.3. VERS LA MISE EN PLACE D'UN CADRE D'ANALYSE DE L'OPPOSANT

En ignorant l'opposant, tout en lui donnant une part importante dans la dynamique d'innovation –notamment dans sa relation avec le champion– on ne peut pas comprendre cette dynamique dans sa globalité.

Le développement de la théorie des rôles, dans les années 1980, prend en considération la question de l'échec du projet. Cette prise en compte intervient pour compléter l'analyse de champion et de ses faiblesses. Elle permet concomitamment le développement de nouveaux rôles. L'opposant ne sera évoqué qu'à la toute fin des années 1980 (Chakrabarti & Hauschildt, 1989) et uniquement pour mettre en lumière un aspect déjà évoqué antérieurement : l'opposant est un acteur qui entrave le processus innovant.

²⁴⁵ Szmigin & Foxall, 1998, p. 464

De même, la publication de Howell et Higgins (1990b) ne fait qu'évoquer l'opposition vigoureuse que doit affronter le champion.

L'opposant semble n'avoir existé dans un premier temps qu'en rapport au champion et ne se définissant que comme un négatif du champion. Toutefois, à mesure que la littérature prend en considération ce rôle celui-ci semble s'étoffer par lui-même et non par le truchement du champion.

3.3.1. D'une connaissance indirecte du rôle d'opposant à sa reconnaissance empirique

3.3.1.1. L'opposant à l'aune de la littérature sur le champion

L'opposant s'apparente durant trois décennies à un simple contrepoint –sans qu'il soit nécessaire de s'y attacher plus avant (Schön, 1963; Witte, 1977)– ou à la figure de l'avocat du diable (Galbraith, 1982; Kanter, 1988; Wood, 1988).

L'opposition si elle est, dans un premier temps, suggérée, elle ne semble pas s'incarner dans la littérature qui ne retient que le champion. Le champion est doté de qualités admirables « *selfless, sagacious, visionary, and intrinsically motivated* » (Markham, 2000, p. 444). Il est celui qui est prêt à prendre des risques et ce bien qu'il semble confronté à la résistance de l'organisation. Celle-ci semble s'incarner dans le rôle d'opposant qui n'a pas été empiriquement défini. L'idée de ce rôle n'a été que suggérée dans la littérature. « *The idea of an antagonist role has been alluded to in the innovation literature, but not empirically examined* » (Markham et al., 1991).

L'article séminal de Schön (1963) est peut-être l'exemple qui s'inscrit le mieux dans cette dynamique visant à reconnaître l'opposant par le prisme du champion. Schön considère l'opposition comme indissociable ou inévitable à l'analyse de l'innovation et du champion. Pour Schön, cette opposition, à l'ombre du champion, a des accents de normalité ou de légitimité. Schön emploiera l'expression :

“The opposition, where it occurs, (...) springs from the normal human instinct to protect oneself and more especially one's way of life” (1963, p. 82)

Cette « *‘normal’ opposition* »²⁴⁶ pour Schön semble être avant tout une réaction humaine qui peut être poussée à la clandestinité²⁴⁷ et devenir incontrôlable si elle n’est pas prise en considération. De fait, cette opposition –qui dans le cadre de son étude est souvent considérée comme légitime– s’apparente à un comportement qui en plus d’être normal est même appelé de ses vœux²⁴⁸.

La question de l’incarnation de l’opposant ne se pose pas en tant que telle non plus pour Witte (1977). Ce dernier se risque à exprimer une hypothèse sur son origine. Pour l’auteur, le foisonnement de projets dans les organisations et la concurrence qui peut naître entre eux aboutit à ce que certains d’entre eux soient abandonnés, tous ne pouvant être menés à bien. Les tenants d’un projet endossent le rôle d’opposant pour d’autres projets.

« As business resources are essentially limited, an innovation always means that other plans must be given up, with the result that the people supporting those plans are forced into the role of opponents. » (1977, p. 50).

Witte appelle également notre attention sur le fait que les obstacles à l’innovation prennent des formes variées en lien avec la résistance au changement, ces obstacles allant de l’acceptation et de l’indifférence jusqu’à l’opposition passive ou active ce qui rejoint les résultats de l’intensité et des modalités dans la littérature relative à l’opposition dans l’innovation (Coetsee, 1999; Piderit, 2000; Smollan, 2011). S’il ne définit pas l’opposant, Witte apporte tout de même sa pierre à l’édifice en postulant qu’il peut se trouver à différents niveaux de l’organisation²⁴⁹ .

²⁴⁶ Schön, 1963, p. 82

²⁴⁷ « *what is often legitimate resistance to change, drive that resistance underground* » (Schön, 1963, p. 83)

²⁴⁸ « *... is not only normal but in some ways even desirable* » (Schön, 1963, p. 84)

²⁴⁹ « *opponents can be found on all levels* » (1977, p. 54)

Ce phénomène d'opposition est aussi touché du doigt dans l'étude SAPPHO II de Rothwell *et al.* (1974). Dans leur publication, les auteurs analysent par paire les innovations technologiques qui ont réussi de même que celles qui ont échoué. Une des raisons avancées réside dans le phénomène d'opposition. Des mesures relatives à l'opposition en lien avec des aires fonctionnelles de l'organisation (technique et commerciale) ont été mises en place sans toutefois que l'opposition soit explicitement incarnée par un acteur comme en témoigne l'analyse qualitative des cas d'échec (1974, pp. 273–277).

Chakrabarti et Hauschildt (Chakrabarti & Hauschildt, 1989), dans leur article sur la *division du travail dans la gestion de l'innovation*, proposent un modèle théorique au sein duquel les auteurs font état de l'opposition. Dans cette construction, la division du travail permet l'émergence d'individus clefs qui endossent des rôles dans la gestion de l'innovation parmi lesquels le champion. L'opposition peut naître et dans ce cas elle est en relation avec l'action de la triade « champion-expert-sponsor ». Dans leur conception, l'action de l'opposant est entravée par celle du sponsor, figure du top management (Chakrabarti & Hauschildt, 1989). La figure de l'opposant, qu'il soit interne ou externe, apparaît clairement grâce à la mise en perspective des flux d'informations entre les acteurs du projet. Cette figure de l'opposition bien qu'envisagée n'y est ni incarnée ni définie.

Pour Howell et Higgins (1990c) la question de l'opposition semble être inextricablement liée à la mise en exergue des capacités extraordinaires du champion à mobiliser, inspirer et enthousiasmer les autres et ce malgré une forte opposition (Howell & Higgins, 1990c, p. 320). Les auteurs mettent également en lumière des éléments fondant l'opposition sans la nommer en tant que telle :

« Champions need guidance through the organizational roadblocks to innovation. Many projects have been shelved because of political in-fighting, turf protection, inertia, or budgetary disputes. » (1990a, p. 53)

Pour Beechler (1996, p. 8), la question de l'opposition est perçue là aussi à l'aune du champion lequel a notamment vocation à vaincre les résistances qui se feraient jour.

“Champions are individuals who overcome resistance to innovation in established organizations by taking actions that reduce the risk of innovative activity to other organization members.” (Beechler et al., 1996)

Au terme de cette revue, force est de constater que l'opposition et l'opposant ont été ici et là abordés par la littérature. Toutefois, si cette opposition a pu être qualifiée à quelques occasions, le voile n'a pas encore été levé sur l'opposant. À ce titre, la publication de Markham, Green et Basu (1991) intitulée « *Champions and antagonists: Relationships with r&d project characteristics and management* » s'apparente en quelque sorte à l'acte de naissance de l'opposant dans la littérature.

3.3.1.2. 1991 : la *naissance* de l'opposant dans le corpus littéraire

On doit à l'article de Markham et al. (1991) la première contribution empirique du rôle d'opposant. Si l'opposant est encore mis en regard de celui de champion, cette première étude d'envergure, menée auprès de 21 entreprises regroupant 213 projets, permet de révéler l'opposant. Les auteurs proposent de considérer l'opposant comme un avocat du diable mais dans une dimension enthousiaste²⁵⁰.

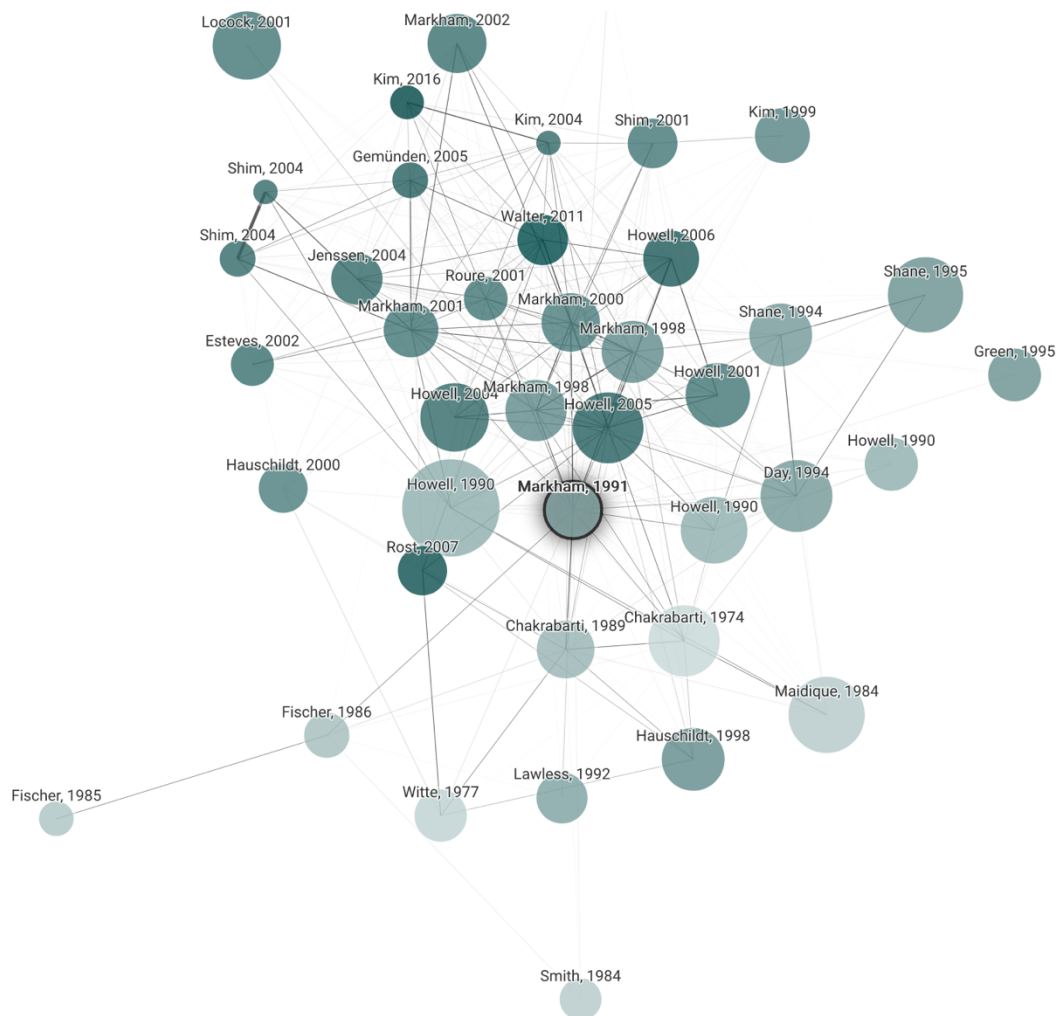
3.3.1.2.1. *Hypothèses de recherches de Markham et al. (1991)*

Markham et ses collègues se sont placés dans le cadre de la théorie des rôles afin de mener leur étude. De même que la littérature lie le rôle de champion à l'opposition, les auteurs se sont inscrits dans cette veine et se situent dans un cadre où le champion et l'opposant coexistent. Les questions principales qu'ils se posent sont de savoir si l'opposant émerge dans tous les aires fonctionnelles de l'entreprises ou si certaines d'entre elles favorisent son apparition. Un deuxième axe de recherche s'attache au projet et plus

²⁵⁰ « *The role of antagonist could be one of a devil's advocate.* » (1991, p. 238)

particulièrement aux caractéristiques du projet afin de savoir si elles sont liées à l'opposant, puis de savoir si la gestion et la performance du projet pouvaient être liées à ce rôle d'opposition mais aussi et avant toute chose si l'opposant existe à l'épreuve des faits et quelle définition lui attribuer.

Figure 15 : Diagramme de citations Markham (1991)



Sur ce dernier point, les auteurs prennent pour hypothèses non seulement le fait que l'opposant est un rôle qui existerait et au surplus le définissent comme le contrepoint au champion. L'opposant serait alors un acteur qui s'oppose fermement au projet et ce quand bien même la hiérarchie soutient le projet.

“This work (...) defines it (ndlr: the antagonist) as a counterpoint to the champion role, i.e., the antagonist is a role where individuals strongly oppose a project and generate negative feelings about it, even when the project is receiving organizational support.” (1991, pp. 220–221)

Avec cette question de recherche, l’opposant serait alors un acteur qui ne grandit plus à l’ombre du champion mais qui existerait en tant que tel et serait en relation²⁵¹ avec le champion.

Sur la question relative à l’émergence de l’opposant, Markham s’appuyant sur la théorie de la différenciation des rôles fonde sa réflexion sur le fait que les rôles naissent du fait des tâches spécifiques qui sont demandées. En conséquence, les auteurs tendent à considérer que les opposant naissent dans les directions pour lesquelles le projet est mené eu égard à la qualification et à la compréhension qu’ils peuvent avoir. Il y aurait donc une congruence entre les caractéristiques du projet et celles de l’opposant.

Le champion est un agent d’influence comme nous l’avons montré plus tôt. Markham (1991) reprend cette hypothèse, le champion est un acteur qui influe sur le groupe afin de permettre au projet d’avancer et ainsi de combattre les résistances, comme en témoignait déjà Schön à son époque. Les auteurs transposent cette compétence à l’opposant considérant que pour mener son action il se doit aussi de jouer les agents d’influence. Sur la question de l’efficacité de son action, les auteurs considèrent son impact à l’aune de la conclusion du projet, considérant qu’un opposant efficace serait celui qui permet à un projet de ne pas se terminer.

En somme, si l’opposant existait, il serait un acteur en contrepoint du champion autrement dit, un acteur hostile au champion et aux projets qu’il défend. L’origine de l’opposant se ferait dans l’aire fonctionnelle au sein de laquelle est développée l’innovation et cela compte tenu des compétences que l’opposant a pu y développer ; il

²⁵¹ *Ibid.* p. 222

serait plus enclin à en comprendre les enjeux. En conséquence, les caractéristiques du projet seraient favorablement liées à l'opposant. Afin de mener son action –contre le projet– l'opposant développe des stratégies d'influence afin d'arriver à ses fins à savoir faire en sorte que le projet n'aboutisse pas.

3.3.1.2.2. *L'opposant à l'épreuve des faits*

Qu'en est-il de ces questions de recherche ? l'opposant, au terme de l'enquête auprès de 21 entreprises et 213 projets, s'apparente-t-il à la vision que les auteurs s'en sont faite ?

Sur l'existence du champion, l'étude conclut que oui, l'opposant existe et peut ainsi rejoindre le concert de la théorie des rôles.

Pour 40% des projets, la présence d'au moins un opposant est avérée²⁵². En outre, l'analyse de l'incidence des opposants dans les différents secteurs d'activité de l'entreprise croisés aux aires fonctionnelles révèle que les opposants se trouvent dans les principales aires de l'entreprise exception peut-être de la finance.

Une des conclusions les plus surprenantes, selon les auteurs, réside dans la posture de l'opposition. **L'opposant, qui avait été conçu comme hostile au champion et au projet, serait un partenaire loyal.** L'idée selon laquelle l'opposant, en tant qu'antagoniste du champion, est acteur hostile n'est pas validée.

« We originally conceived antagonists as hostile to projects. The pattern of findings suggests a role that appears to be more consistent with the concept of loyal opposition. » (1991, p. 235)

Se posait également l'hypothèse de l'aire fonctionnelle au sein de laquelle émergeait l'opposant. Les résultats de l'étude de Markham montrent que **l'opposant apparaît dans toutes les aires fonctionnelles** de l'entreprise exception faite de la finance qui a été jugée non représentative par les auteurs et qui de fait l'ont exclue de leurs analyses. **La**

²⁵² *Ibid.* p. 227

dispersion des opposants dans les aires fonctionnelles apparaît comme importante ; entre 7% pour la fonction clients et 21% pour la fonction production. Toutefois, cette volatilité ne se retrouve pas lorsque les chiffres sont regardés sous l'angles des filières. En effet, on retrouve en moyenne 16% d'opposants à plus ou moins 2 points selon les filières.

Markham posait comme hypothèse qu'une liaison positive existait entre les caractéristiques du projet et la présence d'un opposant. Ces caractéristiques sont la radicalité du projet, le montant de l'investissement, les ressources et le soutien qui y sont apportés.

La radicalité du projet innovant n'est pas corrélée à la présence d'un opposant ce qui laisse supposer que l'opposant est amené à se retrouver dans tous types de projets, innovants ou non. Sur les autres caractéristiques du projet, les résultats de l'étude laissent apparaître une **relation positive significative entre l'opposant et le projet tant du point de vue de l'investissement que des ressources qui y sont associées**. Cette relation n'a pas été mise en lumière entre l'opposant et le support apporté au projet.

Si un conflit peut être larvé entre le champion et l'opposant ce dernier n'a que peu d'impact sur le projet. L'action des opposants n'entrave pas le projet tant au niveau des ressources que des soutiens. Autrement dit, **l'opposant ne semble pas avoir d'impact sur la performance du projet**.

Figure 16 : Synthèse de la figure de l'opposant selon Markham et al. (1991)

Synthèse
<p>L'opposant est un rôle qui existe et, à ce titre, a toute sa place dans le concert de la théorie des rôles.</p>
<p>Cet opposant s'il avait été imaginé comme hostile s'avère être un partenaire loyal du champion. Comme ce dernier, il émerge dans toutes les aires fonctionnelles de l'organisation. Bien que sa présence d'une aire fonctionnelle à une autre soit volatile, son occurrence semble stable selon les filières.</p>
<p>L'opposant serait présent dans tout type de projets qu'ils soient radicaux ou non.</p>
<p>Le fait que le projet soit un investissement coûteux et que des ressources importantes y soient attachées sont des indicateurs de la présence d'un opposant. Alors que la relation entre l'opposant et le fait que le projet possède des soutiens importants n'est pas clairement établie.</p>
<p>La performance du projet qui s'analyse de manière binaire (interruption ou finalisation) ne semble pas être affectée par la présence de l'opposant.</p>

3.3.1.3. Contributions ultérieures à la compréhension de l'opposant

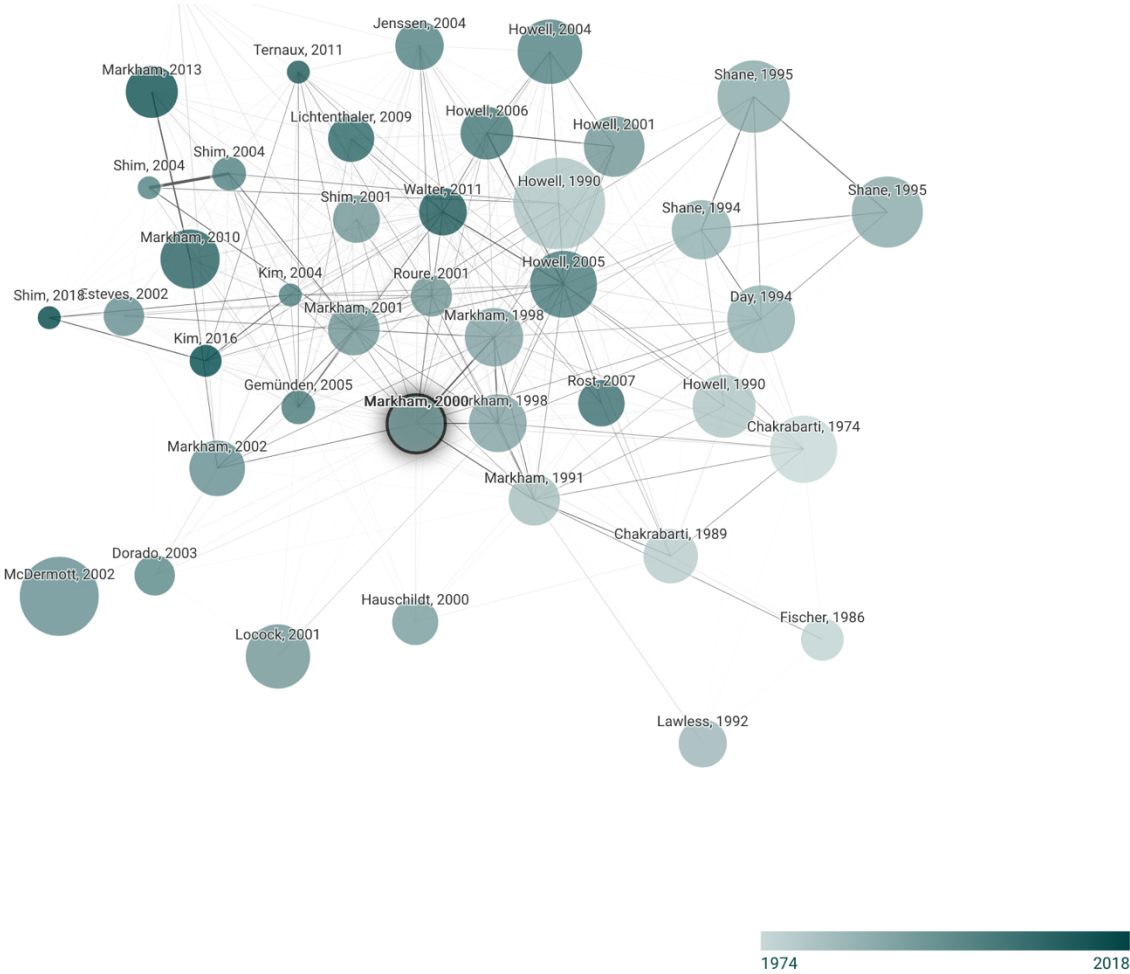
Peu de publications depuis l'article fondateur de Markham *et al.* (1991) ont proposé une empirie. Nous retiendrons une nouvelle publication de Markham (2000) et celle de Rohrbeck et Gemünden (2011). La première s'inscrit dans la continuité des travaux de 1991, l'opposant et en relation avec le champion et Markham pose 18 hypothèses afin

d'avoir une meilleure compréhension du comportement de l'opposant notamment. Rohrbeck et Gemünden (2011) quant à eux contribuent à la dynamique des rôles dans la capacité d'innovation d'une entreprise parmi lesquels l'opposant. Pour cela, les auteurs se basent sur des données qualitatives issues de 19 études de cas et 117 entretiens.

3.3.1.3.1. *Markham (2000), modèle du comportement politique des opposants*

Sur la base de cette forte corrélation qui ressort de son analyse entre le champion et l'opposant (Markham et al., 1991), Markham (2000) publie une nouvelle étude laquelle propose d'établir un modèle de comportement politique des champions et des opposants. Cette publication cherche à comprendre leurs objectifs et finalités.

Figure 17 : Diagramme de citations Markham (2000)



L'opposant est défini par Markham comme un négatif du champion qui est lui-même défini comme suit :

“Guided by these descriptions, this study defines a championing role as one in which an individual strongly advocates a research and development (R&D) project and generates positive behavioral support for it or work on its behalf.” (Markham, 2000, pp. 429–430)

L'opposant est alors :

« Our definition of an antagonist mirrors that for a champion: The antagonist's role is one in which an individual strongly opposes a project and generates negative feelings about it, even when the project receives organizational support. » (Markham, 2000, p. 430).

Cette étude confirme et complète celle de 1991.

Si le champion défend fortement le projet, l'opposant s'y oppose fortement ; lorsque le champion génère un sentiment positif envers le projet, l'opposant est celui par lequel sont véhiculés des sentiments négatifs.

Elle confirme **l'existence de l'opposant et cela dans différentes fonctions** de l'organisation (R&D, Marketing...) ²⁵³ de même qu'est confirmée la relation entre le degré de radicalité de l'innovation (radicale ou incrémentale) et l'opposition. Si **l'opposant est moins associé à des projets radicaux, il semble l'être de manière marginale** ²⁵⁴. L'opposition loyale ²⁵⁵ apparaît de nouveau et aucune donnée n'est venue faire évoluer la modalité de l'opposition telle qu'elle avait été imaginée, à savoir hostile.

²⁵³ Markham, 2000, p. 440

²⁵⁴ *Ibid.*

²⁵⁵ *Ibid.*, p. 443

S'agissant des ressources, la présente étude confirme celle de 1991 sur le fait que les opposants semblent être associés à des projets importants. S'agissant de la question de la relation entre l'opposant et l'abandon, là aussi, l'hypothèse n'est pas validée.

Si la présente étude de Markham vient confirmer de nombreux éléments de l'étude de 1991, celle-ci vient aussi l'affiner ou la compléter.

Ainsi, les données ne laissent pas apparaître de relation plus particulière entre l'émergence d'un opposant et l'origine du projet. Autrement dit, ce n'est pas parce qu'un projet naît dans les fonctions R&D qu'il est plus susceptible de voir émerger une opposition²⁵⁶. Sur le type de projet toujours, des analyses plus fines viennent compléter la compréhension de l'origine fonctionnelle de l'opposant. Pour mémoire, les types de projets sont des projets innovants orientés « produits », processus » ou « mixtes »²⁵⁷. Les résultats montrent que **les opposants issus du top management ne sont pas exclusivement associés à des projets orientés « produits », que ceux qui émergent des fonctions marketing ne sont pas *exclusivement* associés à des projets orientés « processus » et que lorsqu'ils viennent de la fonction production, l'hypothèse selon laquelle ils sont associés à des projets orientés produits n'est pas supportée**²⁵⁸.

Dans l'étude de 1991, la relation champion/opposant a toujours été analysée à l'aune d'une variable. L'hypothèse 7 du modèle de Markham apporte un éclairage sur la relation entre ces deux acteurs. Markham pose l'hypothèse qu'un champion ou un opposant émergera pour contrer l'opposition ou le soutien à un projet. De cette hypothèse une contribution importante à l'analyse de l'opposant et de la relation opposant/champion se fait jour. Ainsi, l'émergence d'un champion et d'un opposant serait un phénomène lié ;

²⁵⁶ *Ibid.* p. 440

²⁵⁷ Markham *et al.*, 1991, p. 226

²⁵⁸ Markham, 2000, p. 441

autrement dit **l'émergence d'un champion ou d'un opposant engendre celle de son contrepoint au sein de la même fonction**²⁵⁹.

Sur la question des ressources, si comme nous l'avons vu la présente étude confirme celle de 1991 sur ce point, elle permet de mieux appréhender l'opposant en ce que l'hypothèse selon laquelle les opposants sont plus susceptibles d'émerger à travers les fonctions pour un projet avec un champion et une allocation de ressources supplémentaires n'est pas supportée. Ainsi, il apparaîtrait que « les opposants s'associent aux champions peu importe le niveau de ressources »²⁶⁰. Ceci est alors à mettre en relation avec le précédent point qui veut que champions et opposants s'associent les uns aux autres sur un même projet.

Enfin, sur la question relative à la présence d'un opposant en lien avec le succès commercial de l'innovation, la présente étude ne conclut pas à ce que la présence d'un opposant dans le projet est un élément qui prédit un moindre succès sur le marché²⁶¹.

Le comportement politique des acteurs semble acquis pour Markham. En effet, les acteurs en présence réagissent à la nature politique –et non technique– du projet et adoptent un comportement idoine.

La présence de l'opposant, si elle est dorénavant acquise, reste encore à être comprise. En effet, il ressort de la présente étude une meilleure compréhension de l'opposant, mais aussi que la relation opposition/projet n'est pas déterminée (i.e. l'opposant appartenant au top management n'est pas associé exclusivement à des projets axés « produit »). L'opposant à ce stade s'apparente à une œuvre pointilliste qui par touches juxtaposées nous permettra de prendre la pleine mesure de cette nouvelle figure de l'écosystème de rôles.

²⁵⁹ *Ibid.* p. 442

²⁶⁰ *Ibid.* p. 443

²⁶¹ *Ibid.* p.444

Au terme de son étude, Markham laisse toutefois la question de la relation conflictuelle pendante en ce que selon lui, les modalités de l'opposition peuvent exister selon l'origine des acteurs au regard des aires fonctionnelles. Ainsi, une opposition amicale serait favorisée lorsque les acteurs émergent d'une même direction là où elle pourrait être hostile dans la mesure où l'opposant vient d'une direction différente de celle du champion²⁶².

Figure 18 : Synthèse du modèle de Markham (2000)

Comportement politique de l'opposant
Origine du projet : les projets initiés par la R&D ne sont pas plus susceptibles de voir émerger une opposition.
Degrés de radicalité du projet : les projets d'innovations radicales semblent être moins propices à l'opposition
Type de projet : les opposants issus, <ul style="list-style-type: none">- du top management ne sont pas associés exclusivement à des projets orientés « produit »- du marketing ne sont pas associés exclusivement à des projets orientés « processus »- de la production ne sont pas associés à des projets orientés « processus »
Relation champion/opposant : un opposant émerge au sein des mêmes fonctions qu'un champion
Allocation des ressources : <ul style="list-style-type: none">- Les opposants sont associés à des projets ayant des ressources importantes

²⁶² *Ibid.* p. 445

- Les opposants ne semblent pas non plus émerger dans un projet au sein duquel il y a un champion et des ressources supplémentaires

Abandon du projet : la relation entre la présence d'un opposant et l'abandon du projet n'est pas validée

Succès commercial : la présence d'un opposant n'est pas un élément prédictif d'un moindre succès commercial

3.3.1.3.2. Contribution de Rohrbeck et Gemünden (2011)

Depuis Markham, à notre connaissance, une étude a été publiée. Celle de Rohrbeck et Gemünden (2011), se fondant sur une empirie solide (19 études de cas et 107 entretiens), met en lumière trois rôles qu'ils analysent sous le prisme du processus de la diffusion de l'innovation.

Parmi ces trois rôles, celui de l'opposant semble s'inscrire dans les pas de Markham (1991, 2000). Pour Rohrbeck et Gemünden, l'opposant est celui qui « met les innovateurs au défi de créer des innovations meilleures et plus réussies en remettant en question les hypothèses de base, en remettant en question l'état de l'art des projets de R&D actuels et en recherchant les perturbations qui pourraient mettre en danger les innovations actuelles et futures »²⁶³. Il ressort de cet article que l'opposant est présent à tous les stades du processus d'innovation (Figure 19) ce qui répond à une question laissée pendante par Markham²⁶⁴.

Les auteurs ont également pu donner corps à l'opposant en complétant la compréhension des impacts qu'il pouvait avoir. Rohrbeck et Gemünden lui donnent un éclairage particulier. Ainsi, l'opposant remet en question en tant que de besoin les

²⁶³ Rohrbeck et Gemünden, 2011, p. 237

²⁶⁴ Markham, 2000, p. 445

hypothèses de base des innovateurs. De la même manière, l'opposition est marquée lorsqu'il s'agit de remettre en question les moyens déployés et particulièrement lorsque ceux-ci ne sont pas à la pointe de ce que peut proposer le marché et l'environnement externe de l'entreprise. Enfin, les auteurs révèlent qu'une manière de marquer son opposition se traduit par la recherche d'éléments perturbateurs qui pourraient mettre en danger les innovations actuelles et futures.

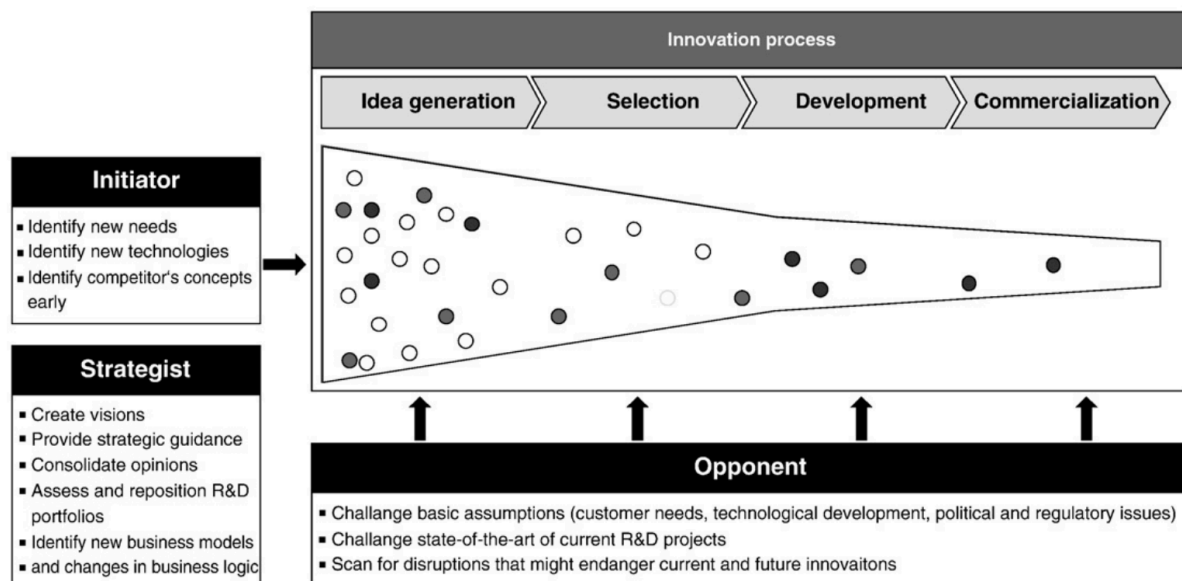
De même que Markham voit en l'opposant un allié plus qu'un ennemi, les auteurs conçoivent l'opposant comme un rouage de l'amélioration continue :

“The opponent role has been shown to be an effective mechanism with which to challenge innovation teams and thus enhance the quality of innovation development results.” (Gemünden & Rohrbeck, 2011, p. 240)

Enfin, Rohrbeck et Gemünden (2011) montrent que l'opposant qui émerge endosse également –et dans une certaine mesure– les habits du gatekeeper. En effet, il semble jouer le rôle de passeur en ce qu'il véhicule au sein de l'organisation des connaissances de son environnement externe et, c'est en ce sens que les auteurs apportent un éclairage particulier à l'opposant en ce que l'approche des rôles est diverse et qu'elle ne semble pas s'inscrire dans une approche déterministe.

Si d'un point de vue empirique nous avons peu de travaux (Gemünden & Rohrbeck, 2011; Markham, 2000; Markham et al., 1991), le travail réalisé autour du champion continue à nous donner un éclairage indirect sur l'opposant. Ainsi, l'examen critique de la littérature mené par Fuji (2017) sur ce rôle laisse apparaître, en filigrane, le rôle d'opposant dans l'analyse de l'émergence du champion de l'innovation.

Figure 19 : L'opposant selon Rohrbeck et Gemünden (2011)



Si nous examinons les propos de Markham lequel considère l'opposition comme nécessaire et inévitable (Markham, 2000), il apparaît, quand bien même l'opposant reste ancré dans une relation particulière et complexe vis-à-vis du champion, que nous assistons à son autonomisation.

Au terme de cette revue de littérature, il apparaît de prime abord que nous n'avons pas encore une connaissance directe et approfondie de l'opposant. Nous savons que l'opposition qui était théoriquement envisagée comme hostile, il a été confirmé qu'elle se voulait amicale ou loyale et que l'opposition semble être un contrepoint nécessaire à la réalisation de l'innovation.

La connaissance de l'opposant et de sa nature est longue et sinueuse. La communauté scientifique s'est montrée peu encline à quelques exceptions près à s'attacher à mettre en lumière l'opposant dans l'écosystème des rôles. Il importe que cette dynamique d'intégration et de compréhension soit présente. L'opposant a longtemps été une construction théorique, il fait l'objet, progressivement, d'études empiriques. Nous nous proposons de nous insérer dans cette dynamique car malgré les avancées il s'avère qu'un

exercice de clarification est encore nécessaire. La construction dichotomique du champion et de l'opposant laisse entrevoir un hiatus ou une ambivalence dans cette relation. Markham met lui aussi en exergue cette ambivalence de l'opposant. En effet, il peut être à la fois dans l'opposition vigoureuse au projet, développer des sentiments négatifs vis-à-vis de ce projet mais aussi être le fer de lance d'opposition constructive, loyale et amicale « *Antagonists, in a role of friendly opposition, appear to react to the presence of champions* » (2000, p. 429). Au demeurant, le rôle de l'opposant semble sans conséquence majeure en ce qu'il n'impacte pas le projet « (...) *do not appear to affect resources or project termination* »

Si le champion est essentiel à la dynamique d'innovation, l'opposant –dans sa relation au champion et au projet– mérite lui aussi que l'on s'attarde à sa compréhension en proposant de définir sa nature multidimensionnelle. D'où vient-il ? Sous quelles modalités se manifeste son opposition ? Quelles stratégies met-il en œuvre ? Ce sont notamment des questions auxquelles nous proposerons un éclairage. Dans la littérature, il est manifeste que ces éléments sont importants dans la tenue du rôle de champion et que s'agissant de l'opposant ces dimensions demeurent insaisissables.

3.3.2. Tentative de définition d'un cadre d'analyse du rôle d'opposant

Nous nous proposons de fonder le cadre d'analyse de l'opposant en nous appuyant sur la typologie développée par Renken et Heeks (2019) appliquée au champion bien que la littérature relative à l'opposant soit naissante, que des thématiques d'analyse n'aient pas été explorées et que pour d'autres il n'y ait pas de consensus.

3.3.2.1. Origine.

Comment naissent les opposants ? D'où viennent-ils ? Ce thème d'analyse se concentre sur ces deux questions principales. Les raisons qui expliquent l'émergence de l'opposant sont encore imprécises.

Le champion serait une des explications de la présence de l'opposant. L'opposition semble être inextricablement liée au champion (Howell & Higgins, 1990c). S'agissant de la sélection de projets innovants notamment dans la R&D, de nombreuses limites ont été mises en évidence (Baker, 1974). Le champion porteur du projet voit ainsi dans chacune de ces limites une raison pour voir émerger un opposant (Markham et al., 1991).

Le champion comme origine de l'opposant est un élément à considérer avec précaution car la littérature sans explicitement le valider laisse entendre que le champion naît pour surmonter et dépasser les barrières et l'opposition (Hauschildt & Kirchmann, 2001; Witte, 1977) ce qui laisse sous-entendre la préexistence de l'opposant sur le champion.

Comme a commencé à le laisser entendre Baker (1974), l'origine de l'opposant réside aussi dans les ressources et leurs raretés. Leurs allocations peuvent être une explication de l'émergence d'un opposant (Markham, 2000). Pour Witte (1977), l'origine de l'opposant est à trouver dans la concurrence qui peut naître entre les tenants d'un projet lesquels endossent également le rôle d'opposant pour d'autres projets afin de le limiter et de voir les ressources associées à ce projet réallouées au sien. Cette rareté génère des conflits politiques qui donnent naissance à « deux contreparties d'un même problème : le champion et l'opposant » (Chrusciel, 2008).

Une dernière explication de l'émergence de l'opposant peut s'entendre sous l'aspect de la division du travail (Chakrabarti & Hauschildt, 1989). Les compétences et les tâches à réaliser, compte tenu de leur importance et de leur répétition, forment les rôles. Dès lors, même si cette division du travail se fonde sur une « constellation de trois personnes » celle-ci peut être réduite ou étendue notamment avec l'adjonction de l'opposant (Chakrabarti & Hauschildt, 1989).

L'autre dimension de cette aire d'analyse thématique est celle relative à la question : d'où vient l'opposant ?

Bien que les études de Markham (2000; 1991) sur les opposants n'aient pas été approfondies depuis, elle sont aujourd'hui les plus abouties sur la question. Elles nous apprennent que les opposant sont présent dans toutes les aires fonctionnelle (marketing, production...) et dans toutes les filières (pesticide, industries chimiques, aciérie...). Par ailleurs, bien que sa présence de l'opposant d'une aire fonctionnelle à une autre soit volatile, son occurrence semble stable selon les filières. Dans sa seconde étude, Markham (2000) fait une contribution une nouvelle fois importante en ce qu'il parvient à la conclusion que l'opposant tend à émerger plus souvent de la même aire fonctionnelle que le champion.

3.3.2.2. Compétences

Quelles sont les caractéristiques de l'opposant ? C'est là l'objet sur lequel se concentre cette aire thématique.

Longtemps l'opposant a été envisagé comme le négatif photographique du champion. L'opposant était tout ce que n'était pas le champion et inversement. Markham (2000, p. 444) a défini le champion comme un acteur doté de qualités admirables « *selfless, sagacious, visionary, and intrinsically motivated* » nous sommes alors en droit de penser que l'opposant serait égocentrique ou encore obtus.

La littérature en SHS décrit l'opposant comme « suspicieux, méfiant, trompeur, manipulateur, compétitif, exploiteur, égocentrique, égoïste, oppositionnel, agressif, astucieux, rusé, brutal, cruel, arrogant, vaniteux, dur d'esprit et insensible. » (Graziano & Tobin, 2019, p. 127; Widiger & Oltmanns, 2019, p. 25). Ceci met en lumière un élément intéressant. La littérature relative au rôle et à l'innovation qui avait postulé un opposant comme hostile, aurait pu avoir toutes ses caractéristiques. Toutefois, il s'est révélé loyal dans les études empiriques qui ont été menées (Markham, 2000; Markham et al., 1991) . Ainsi, il est un acteur qui aide, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue (Gemünden & Rohrbeck, 2011, p. 240)

Une des caractéristiques de l'opposant selon Markham (2000) c'est l'adoption d'un comportement politique lequel est consubstantiel à l'opposition. Si le champion semble adopter un comportement de leader, il partage avec l'opposant ce comportement politique. Les ressources sont rares, les projets nombreux, ce qui pose la question de l'interdépendance et de l'allocation des ressources. Rareté et interdépendance des ressources notamment forment le creuset sur lequel se développe le comportement politique de l'opposant. Il recense une diversité de comportements parmi lesquels la planification stratégique, la mise en place de coalition, le recours à des experts ou encore le fait de ne pas arriver trop tôt à un consensus qui ne serait pas en phase avec ses positions.

Associé au comportement politique Markham (2000) évoque les stratégies d'influence, tant vis-à-vis de la direction générale, du comité de direction des actions visant à obtenir le soutien des utilisateurs clés afin d'influencer les autres membres de l'organisation.

3.3.2.3. Rôles et activités

L'opposant se retrouve à tous les niveaux de l'organisation : "*opponents can be found on all levels*" (Witte, 1977, p. 54) mais les activités de l'opposant sont principalement similaires à celles du champion en ce qu'il appartiendrait à la même fonction lorsqu'il émerge (Markham, 2000).

Il semble en effet, que les études menées par Markham aient mis en lumière la diversité des rôles organisationnels tenus par les opposants Direction générale, R&D, Production Marketing notamment (Markham, 2000; Markham et al., 1991).

Une des activités de l'opposant mises en évidence par Chakrabarti et Hauschildt (1989) est celle de passeur d'information entre les acteurs du projet. Cette coopération peut s'entendre dans une perspective loyale, au sens de Markham, de l'opposition.

3.3.2.4. Soutiens

Rien n'apparaît de manière très documentée dans la littérature sur les soutiens dont peut bénéficier l'opposant. Markham (2000) à travers les stratégies d'influence évoque la possibilité d'obtenir le soutien de la direction et des utilisateurs clés, prenant ici à contrepied une des conclusions antérieures qui n'établissait pas de relation positive entre l'opposant et le soutien qu'il voulait obtenir (Markham et al., 1991).

3.3.2.5. Relations, influence

Le processus d'influence mis en place par le champion a fait l'objet de publications (Markham, 1998) alors qu'il avait été esquissé dans une précédente publication dans laquelle il posait l'hypothèse selon laquelle un processus d'influence identique à celui du champion pouvait exister (Markham et al., 1991).

Dans son étude de 1991, Markham arrivait à la conclusion selon laquelle une relation significative liait l'opposant et les investissements d'une part et l'allocation des ressources d'autre part. Ceci suggère que les stratégies d'influences mises en place par l'opposant ont été efficaces. Seules les tactiques visant à obtenir du soutien semblaient de ne pas aboutir (1991, p. 232). Sans que les tactiques d'influence ne soient malheureusement décrites, on peut tout de même conclure que l'opposant est un agent d'influence en ce que l'opposant développe des stratégies d'influence afin d'arriver à ses fins (Markham et al., 1991). Cette thématique sera reprise dans un article postérieur qui se positionnera sous l'angle du comportement politique. On note d'ailleurs que, dans l'étude de 2000, qui envisage le comportement des acteurs sous l'angle politique, Markham recense des comportements d'influence (2000, p. 431) confirmant l'utilisation de l'influence pour l'allocation des ressources financières et humaines de même que pour tenter d'obtenir la fin du projet ou pour encourager la redistribution des ressources vers un projet privilégié. (Markham, 2000, p. 433).

En se fondant sur les constatations de Markham, il devrait alors être possible de faire un parallèle entre les tactiques d'influence –coopération versus confrontation– (Markham, 1998) utilisées par l'opposant. La question de l'influence avait fait l'objet d'un entrefilet lorsque Howell et Higgins (1990a, p. 53) avaient mis en lumière des éléments fondant l'opposition.

3.3.2.6. Ressources

Pour Markham (1991, 2000) et Witte (1977), les opposants à un projet sont les tenants –ou les champions– d'un autre. A ce titre, dans sa posture d'opposant, il utilise son influence en vue de faire abandonner un projet afin que les ressources qui y étaient allouées puissent être réaffectées au sien (Markham, 2000, p. 436)²⁶⁵. Cette relation positive entre opposant et ressources est ici la confirmation de ce qui avait été trouvé en 1991.

3.3.2.7. Impacts

Les impacts sur le projet de l'action de l'opposant sont à la fois positifs et négatifs.

L'opposition alors qu'elle n'était ni incarnée ni empirique, s'attachait à considérer l'action de l'opposant comme hostile à tort (Markham et al., 1991). L'opposition est alors considérée sous des auspices négatifs comme pouvant concourir à l'échec des projets ainsi en va-t-il du projet SAPPHO II (Rothwell et al., 1974, pp. 273–277) ou encore à leur mise en veille en raison de querelles politiques, de protection du territoire, d'inertie ou de conflits budgétaires (Howell & Higgins, 1990a, p. 53).

L'opposant qui était théorisé comme un acteur hostile est soudainement apparu comme un acteur loyal, un allié, au pire comme un complice du champion (Markham, 2000). Un acteur qui est orienté sur la réussite. Il challenge le projet, qui grâce à sa

²⁶⁵ “When champions arise to support a project, antagonists may emerge to oppose it, especially if the champion's project is receiving resources”
“For the antagonists, terminating “undesirable” projects allows redistribution of resources, potentially to projects they favor”

présence permet au champion notamment de rester alerte sur l'évolution du marché, de conserver une certaine forme d'agilité. Par son action encore, l'opposant alerte, informe le champion sur les risques pouvant mettre en danger l'innovation et à ce titre permet des évolutions des projets actuels et concourt par là même à leur succès (Gemünden & Rohrbeck, 2011).

L'opposant est un acteur en effet orienté vers la réussite et il ressort de l'étude de Markham (2000) que la relation entre la présence d'un opposant et l'abandon du projet n'est pas validée, de même que la présence d'un opposant n'est pas un élément prédictif d'un moindre succès commercial. Au demeurant, Markham reste ouvert sur la possibilité d'une opposition qui ne serait pas loyale en témoigne les stratégies d'influence qu'il est en mesure de mettre en œuvre notamment afin de réaffecter des ressources au détriment d'autre projet, l'auteur n'écartant pas l'hypothèse que champion et opposant puissent être ennemis.

CONCLUSION

Si de nombreuses études ont été menées, elles se sont surtout concentrées sur des rôles que l'on peut qualifier de constructifs comme le champion, le gatekeeper ou encore de sponsor. Ainsi en a-t-il été, notamment, concernant la définition du concept de champion. Longtemps la littérature s'est centrée sur le rôle de champion, acteur unique auquel incombait le succès ou l'échec du processus (Gemünden et al., 2007). D'aucuns considéraient même que le rôle de champion s'assimilait à celui d'un héros (Howell & Higgins, 1990a; Markham et al., 1991), d'un individualiste (Howell et al., 2005; Schön, 1963; Walter et al., 2011).

Comme nous venons de le voir, le rôle de champion et sa complexité croissante à mesure que son appréhension devenait plus fine et documentée a abouti à l'apparition de multiples champions (Fichter, 2009, 2012; Kelley & Lee, 2010; Klerkx & Aarts, 2013; Markham et al., 2010; Woodside, 1994) à la suite desquels une première tentative de

rationalisation nous a été présentée avec les méta-champions (Thakhathi, 2018). Le champion n'est plus ce héros, seul, à pouvoir agir en vue du succès du projet innovant qu'il porte (Schön, 1963). Après plus de soixante années de publications sur le thème du champion dans la théorie des rôles, la littérature était suffisamment abondante et variée pour faire une première tentative de mise en place d'un cadre d'analyse structurée. Ce cadre d'analyse qui nous a été présenté par Renken et Heeks (2014) permet de synthétiser la littérature à travers sept dimensions que composent le champion et de proposer ainsi une définition plus aboutie encore que celle présentée jusqu'alors.

Markham et Aiman-Smith (2001) s'étaient attachés à lever le voile sur le champion en nous présentant leurs vérités sur cet acteur en débutant par cinq mythes. Tout d'abord la littérature n'est pas suffisamment documentée pour considérer que le champion est lié au succès, selon les propres termes des auteurs le fait que le champion soit positivement lié au succès est « un mythe quasi universel »²⁶⁶. Autre mythe pour les auteurs, le champion est altruiste²⁶⁷, il n'agit que pour la beauté du geste et par enthousiasme, les champions porteraient des projets innovants radicaux²⁶⁸ au détriment d'innovations incrémentales ; avant dernier mythe, les champions ont des positions plutôt élevées dans l'organisation²⁶⁹ ceci est remis en question par Day qui a montré que les champions pouvaient naître à tous les niveaux de l'organisation. Enfin, les champions émergent des fonctions marketing²⁷⁰. En revanche, pour les auteurs, les champions sont des acteurs, passionnés, persuasifs, capables de prendre des risques dont l'une des principales missions est de trouver des ressources et permettre la survie du projet qui sont souvent en lien avec le développement de nouveaux produits²⁷¹.

²⁶⁶ Markham et Aiman-Smith (2001), p.45

²⁶⁷ *Ibid.*

²⁶⁸ *Ibid.*

²⁶⁹ *Ibid.*

²⁷⁰ *Ibid.*

²⁷¹ *Ibid.* p. 46

De manière diffuse, s'installe une l'idée selon laquelle ces rôles connexes interagissent avec le champion et sans lesquels il n'est pas assuré de la réussite du projet qu'il porte et d'autre part qu'une opposition est consubstantielle à l'action du champion. L'opposition est alors théorisée dans les Sciences Humaines et Sociales avec notamment l'étude des traits et caractéristiques de l'opposition comme ce fut le cas en son temps pour le champion. Cette opposition n'était que théorique puis elle s'est incarnée notamment à la faveur de deux publications d'importance de Markham (2000; 1991). L'opposition s'incarne dans l'opposant. La première conclusion de l'étude prend à contre-pied l'ensemble de la communauté scientifique : l'opposant qui avait été théorisé comme hostile est en fait un allié voire un complice du champion. Les contours de l'opposant commencent à se dessiner. Si l'origine de l'opposant pose encore question on sait qu'il est présent dans toutes les aires fonctionnelles de l'entreprise et qu'il a la capacité de se retrouver dans tout type de position organisationnelle des plus proches du terrain au sommet de la hiérarchie. Si l'opposant est un agent d'influence, nous ne connaissons ni les différentes tactiques qu'il utilise, ni les directions de tactiques. L'opposant est aussi un agent qui semble être orienté vers la réussite des projets mais Markham reste prudent et ouvert sur la possibilité de voir d'autres modalités d'exercice de l'opposition hostile notamment.

Au terme de cette revue de littérature, si la connaissance de l'opposant est à parfaire, il semble acquis qu'il est un acteur qui a sa place dans l'écosystème des rôles, impliqué notamment dans des projets d'innovation dans les organisations même si –et c'est là un biais important de la littérature, qu'elle ait trait à l'innovation ou à la théorie des rôles– les publications demeurent en la matière largement techno-centrées. En s'appuyant sur la littérature que nous venons de présenter, cette thèse de doctorat à visée exploratoire se propose d'examiner les trois questions de recherche suivantes :

Il ressort de la littérature que l'opposition d'abord –puis l'opposant ensuite– existe de manière *consubstantielle** au champion ; opposant et champion seraient, tel *Janus**, les deux visages d'une même personne. Si, comme nous l'avons vu les origines et caractéristiques du champion sont bien documentées, du fait cette nature supposée *consubstantielle**, nous serons amenés à nous demander dans quelle mesure l'opposant partage les caractéristiques et motifs de son émergence avec le champion ou s'il s'en distingue (QR1).

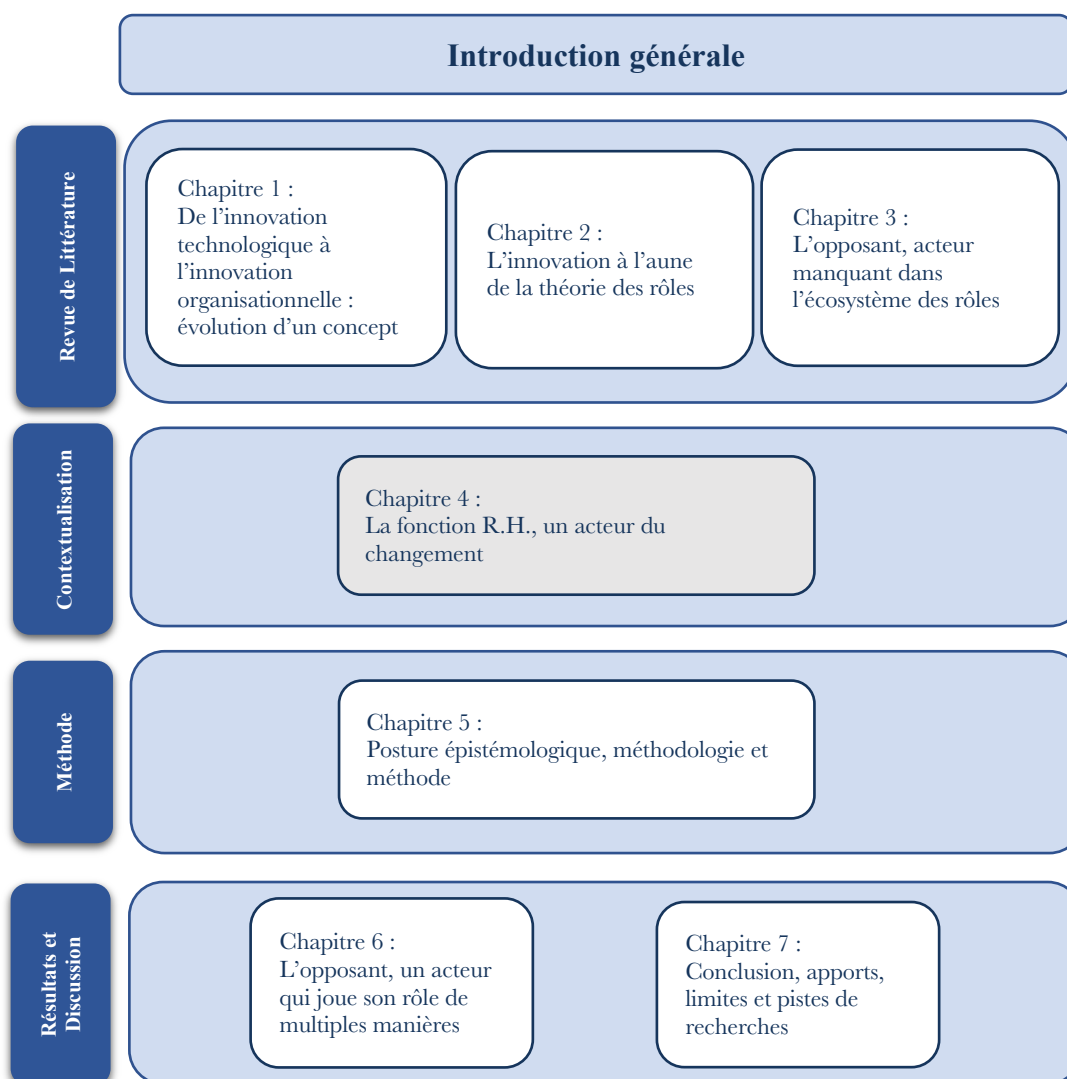
Dans cette étude exploratoire, l'opposant intègre l'écosystème des rôles et, tout rôle se doit d'être joué. Peu d'éléments ressortent de la littérature, et il s'agira ici de savoir ce que l'acteur, tenant ce rôle d'opposant met en œuvre afin de jouer sa partition. Nous l'avons vu, la question des comportements politiques et d'influence tiennent une place non négligeable chez son *alter ego* le champion. En est-il de même pour l'opposant ? De quelle manière ce dernier tient-il son rôle ? Ceci sera l'objet de notre deuxième question de recherche.

Sans aller ici jusqu'à convoquer les lois de Newton, la troisième question de recherche découle naturellement de la deuxième. Si action et réaction semblent intimement liées dans le référentiel newtonien, le parallèle s'arrêtera ici pour nous. Si le champion semble être un acteur qui concourt à la réussite d'une innovation, un acteur auréolé de succès, quelles conséquences les actions entreprises par l'opposant génèrent-elles tant pour le projet que pour lui-même (QR3) ?

PARTIE II :
INNOVATION & R.H. :
CONTEXTUALISATION DE LA
RECHERCHE

Chapitre 4 :

LA FONCTION R.H., UN ACTEUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

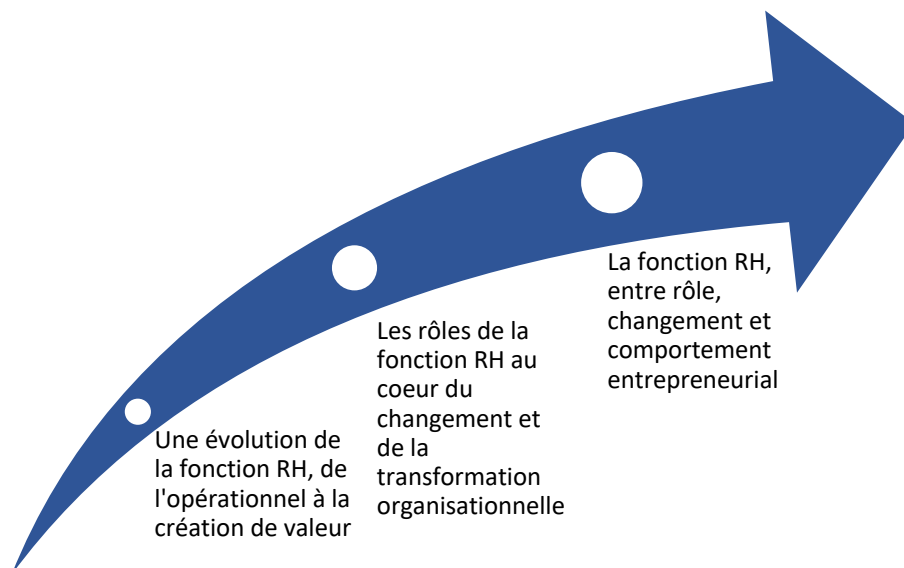


INTRODUCTION

La fonction R.H. a connu de nombreuses évolutions au cours de ce dernier siècle. Initialement cantonnée à des tâches requérant une expertise administrative, peu à peu, la fonction –sans se départir de ces tâches– se pare de nouvelles compétences et de nouveaux rôles. D'exécutant, elle est d'abord devenue partenaire pour être aujourd'hui actrice du changement. Elle est devenue une fonction pleinement contributive apportant de la valeur, notamment à travers le changement qu'elle initie dorénavant.

Les dépositaires de cette fonction RH s'apparentent alors à des champions du changement qui par leurs innovations concourent au changement et à la transformation organisationnelle afin de maintenir l'organisation dans son environnement mouvant et hautement concurrentiel.

Figure 20 : Démarche générale du Chapitre 4



4.1. ÉVOLUTION DE LA FONCTION RH

4.1.1. Une fonction administrative et subalterne

Depuis son apparition, la fonction RH a connu des évolutions et des transformations majeures. Longtemps les professionnels RH ont été cantonnés à des tâches à fort contenu administratif et considéré comme inférieur avant d'entamer leur mue au tournant des années 1980 (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Vers la fin du 19^e siècle, ceux que l'on n'appelait pas encore les « RH » avaient pour fonction principale, si ce n'est essentielle, de permettre une bonne adéquation entre la main d'œuvre et le processus de production. L'organisation du travail est alors scientifique et émane d'ingénieurs qui étudient et analysent les emplois en vue de les décomposer en blocs de tâches primaires et de permettre la détection du « *one best way* » c'est-à-dire la meilleure façon de produire ; par « meilleure », il faut comprendre la plus rentable (Scouarnec, 2005).

Jusqu'au début des années 1980, la fonction RH se sera concentrée sur des tâches à forte prépondérance administrative en matière de gestion du personnel qui ont peu –si ce n'est pas du tout– de valeur ajoutée pour l'organisation²⁷². Ainsi, jusque cette période, les activités des services RH se sont développées comme la fonction relations sociales qui naît par nécessité. Les syndicats prennent de plus en plus d'importance et c'est alors le retour en grâce des professionnels RH qui s'étaient effacés à la faveur d'un contexte économique marqué par la Grande Dépression²⁷³. Les responsables de la gestion du personnel étaient alors engagés sur des missions principalement orientées sur les relations sociales, reléguant la gestion administrative du personnel à un niveau encore plus bas. Il n'en demeure pas moins que si les professionnels des ressources humaines sont de nouveau perçus comme nécessaires à l'organisation, ils ne leur apportent pas pour autant

²⁷² Ulrich et Dulebohn, 2015, p. 189

²⁷³ *Ibid.*

de la valeur. C'est là un challenge important qu'auront à relever les fonctions RH (Ulrich & Dulebohn, 2015).

4.1.2. Une évolution de la fonction orientée performance

Dans les années 1980, la révolution de la fonction de la gestion du personnel débute dans le monde anglo-saxon. A partir de cette époque, cette fonction commence à être perçue comme une fonction contributive en termes d'efficacité. La première révolution sera l'abandon de la terminologie relative à la gestion du personnel au profit de la qualification « Ressources Humaines » ou « RH » (Ulrich & Dulebohn, 2015).

L'une des dernières évolutions à ce jour qu'a pu connaître la fonction RH est portée à notre connaissance par une étude longitudinale –elle parcourt 20 ans– et d'ampleur²⁷⁴ qui conclut à une clarification progressive du contenu de la fonction. Celle-ci s'est ainsi progressivement transformée pour contribuer à devenir un acteur de la réflexion stratégique d'entreprise et dans la recherche d'efficacité. Ceci a été rendu possible par le façonnement d'une architecture organisationnelle rendant cette fonction moins généraliste et administrative²⁷⁵. Toutefois, prévient Ulrich, devenir partenaire stratégique n'est pas chose aisée et demande un travail important afin d'être en capacité de connaître et de comprendre le marché, l'économie (Ulrich, 1998, p. 134).

Comme nous pouvons le noter, la fonction RH en se transformant est devenue une fonction invitée au comité de direction. Toutefois, comme le note Ulrich, il ne s'agit pas seulement d'être invité, encore faut-il que les RH se demandent ce qu'elles peuvent faire, contribuent aux échanges afin de rester autour de la table. Pour cela, la fonction RH doit endosser des rôles, et de partenaire devenir actrice²⁷⁶.

²⁷⁴ Six enquêtes avec près de 10000 répondants pour chacune d'elle ont été menées (Ulrich et al., 2013)

²⁷⁵ Ulrich *et al.* 2013, p. 460

²⁷⁶ En référence à la publication de Ulrich (2001)

Dès 2002, dans la 4^{ème} édition de son enquête, on note que parmi les compétences des professionnels RH le business, qui était jusqu'alors une simple connaissance, évolue pour devenir une contribution stratégique²⁷⁷. La contribution au business des professionnels R.H. se transformera une nouvelle fois et, lors de la 5^{ème} édition, et ces professionnels seront considérés comme des alliés du business mais aussi des architectes. Ce n'est pas le seul domaine de compétences que la recherche longitudinale mettra en lumière. Ainsi, au niveau du domaine de compétences RH, si les professionnels s'apparentaient à des acteurs proposant de la prestation de service –eu égard à leur expertise technique et administrative– jusqu'à la 4^{ème} édition de l'enquête, ils mobilisent dorénavant des compétences associées à la gestion de talents et à la conception d'organisations. C'est également au cours de cette 5^{ème} édition de l'enquête que les professionnels RH sont perçus comme des acteurs qui doivent devenir des militants.

On note que la perception de la fonction RH s'est largement transformée en un siècle. Outre la perception, ce sont aussi les contributions et les rôles endossés par les professionnels R.H. qui se sont considérablement renouvelés comme nous allons le voir.

4.2. LES ROLES DANS LA FONCTION RH

Comme nous l'avons vu préalablement, la théorie des rôles se fonde sur des traits de personnalité ou encore des comportements afin de les classer. Les rôles tenus par les RH n'échappent pas à cette règle. De même que le contenu et le positionnement de la fonction RH évolue, le DRH se doit aussi d'évoluer et de voir son rôle se transformer.

4.2.1. Quatre rôles proactifs et contributifs pour changer l'image des RH

Ulrich, après avoir noté l'évolution de la fonction RH au cours de ces 30 dernières années, propose des pistes de réflexion afin d'articuler l'évolution de la fonction, le rôle contributif des RH devenus acteurs avec les rôles indispensables qu'il faut associer pour

²⁷⁷ Ulrich *et al.*, 2013, p. 458

y parvenir (Ulrich, 2016; Ulrich & Beatty, 2001; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2013).

Jusqu'au détour des années 1980, la fonction « RH » était à proprement parler administrative et le rôle tenu l'était tout autant comme nous l'avons montré précédemment. Avec la prise de conscience d'une nécessité d'apparaître comme une fonction créatrice de valeur, Ulrich, dans sa théorisation du RH comme partenaire stratégique, envisage quatre rôles principaux (Figure 21). Cette proposition fait suite à la réflexion lancée par Ulrich en 1998 lorsque ce dernier prophétisait l'avènement nécessaire de nouveaux rôles RH²⁷⁸, proactifs, afin d'effacer l'image négative dont les experts administratifs étaient affublés²⁷⁹.

Ces rôles sont répartis dans des quadrants selon deux axes bipolaires. Le premier, vertical, va de l'opérationnel vers le stratégique ; le second, horizontal, des processus vers les personnes. La fonction RH devient de plus en plus centrale dans l'atteinte des objectifs stratégiques et pour lesquels il semble nécessaire de combiner ces rôles (Lemmergaard, 2009).

L'**expert administratif**, orienté processus/opérationnel, est le rôle qui était principalement joué par les RH jusqu'en 1980. Le rôle d'expert est celui du pilotage des processus RH. Il se doit de s'assurer que les missions de la direction parmi lesquelles l'administration du personnel, la paie ou les relations sociales sont réalisés correctement et sont de qualité. L'efficacité organisationnelle est la préoccupation centrale de cet expert.

Le **champion des Ressources Humaines** a pour vocation première l'engagement des collaborateurs qu'il contribue à développer et le maintien ainsi que le développement de leurs compétences en vue d'atteindre les objectifs stratégiques dont s'est dotée

²⁷⁸ Ulrich, 1998, p. 127

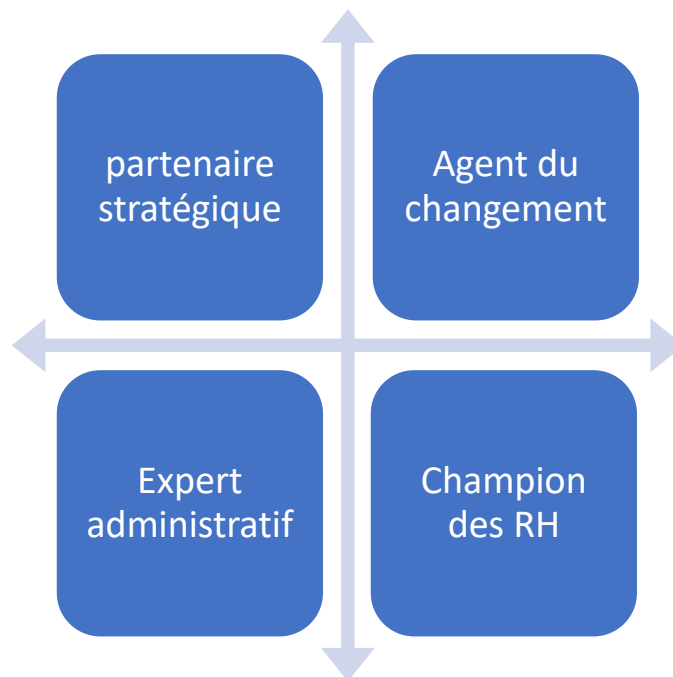
²⁷⁹ *Ibid.*, p. 129

l'organisation. Autrement dit, le champion des ressources humaines écoute le salarié d'aujourd'hui afin de le préparer pour demain (Shakil, Hassan, & Qureshi, 2019).

Ces deux premiers rôles sont tournés et centrés sur des tâches et des activités quotidiennes et opérationnelles. Les deux rôles suivants seront eux plus orientés sur le temps long, le futur (par opposition au quotidien), la stratégie.

Le RH, en tant qu'**agent du changement**, est orienté vers les personnes. Ce rôle est rendu nécessaire compte tenu de la grande volatilité du contexte des organisations. La vocation de l'agent du changement, lorsque ce costume est endossé, est de s'assurer que le changement advienne pour répondre notamment aux contraintes imposées par l'environnement extérieur et concurrentiel de l'organisation. Autrement dit, l'agent du changement est celui qui pilote la transformation (Lemmergaard, 2009).

Figure 21 : Rôles des RH comme partenaire (Ulrich, 1997)



Le **partenaire stratégique** est celui qui s'assure que les plans d'actions de la DRH soient alignés ou encore concourent à l'atteinte des objectifs stratégiques. Il s'agit

notamment de développer les politiques RH afin d'avoir un collectif de travail dont les compétences sont en adéquation avec les besoins futurs. Cela passe par la négociation d'un accord collectif en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des compétences et des parcours par exemple, ou par le développement de nouvelles politiques en matière de recrutement –afin d'attirer les meilleurs talents– ou de rémunération afin de rendre l'organisation attractive (Knockaert & Grima, 2018; Viot & Benraïss-Noailles, 2014).

4.2.2. Du partenaire à l'acteur, une évolution des rôles RH

La conception des rôles RH, selon Ulrich, a connu une évolution concomitamment au positionnement de la fonction. Si les RH ont voulu être invités dans les comités de direction et être considérés comme des partenaires stratégiques, une fois invités à la table du comité de direction, encore faut il y rester et pour cela, il faut se transformer et devenir un acteur contributif. Avoir les connaissances des marchés, clients et orientations est une chose, contribuer en est une autre.

4.2.2.1. De la théorie....

La construction d'Ulrich (2001) est, comme pour son modèle de 1997, prescriptive avant d'être empirique (Ulrich, 2016; Ulrich et al., 2013). Le nouveau modèle théorique s'agence autour de six rôles que sont le coach, l'architecte, le bâtisseur, le facilitateur, le leader RH et la vigie ²⁸⁰ (cf. Figure 22).

Le professionnel RH qui endosse le costume de **coach** est aux côtés de la direction ou de la gouvernance et aide à faire accoucher les orientations stratégiques par un processus maïeutique. Ceci suppose qu'une relation de proximité et de confiance se soit tissée afin que le coach RH puisse avoir des changes clairs et directs.

²⁸⁰ Ulrich et Beatty, 2001, p. 294

Dès lors que les objectifs ont pu être définis, vient le moment pour le professionnel RH que prendre la casquette **d'architecte**. Par ce rôle, il concourt à transformer et décliner les idées en plans d'actions.

Le rôle de **bâtitteur** pour Ulrich est celui qui permet d'opérationnaliser la conception de l'organisation par le biais de politiques RH innovantes. Afin d'atteindre l'objectif assigné à l'organisation il conviendra de mettre en place des politiques « talents » –recrutement, parcours, formations...– ou encore rémunérations²⁸¹ afin d'aligner la main d'œuvre à ce que devra être l'organisation.

Nous avons évoqué précédemment à quel point la littérature avait laissé une place non négligeable à la question du comportement politique et des stratégies d'influence. Le rôle de **facilitateur** fait le pont entre celui de coach et celui d'architecte. Si le rôle de coach permet de faire naître les contours de l'organisation, l'architecte conçoit les lignes directrices d'une organisation efficace. Associé au bâtisseur lequel met en place les conditions pour bâtir cette organisation, le facilitateur a pour mission d'accompagner la conduite du changement. Le professionnel de la fonction RH doit alors être « conscient et attentif aux relations et aux agendas politiques lorsqu'ils impliquent des personnes dans des équipes et des alliances »²⁸² qui visent à faire en sorte que le changement se produise.

La **vigie** est un rôle important qui permet non seulement de s'assurer que les règles organisationnelles sont bien respectées et que les comportements inappropriés sont éradiqués.

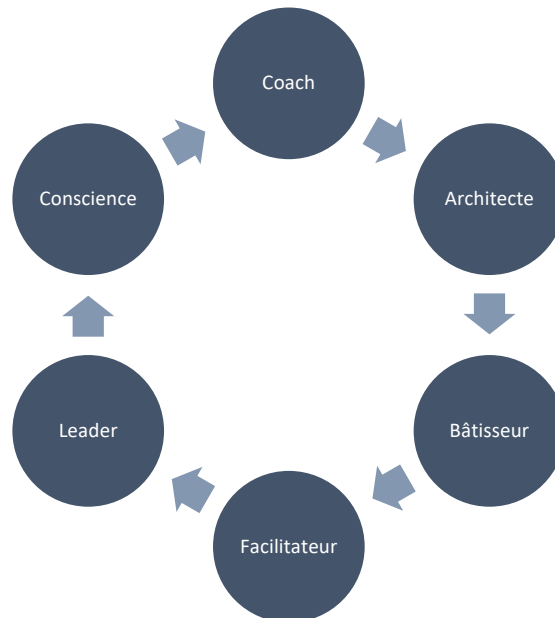
Les cordonniers sont souvent les plus mal chaussés, a-t-on coutume de dire. Si les professionnels RH sont capables tenir les rôles évoqués ci-avant, il ne faut pas oublier que le D.R.H., notamment, est aussi un manager et qu'il se doit comme ses collègues de gérer sa propre direction en endossant également ce rôle de vigie pour lui-même en « pratiquant

²⁸¹ *Ibid.*, p. 300

²⁸² *Ibid.*, p. 302

dans sa direction ce qu'il prêche ailleurs »²⁸³. C'est en ce sens où il est nécessaire pour le professionnel RH d'être un **leader rh**.

Figure 22 : Les rôles du RH en tant qu'acteur (source : Ulrich et Beatty, (2001))



4.2.2.2. ...aux résultats empiriques

Les rôles que les ressources humaines se doivent d'endosser pour être des acteurs reconnus comme tels et qui concourent à l'efficacité ont été revus par Ulrich à la faveur d'études de terrain. Après avoir théorisé des rôles (Figure 21), il en propose une nouvelle version qui tient compte de la réalité du terrain (Figure 22). Pour cela, il croise les rôles aux dimensions de la sphère d'influence du professionnel RH.

La théorisation a connu des changements radicaux à l'épreuve des enquêtes menées au cours des 20 années sur lesquelles s'est répartie l'étude de Ulrich (2016; Ulrich et al., 2013).

²⁸³ *Ibid.*, p. 304

4.2.2.2.1. *Le rôle militant dans la sphère d'influence individuelle*

Ce rôle s'exerce dans la sphère individuelle car il prend appui sur le développement de relations interpersonnelles. Les professionnels de la fonction RH seront des acteurs efficaces s'ils bâtissent des relations interpersonnelles fondées sur la confiance. Pour cela, il leur est indispensable de respecter les engagements pris. Autrement dit, « dire ce que je fais et faire ce que je dis » est le *modus operandi*. La communication est au cœur de ce rôle. Une communication claire est le levier par lequel le RH parviendra à influencer les autres. Pour cela, le professionnel RH s'appuiera principalement sur des compétences telles que gagner la confiance par les résultats, influencer et établir des relations avec les autres, s'améliorer par une meilleure connaissance de soi et en façonnant la profession des RH²⁸⁴.

4.2.2.2.2. *Quatre rôles de la sphère d'influence organisationnelle*

Bâtisseur de capacités. Il s'agit là de faire converger les aptitudes individuelles aux capacités organisationnelles. Ulrich définit les capacités organisationnelles comme « ce pour quoi l'entreprise est connue, ce qu'elle sait faire et la façon dont elle le fait »²⁸⁵. Le RH, par les politiques qu'il développe, s'assure que la communauté des collaborateurs soit engagée et partage la culture de l'entreprise. Pour cela, aligner stratégie, culture, pratiques d'entreprise et comportements est une compétence indispensable de même que la création d'un un environnement de travail congruent à la première compétence²⁸⁶.

Innovateur et intégrateur de ressources humaines. Pour cela, les professionnels RH doivent être alertes et avoir la curiosité de lire et de participer à des colloques afin de se tenir informés de ce qui se fait et de ce qui a déjà pu être fait en matière notamment de développement RH (recrutement, formation, parcours) ou encore dans le domaine « *compensation and benefits* » en mettant en place des politiques de rétribution liées à la

²⁸⁴ Ulrich *et al.*, 2013, p. 467

²⁸⁵ Ulrich, 2016, p. 154

²⁸⁶ Ulrich *et al.*, 2013, p. 467

performance, ce qui nécessite également de revoir régulièrement ses pratiques en matière d'évaluation. Cela conduit les professionnels de la fonction RH à mettre en place des innovations organisationnelles.

Promoteur de la technologie. Notamment relié au rôle précédent, le promoteur de technologie conduit le professionnel RH à être de plus en plus impliqué dans les outils technologiques associés aux ressources humaines comme les A.T.S. ou le S.I.R.H.. Longtemps, les outils associés du système d'informations relevaient de la D.S.I. aujourd'hui les R.H. sont de plus en plus engagés dans le choix et le paramétrage de leurs outils. De nos jours, le S.I.R.H., s'il est souvent considéré comme synonyme de logiciel de paie, n'est plus l'apanage des gestionnaires de paie tant il est devenu un outil de pilotage, l'analytique R.H. étant un puissant levier de performance. La dimension communication et le fait que les environnements de travail sont plus en plus imbriqués font que la technologie devient également un puissant outil permettant à l'entreprise de se positionner sur son marché vis-à-vis de ses clients et de ses futurs talents.

Champion du changement. Dernier rôle qui découle notamment des précédents, le professionnel R.H. est un champion du changement. Pour que le changement se produise, ces professionnels jouent deux rôles essentiels dans le processus de changement : initier et soutenir le changement. En tant qu'initiateur du changement, ils se doivent, en premier lieu, comme tout champion dans sa définition « classique », de dépasser et vaincre les oppositions²⁸⁷. Autre compétence indispensable du champion : défendre son projet en lui assurant des ressources et en influençant les utilisateurs clés afin que ces derniers le soutiennent.

4.2.2.2.3. *Le rôle de positionneur stratégique, la sphère extra-organisationnelle*

Les professionnels RH, tels des *gatekeepers*, font entrer dans l'entreprise des connaissances extérieures. Trois compétences principales sont associées à ce rôle qui

²⁸⁷ Ulrich *et al.*, 2013, p. 463

permet d'ajuster la stratégie au regard des connaissances externes à l'organisation que le professionnel a pu glaner. Sur la base de l'étude que Ulrich et ses collègues ont menée, ces compétences sont l'interprétation du contexte de l'organisation, et permettent de décoder les attentes des clients et la co-création d'un agenda stratégique²⁸⁸.

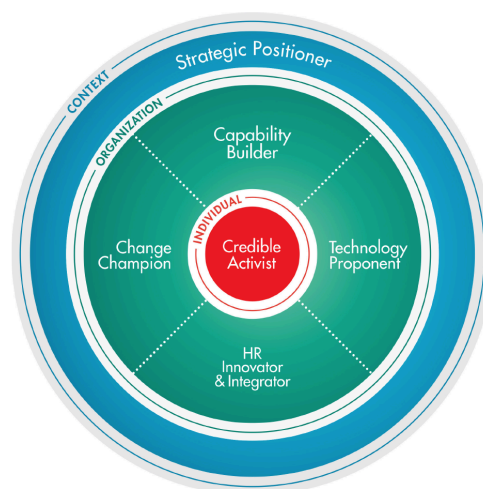
4.3. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, ACTIVITE CENTRALE DES FONCTIONS RH

Les rôles développés sont au cœur du changement organisationnel. Ces rôles sont mouvants et la proportion de même que la propension à tenir tout ou partie de ces rôles est fonction de la transformation organisationnelle à laquelle le professionnel RH prend part (Baran, Filipkowski, & Stockwell, 2019).

4.3.1. Rythme et portée du changement organisationnel

Le changement organisationnel a notamment été conceptualisé par Plowman *et al.* (2007) et se veut la synthèse des travaux de Greenwood et Hinings (1996), qui opposent la radicalité à la convergence du changement, et de Weick et Quinn (1999), lesquels considèrent le changement sous l'angle de son tempo ou de son rythme.

Figure 23 : Rôles que les DRH doivent adopter (Ulrich 2013; 2016)



²⁸⁸ *Ibid.*, p. 467

Pour Weick et Quinn (1999), le changement est épisodique, c'est-à-dire qu'il est « discontinu, intermittent et intentionnel »²⁸⁹ principalement selon les auteurs lorsque l'organisation est dans l'incapacité à se transformer aussi rapidement que son environnement²⁹⁰. A l'opposé, les auteurs envisagent un changement continu qui s'entend comme des changements évolutifs et cumulatifs²⁹¹. Si le changement continu se trouve de l'autre côté du continuum bipolaire, il ne faut pas penser pour autant que le changement continu est la réciproque du changement épisodique²⁹². En effet, selon les auteurs, la dynamique du changement n'est pas la même si la dimension épisodique est à prendre en considération. Au niveau macro-organisationnel le changement continu s'analyse à l'aune d'un niveau beaucoup plus fin. Au niveau de l'individu, les changements sont continus qu'il s'agisse d'adaptations des emplois, des procédures etc. De fait, le changement étant différent, les acteurs qui le pilotent n'ont pas les mêmes rôles. Ainsi, dans le cadre d'un changement épisodique, il semble indispensable d'avoir un agent du changement qui ait la capacité de porter cette transformation en étant celui qui fait le premier pas pour lancer la dynamique²⁹³. Le changement continu, quant à lui, nécessite des compétences différentes. Il convient notamment d'être dans la communication et le dialogue, afin de donner du sens à ces adaptations nouvelles²⁹⁴.

Pour Greenwood et Hinings (1996), le changement s'analyse sur un continuum allant de la convergence à la radicalité. La distinction entre convergent et radical se fait selon que le changement produit une transformation du modèle organisationnel (radical) ou non (convergent)²⁹⁵.

²⁸⁹ Weick et Quinn, 1999, p 365

²⁹⁰ *Ibid.* p. 369

²⁹¹ *Ibid.* p. 375

²⁹² *Ibid.*

²⁹³ *Ibid.* p. 373

²⁹⁴ *Ibid.* p. 381

²⁹⁵ "Convergent change occurs within the parameters of an existing archetypal template. Radical change, in contrast, occurs when an organization moves from one template-in-use to another" (Greenwood & Hinings, 1996, p. 1026)

Sur cette base, Plowman *et al.* proposent une vision intégrée du changement organisationnel (cf. Figure 24).

Le changement est **continu et convergent** lorsqu'il ne fait qu'apporter des adaptations mineures au fonctionnement en place. La communication est dans ce cas importante afin de permettre une meilleure adaptation et un meilleur apprentissage des personnes soumises à ces modifications évolutives mais lentes et mineures.

Le changement **continu et radical** intervient dans un contexte où le modèle organisationnel doit être changé du fait des nombreux changements continus et convergents. L'accumulation de changement adaptatif nécessite parfois la transformation du modèle organisationnel (Plowman et al., 2007, p. 519).

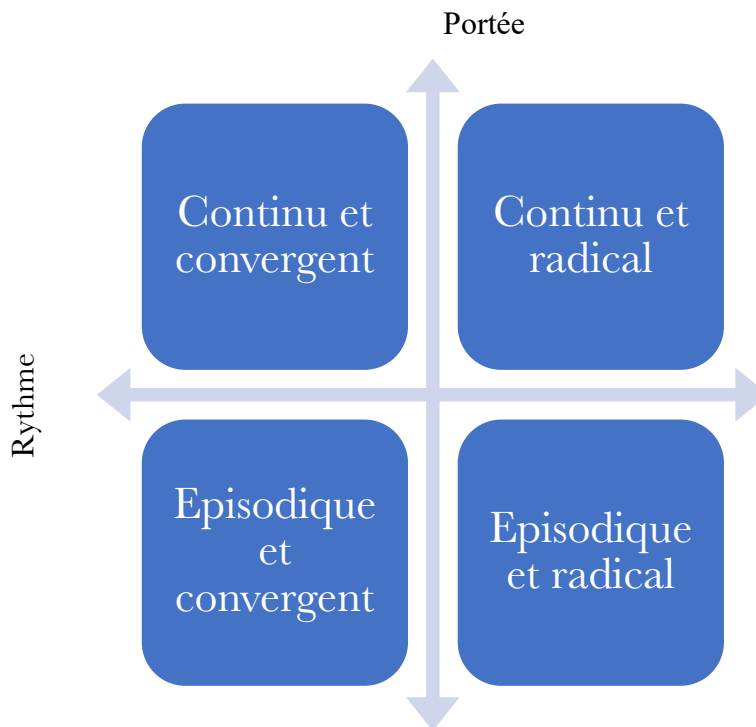
Le changement est aussi épisodique. La première modalité est le changement **épisodique et convergent** qui, contrairement aux changements continus, n'est pas lent ; il survient rapidement et est rendu nécessaire afin de surmonter des résistances mineures au contraire du changement **épisodique et radical** qui lui survient non seulement rapidement mais à la suite d'une crise majeure qui rend indispensable le repositionnement de la stratégie.

Cette théorisation du changement organisationnel est à mettre en relation avec l'évolution de la fonction RH et les différents rôles que peuvent tenir les professionnels R.H. (Baran et al., 2019). Ainsi dans ses fonctions d'expert administratif qui accompagne les managers, le professionnel R.H. s'assure que les nouvelles procédures sont bien appliquées et s'inscrit ainsi dans une dynamique de changement continu-convergent. Nous avons vu précédemment que bâtir des politiques afin d'assurer une attractivité organisationnelle comme la mise en place d'une marque employeur²⁹⁶ était un élément qui contribuait à la performance d'une entreprise. Ce type de politique s'inscrit dans le cadre

²⁹⁶ Baran et al., 2019, p. 203

d'un changement qui peut être continu-radical en ce qu'il s'agit de prendre place dans un changement adaptatif de la culture d'entreprise.

Figure 24 : Changement organisationnel, portée et rythme selon Plowman et al. (2007)



4.3.2. Fonction RH, Changement et comportement entrepreneurial

Si la fonction RH doit s'organiser afin de refléter la structure de l'organisation (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008), en tant qu'actrice au cœur du changement et de la transformation, il est alors possible de se demander s'il ne faut pas envisager la fonction R.H. à l'aune du comportement entrepreneurial (Amarakoon, Weerawardena, Verreyne, & Teicher, 2019). Si en la matière la figure tutélaire de l'entrepreneur innovateur schumpétérien (Schumpeter, 1939) vient à l'esprit, l'application de son comportement et de ses caractéristiques ne semble pas avoir été transposée au champion RH acteur de l'innovation organisationnelle qui concourt à de nouveaux cycles de croissance.

Amarakoon *et al.* (2019) grâce à leur article « *Entrepreneurial behaviour: a new perspective on the role of the HR professional* » nous proposent cet éclairage avec la mise en place d'une échelle du comportement entrepreneurial des professionnels R.H. en s'appuyant sur la démarche de Churchill (1979).

Après avoir conçu et validé leur échelle à deux dimensions, les auteurs concluent que les professionnels RH associés à des projets de transformations organisationnelles à valeur ajoutée par le biais notamment d'innovation adoptent des comportements proches de ceux des entrepreneurs.

Le modèle de Amarakoon *et al.* (2019) considère la recherche de consensus d'une part et l'intrapreneuriat d'autre part comme des déterminants de l'entrepreneuriat RH lequel est en relation avec l'innovation RH, facteur de valeur ajoutée.

Appliqué au cas de l'espèce, l'intrapreneuriat est défini par les auteurs comme tout moyen d'ajouter de la valeur que ce soit la volonté simple de le faire ou encore explorer et identifier des opportunités, de même que, pour des domaines d'activité préalablement existants, de mettre en place des changements qui permettent d'étendre ces domaines²⁹⁷.

Après avoir élaboré une échelle de l'entrepreneuriat RH, les résultats laissent apparaître que les comportements validés par le modèle sont la proactivité opérationnelle, la gestion des risques et les comportements de construction de consensus²⁹⁸. Les auteurs mettent aussi en évidence que si la démarche entrepreneuriale en RH est positivement liée à l'innovation R.H., l'entrepreneuriat est un antécédent qui est plus contributif que le consensus à l'entrepreneuriat RH.

Ce résultat vient confirmer la littérature, notamment celle de Ulrich, pour qui « si les rapports et l'implication avec les parties prenantes internes sont importants pour la valeur ajoutée de la GRH, les capacités des professionnels des RH à identifier les

²⁹⁷ Amarakoon *et al.*, 2019, p. 1823

²⁹⁸ *Ibid.*

opportunités et à prendre des initiatives sont essentielles »²⁹⁹. Cette étude exploratoire a également ceci d'intéressant qu'elle permet de compléter les comportements associés notamment aux champions et notamment des champions RH puisque les éléments du comportement entrepreneurial sont une contribution non négligeable à la connaissance des rôles.

CONCLUSION

La fonction RH a largement évolué au cours de l'histoire. D'une simple fonction administrative, elle s'est mue en une fonction d'abord partenaire avant de devenir un acteur de changement, un acteur contributif qui produit de la valeur ajoutée. Cette fonction R.H., par le biais des innovations qu'elle développe, est aujourd'hui un élément moteur de la transformation et du changement organisationnel.

²⁹⁹ *Ibid.*

PARTIE III :
POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET
IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES
POUR LA RECHERCHE

INTRODUCTION

L'objectif de cette seconde partie est de présenter d'une part les dispositifs empiriques qui ont été mobilisés dans ce travail de recherche afin de mettre en lumière le rôle de l'opposant dans l'écosystème des rôles et, d'autre part de montrer la cohérence épistémologique dans laquelle nous nous inscrivons.

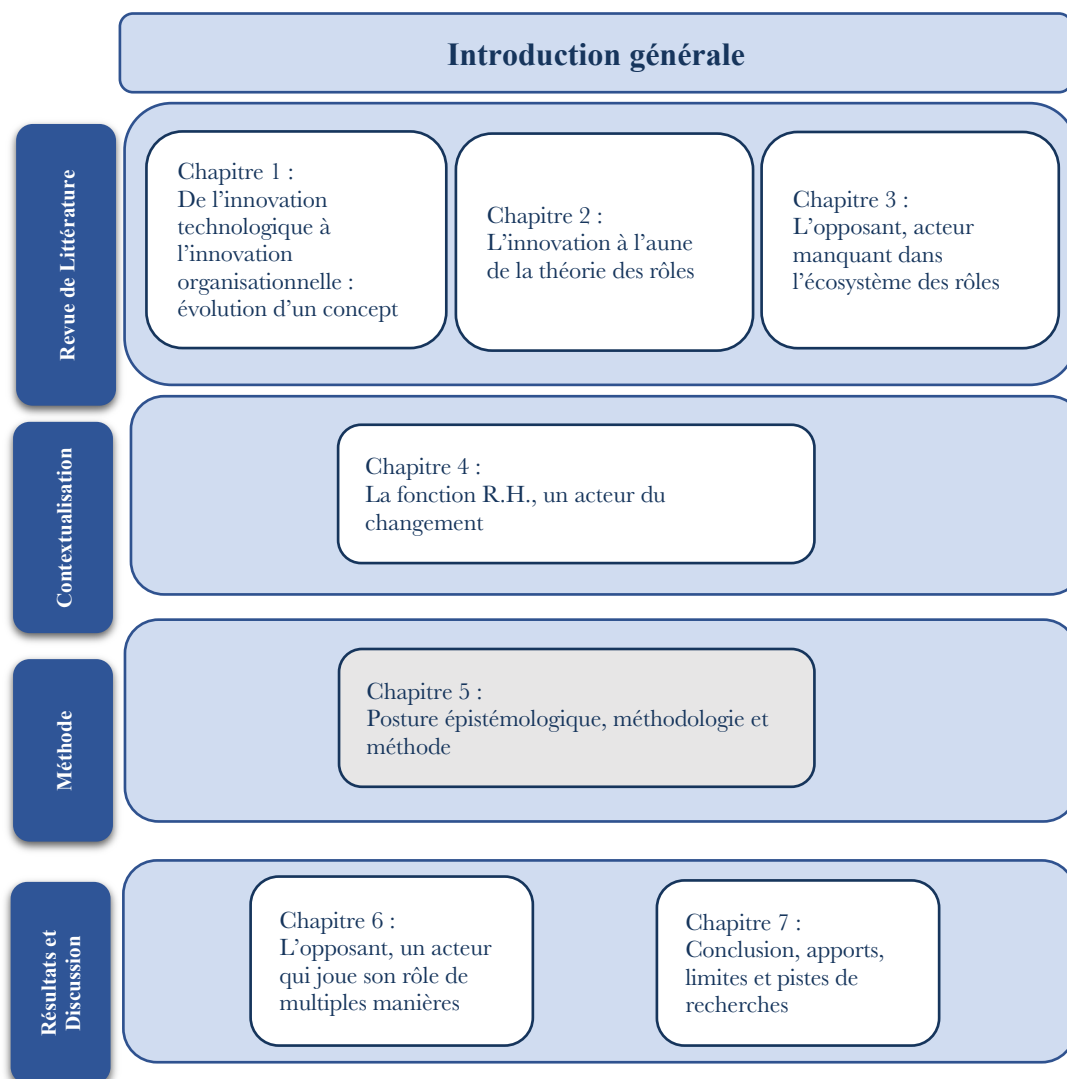
Une présentation des différents paradigmes épistémologiques traditionnellement distingués en sciences de gestion s'apparente à un préalable à notre travail de recherche. Ainsi, dans la première partie de ce chapitre, nous proposons une synthèse de ces démarches et nous présenterons le choix de notre posture épistémologique. La démarche retenue se veut hybride en ce qu'elle navigue entre constructivisme et interprétativisme. Nous concluons ce chapitre en exposant la cohérence avec la multi-méthodologie adoptée.

La seconde partie sera consacrée à la méthodologie retenue. Dans la première partie de notre recherche, nous avons adopté une démarche résolument qualitative. Serons alors présentées les données, la méthode de collecte et d'analyse. Soixante-cinq entretiens ont été menés auprès d'organisations de différents secteurs qui ont cherché à mettre en place avec plus ou moins de succès une innovation organisationnelle. Les données ont été recueillies auprès d'acteurs, de professionnels des ressources humaines, tant internes qu'externes à l'organisation. Issus ou impliqués à des niveaux différents de l'organisation, ces professionnels RH ont vécu le processus d'innovation de manières différentes. La deuxième section de ce chapitre portera aussi sur la démarche qualitative. Une section à elle seule car la démarche mobilisée mérite une attention toute particulière en ce que, non seulement elle permet de mettre en regard les études de cas et la démarche quantitative, mais également et surtout, du simple fait de sa nature. Elle permettra, au-delà de faire le pont entre études de cas et l'empirie quantitative, de jouer le rôle de fil rouge dans la définition des contours du rôle d'opposant.

La vocation de cette partie est donc de permettre au lecteur d'avoir l'ensemble des clefs lui permettant de comprendre notre positionnement épistémologique et nos choix méthodologiques.

Chapitre 5 : POSTURE ÉPISTEMOLOGIQUE, METHODOLOGIE & METHODE

« Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. » (Bachelard, 1999)



INTRODUCTION

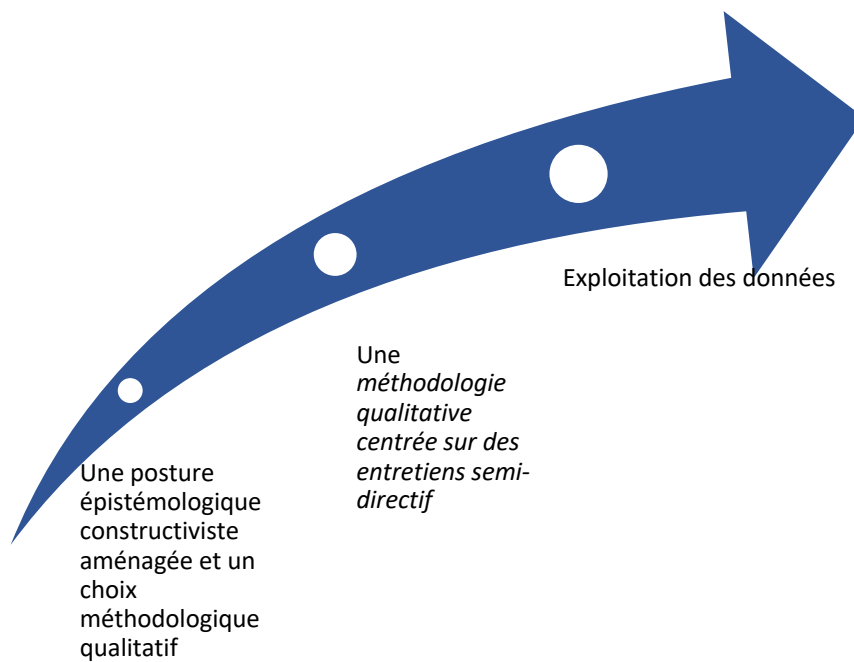
In limine litis, nous placerons ce chapitre sous les auspices de l'humilité et nous nous placerons dans les pas de Dumez (2012) lorsqu'il écrit : « *même dans ma vie antérieure de philosophe un peu versé dans l'épistémologie, je ne suis pas sûr d'avoir jamais su ce qu'était une « hypothèse ontologique»* » ; si ce chercheur, philosophe de formation (ENS-Ulm), nous interpelle de la sorte sur certaines de ses difficultés, il va sans dire que les nôtres seront bien réelles et ce quand bien même tout le sérieux et la rigueur que nous mettrons dans la démarche.

De la même manière que la revue de littérature a pour vocation de permettre au lecteur d'être en mesure d'appréhender les objectifs de la recherche et de la positionner au sein de la littérature existante, ce travail de recherche, en ce qu'il ambitionne d'apporter sa pierre au mur de la connaissance scientifique, ne peut s'exonérer d'une réflexion épistémologique. Ce passage par l' « étude de la constitution des connaissances valables » (cité par Le Moigne, 2012) tend à exposer les choix opérés afin de vous permettre de comprendre les étapes successives de cette recherche et d'en apprécier la pertinence. Il s'agit en fait d'« *affirmer l'intention scientifique qui caractérise un mode de connaissance critique, contrôlant ses propres démarches* » (Martinet & Pesqueux, 2013). Ce chapitre a donc vocation à éclairer la posture épistémologique choisie et ce par souci d'apporter, autant que faire se peut, une théorisation et un caractère scientifique, et non pas seulement opérationnel, à ce travail de recherche.

Au moment où il me faut donc me poser cette question de savoir quelle posture épistémologique adopter, un retour sur les différents courants m'a semblé indispensable, tant ce territoire me paraissait inconnu si ce n'est ... hostile (I). Il est coutumier de faire la distinction entre les trois principaux paradigmes épistémologiques que sont le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Cette mise en perspective de chacun

d'entre eux nous donne l'occasion de mieux appréhender leurs différences et ainsi présenter les raisons qui ont conduit au positionnement retenu. Une fois cet exposé effectué, nous justifierons l'inscription de notre travail dans l'un de ces paradigmes (II).

Figure 25 : Démarche générale du chapitre 5



5.1. ENTRE CONSTRUCTIVISME ET INTERPRÉTATIVISME, UNE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE AMENAGEE

5.1.1. Panorama des principaux paradigmes épistémologiques

L'irruption de ce questionnement relatif à la construction de la connaissance dans les sciences de gestion est plutôt récente (M. Avenier, 2011). Si ce questionnement semble apparaître dans le monde scientifique anglo-saxon au tournant des années 1980³⁰⁰, en France, il faudra attendre les années 1990 avec la publication remarquable de Martinet³⁰¹.

S'inscrire dans une posture ou une démarche épistémologique assure une cohérence à notre cheminement en ce qu'il « conditionne la portée de la recherche, en trace nécessairement les limites et autorise, ou non, certaines extensions » (M.-J. Avenier & Gavard-Perret, 2008). Il faut alors comprendre l'épistémologie comme une interrogation sur la nature de la réalité, la manière de l'atteindre et de se questionner sur la nature de la relation qui s'établit entre le chercheur et son objet d'étude.

Jusqu'alors, les sciences de gestion semblaient empreintes d'une forme de manichéisme. Elles faisaient coexister positivisme, qui pendant près de deux cents ans était l'unique cadre d'analyse, et constructivisme (Dumez, 2016). Cette dualité semble avoir été remise en question avec l'avènement de l'interprétativisme. Même si les paradigmes constructivistes et positivistes demeurent prépondérants et que l'interprétativisme est souvent considéré comme étant une forme de constructivisme, ce modèle de pensée tend à s'autonomiser. D'aucuns s'accordent également à penser que « le courant dit « constructiviste » regroupe en réalité un ensemble d'approches très variées » (David, 1999) et que nous ferions face non pas à une « école » bien identifiée » (David, 1999) mais plutôt à une « galaxie constructiviste » (David, 1999). Enfin, toujours selon cet auteur, il convient aussi de dépasser le dualisme entre les deux paradigmes principaux

³⁰⁰ Burrell G., Morgan G., 1979, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London, Heinemann.

³⁰¹ Martinet A.C. (coord.), 1990, *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.

en termes de méthodes où l'analyse quantitative serait l'apanage du positivisme et le qualitatif pour ce qui ne serait pas du ressort du paradigme positiviste.

Au regard de ce qui précède, il semble qu'un détour par les principaux paradigmes épistémologiques qui cohabitent, s'impose. Pour cela, nous proposons leur présentation en l'articulant sur les hypothèses qui les fondent en répondant aux questions quoi ? comment ? et enfin pourquoi ? Quelle est la nature du réel ou de la connaissance produite ? Comment la connaissance est-elle constituée ou engendrée ? Enfin, dans quel but poursuivre cette quête de la connaissance ? Ce questionnement permettra de cheminer et d'affirmer notre choix d'un référentiel épistémologique.

5.1.1.1. Du positivisme logique aux cadres réalistes

Parmi les espaces épistémologiques qui considèrent la réalité comme objective, nous retrouvons le positivisme d'Auguste Comte, de même que les développements qui suivirent notamment du fait des critiques de Popper et de Kuhn. Les cadres réalistes, ou post-positivistes, outre le fait qu'ils infléchissent le postulat ontologique, se proposent également d'avoir une vision plus large des méthodes mobilisables et des modes de recueil des données ; c'est ce que nous nous proposons de présenter.

5.1.1.1.1. *Un réel en soi ?*

L'hypothèse ontologique a connu un léger changement qui s'avère en soi une profonde révolution. En effet, d'une objectivité du réel pour les positivistes logiques on s'achemine vers une maximisation de l'objectivité.

5.1.1.1.2. *Positivisme d'Auguste Comte et son héritage*

Si les penseurs du positivisme logique du Cercle de Vienne sont des héritiers d'Auguste Comte et offrent un tournant à la pensée positiviste, ils ne remettent pas en cause les hypothèses fondamentales. L'hypothèse ontologique, puisque c'est ainsi qu'il convient de la nommer, qui formule « l'existence d'un réel existentiel tel qu'il est en lui-

même, indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur » (Marie-Laure Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2018, p. 19) est une hypothèse fondatrice qui n'est pas démontrée mais qui s'avère nécessaire, si ce n'est indispensable, pour la démonstration des positivistes, néo et post-positivistes.

S'agissant de la gnoseologie positiviste deux hypothèses sont fondamentales dans l'explication de la production de la connaissance à savoir : l'hypothèse ontologique d'une part et l'hypothèse déterministe (ou principe d'univers câblé) d'autre part. Ainsi, le principe ontologique dispose que le réel ne peut être appréhendé. Il présuppose alors que la réalité, c'est-à-dire l'objet de l'attention du chercheur, existe en soi et qu'elle est totalement indépendante de l'intérêt et de l'attention du sujet qui l'observe et que toute description de la réalité peut être qualifiée de vraie que dans le principe d'objectivité. Ce principe considérant que le réel ne peut être modifié. Le Moigne (1990) résume ce principe en ces termes « l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant » (Le Moigne, 1990). La réalité semble donc extérieure au chercheur, en somme, pour reprendre les termes de Karl Popper (Popper, 1972), la réalité « est une connaissance sans connaisseur, une connaissance sans sujet connaissant. » (Perret & Séville, 2003). Ce principe repose sur cette indépendance de l'objet par rapport au sujet. Selon ce principe, l'observation de l'objet par un sujet ne modifie pas la nature de cet objet.

Si le réalisme scientifique ne se départit pas de l'hypothèse ontologique du positivisme logique en réaffirmant que le réel est ce qu'il est en lui-même et peu importe le regard que l'on porte dessus, le réalisme critique pour sa part dans l'évolution du statut du réel tend à se positionner comme « l'alternative post-positiviste à la fois au positivisme et aux constructivismes » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2018, p. 25). Sans remettre en question le postulat ontologique, le réalisme critique l'amende et l'enrichit en formulant non pas un réel, mais trois domaines de la réalité qui se chevauchent à savoir

le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond (Bhaskar, 1998, p. 41). Le réel connaissable serait alors le réel empirique.

5.1.1.1.3. Comment la connaissance est-elle générée ?

Du fait de l'hypothèse ontologique, le chercheur s'attache à découvrir et à connaître les causes d'un phénomène. La démarche méthodologique prônée par les tenants du positivisme est déductive ou hypothético-déductive. Elle part du général pour aller vers le particulier et, sur la base de questions de recherche ou d'hypothèses alignées à la littérature, le chercheur s'attachera à les tester d'un point de vue empirique. De même que pour les hypothèses fondatrices des post-positivistes, la méthodologie demeure assez proche du positivisme logique à ceci près que leur démarche consiste plus à réfuter des hypothèses qu'à les valider.

Les implications de la posture épistémologique en matière de méthode de recueil des données, si elle semble reposer de prime abord sur des outils quantitatifs, les outils qualitatifs ne sont plus exclus de cette démarche comme en témoigne Dumez (2010) reprenant Weber (2004) : « l'idée que l'étude de cas ou recherche qualitative devrait relever d'une épistémologie non positiviste ou anti positiviste lui est apparue extrêmement discutable ». Autrement dit, le chercheur s'inscrivant dans une posture positiviste cherchera à expliquer les causes d'un phénomène lesquelles seront illustrées dans la partie empirique en montrant que les causes et conséquences sont liées par une forme de déterminisme. Afin d'être valide, et que la connaissance créée soit considérée comme scientifique, il conviendra que les résultats s'approchent des règles universelles.

5.1.1.1.4. Quel est le but de la connaissance ?

Le paradigme positiviste ayant évolué, on note parallèlement que le but de la démarche scientifique positiviste s'en trouve modifié. Si les positivistes considèrent qu'il

s'agit de rechercher des « régularités de surface », les tenants du réalisme s'attachent quant à eux à découvrir les mécanismes sous-jacents aux régularités de surface.

Au regard des hypothèses fondatrices du paradigme, le positivisme à vocation à expliquer voire prédire, du fait de son déterminisme, les comportements. Pour cela, le chercheur positiviste s'attachera à découvrir les lois de la nature par le biais d'une méthode *principalement* quantitative se fondant sur une démarche déductive ou hypothético-déductive.

5.1.1.2. Du paradigme constructivisme

Les deux paradigmes principaux se sont développés entre la fin des années 1970 pour le paradigme épistémologique constructiviste radical (von Glasersfeld, 1974 ; Le Moigne, 1990, 1995, 2012) et le tournant des années 1990 s'agissant du paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln (Guba & Lincoln, 1989, 1998).

5.1.1.2.1. *Quelle nature de la réalité ?*

Interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie comme creuset du réel constructiviste.

Le paradigme épistémologique constructiviste connaît une audience assez importante notamment en France avec la production d'une littérature et de travaux foisonnants particulièrement dans notre champ disciplinaire (Charreire & Huault, 2001).

Cette approche se distingue du positivisme notamment parce qu'elle « développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (Watzlawick, 1988). Face à la représentation de la réalité « objective », le constructivisme se structure en opposition.

Avant toute chose, il convient de s'arrêter dès à présent sur l'appellation de cette posture ; il s'agit plus d'évoquer les constructivismes plutôt que le constructivisme. De

même que pour le positivisme, le rapport au réel a également toute son importance pour les constructivistes. Si les courants positivistes ont un rapport nuancé au réel, les constructivistes sont, dans leurs approches, plus catégoriques.

5.1.1.2.2. *Quelle ontologie adopter, une « pomme de discorde » chez les constructivistes ?*

Cette première hypothèse épistémique fonde le paradigme épistémologique constructiviste et elle a trait à ce qui est connaissable. La connaissance, le réel réside dans l'expérience.

Un premier trait de fracture apparaît ici entre les deux principaux courants constructivistes que sont le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (PECGL) et le constructivisme pragmatique (PECP). Là où le PECGL pose une hypothèse ontologique relativiste –autrement dit non seulement le réel est relatif, multiple et socialement construit mais aussi il ne repose aucunement sur des lois naturelles–, le PECP ne pose, pour sa part, aucune hypothèse d'ordre ontologique sur l'existence et la nature d'un réel en soi ; réel qui serait indépendant de l'humain qui cherche à le connaître.

Cette hypothèse s'apparente à la négation du présupposé ontologique. Là où dans la gnoséologie positiviste une hypothèse ontologique est posée, dans le corpus constructiviste, cette hypothèse est phénoménologique en ce que le sujet et l'objet sont inséparables dans la production de la connaissance.

En conséquence, toujours selon Le Moigne (1995) « la connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens en dehors de lui ». Autrement dit il n'y a pas d'objet sans sujet. Les constructivistes considèrent qu'il n'y a pas connaissance de *la* réalité mais d'*une* réalité propre à leur expérience. « La réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement » (Thiétart, 2014).

Si le PECP et le PECGL appartiennent tous deux à l'univers constructiviste, ils semblent assez éloignés. Ces deux paradigmes ne semblent se rejoindre que sur

l'interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. Si l'hypothèse ontologique les sépare, il en va de même de l'hypothèse téléologique qui n'est formulée que par le PECP.

5.1.1.2.3. L'hypothèse téléologique du PECP

Un dernier élément différencie les deux paradigmes : l'hypothèse téléologique intégrant une forme de déterminisme, si positiviste, dans ce paradigme constructiviste. Cette hypothèse semble découler directement de la précédente. En postulant, la centralité du sujet dans la production de connaissance du réel, il convient de prendre en considération l'intentionnalité du sujet. Comme en témoigne Avenier (2018), le PECP semble partager avec les épistémologies positivistes le fait de ne pas « décrire comment le réel fonctionne » .

5.1.1.2.4. Comment se construit la connaissance ?

Le constructivisme prône la finalité comme objet de recherche. Ceci conduit à un élément important de cette approche : la connaissance doit être engendrée en fonction de ce qu'on cherche à démontrer. Par ce biais, le chercheur construit la réalité.

D'un point de vue méthodologique, les courants qui se revendiquent du constructivisme proposent des approches différentes, le PECP autorisant des méthodes bien plus ouvertes que le PECGL (M. Avenier, 2011).

Dans cette posture, le statut de la réalité est bien différent et les deux courants ne partagent qu'une seule hypothèse fondatrice en commun. Si dans les deux cas, les courants s'entendent sur le fait que la connaissance est construite, une divergence apparaît sur la question méthodologique.

Pour les partisans de la PECP, « il est admis que des connaissances soient élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies via n'importe quelle méthode de recherche, technique de modélisation, technique de collecte et de traitement

d'information sur ce fondement les méthodologies » (2018, p. 29) dès lors que les conditions de validité sont respectées.

La PECGL, si elle s'approche d'une forme de positivisme au regard de l'hypothèse ontologique, tend également à se rapprocher de l'interprétativisme lorsqu'on l'envisage d'un point de vue méthodologique. Sur cette question, de même que le paradigme interprétativiste, la PECGL privilégie les méthodes herméneutiques comme le récit de vie ou les ethnographies.

5.1.1.2.5. Rendre intelligible l'expérience, le but de la démarche constructiviste

Si le positivisme a pour but d'expliquer et de vérifier, le constructivisme sert à comprendre et à proposer. Afin de rendre intelligible l'expérience, ce paradigme ne prescrit aucune démarche ou méthodologie dès lors que la méthodologie employée répond aux hypothèses fondatrices. L'objet de cette tradition épistémologique réside dans la construction de modèles intelligibles de l'expérience (Gavard-Perret et al., 2018). Comme nous l'enseigne Marie-Josée Avenier, « la recherche vise à offrir des interprétations plausibles de l'expérience humaine adaptées à cette expérience » (Gavard-Perret et al., 2018). À ce titre, la PECP est proche du réalisme critique en ce qu'il s'agit, dans un premier temps, de s'attacher à mettre en lumière les points de convergences et les différences qui se font jour au niveau de l'objet de l'étude.

5.1.1.3. De l'interprétativisme

L'interprétativisme, troisième courant prépondérant en épistémologie des Sciences de Gestion, est aussi considéré comme un « référentiel » (Gavard-Perret et al., 2018, p. 30) et semble se développer à la même époque que le constructivisme.

5.1.1.3.1. Des réalités propres aux sujets

Dans le continuum relatif à la perception du réel que nous avons évoqué en amont, nous nous situons avec l'interprétativisme à une autre extrémité. Si le positivisme logique

est le garant d'une objectivité stricte, l'interprétativisme nous fait glisser dans un subjectivisme absolu. Dans ce cadre épistémologique, le réel ne dépend que du sujet qui le regarde et par la même le sujet va créer sa propre réalité.

En conséquence, l'interprétativisme, s'il se veut non positiviste, ne s'apparente pas, non plus, pleinement au constructivisme. Ainsi, si ces deux paradigmes non positivistes partagent une même vision de la réalité, en niant le présupposé ontologique absolu et partageant une hypothèse relativiste de la réalité, il n'en demeure pas moins qu'ils connaissent quelques divergences. Parmi ces divergences, une forme d'abandon à la référence de la réalité (Girod-Séville & Perret, 1999). L'interprétativisme présuppose que la connaissance passe par l'interprétation du sens que les individus donnent à la réalité (Paillé & Mucchielli, 2016; Perret & Séville, 2003). À ce titre, il s'agit d'une posture pleinement phénoménologique. Les interprétativistes s'inscrivent dans la quête de sens, accordent une importance particulière à la compréhension (Rappin, 2011) et privilégient la référence à l'interprétation de la réalité considérant que cette dernière demeure inatteignable. Comme nous le verrons plus tard c'est aussi sur la question du mode de recueil des données que l'interprétativisme se singularise vis-à-vis du constructivisme en ce qu'il s'oriente naturellement vers des méthodes herméneutiques permettant de donner du sens à une réalité partagée par différents sujets comme dans le courant interprétativiste de la « réalité objective intersubjective » (Sandberg, 2005, p. 47).

Ce ne sont pas là les seules différences qu'il est possible de mettre en exergue entre les principales postures épistémologiques. Ces différences naissent aussi au sein du processus de création de la connaissance et aux critères de validité.

5.1.1.3.2. Comment ?

Les partisans de la posture interprétativiste cherchent à interpréter le comportement des acteurs. De fait, ils sont portés à connaître leurs motivations pour adopter un tel comportement. Les chercheurs interprétativistes sont ancrés dans une véritable démarche

de compréhension. Afin de construire la connaissance, les méthodes d'interprétation de textes notamment sont privilégiées en ce qu'elles tendent à faire émerger le sens sous-jacent du discours individuel. En conséquence, les méthodes herméneutiques sont alors favorisées.

5.1.1.3.3. Comprendre la construction du sens comme finalité de l'interprétativisme

S'inscrire dans une démarche interprétativiste a vocation à permettre la compréhension d'une situation du point de vue des acteurs impliqués ; il s'agit de comprendre la construction du sens en fonction de la manière dont la situation est perçue. Il est alors question de s'inscrire dans une démarche herméneutique. Il revient ainsi au chercheur qui s'inscrit dans cette démarche de s'interroger sur la manière dont est construit ce sens.

Tableau 10: Synthèse des postures épistémologiques

	Positivisme	Réalisme scientifique	Réalisme critique (PERC)	Constructivisme au sens de Guba et Lincoln (PECGL)	Constructivisme pragmatique (PECP)	Interprétativisme
Auteurs principaux	Auguste Comte	Gunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993	Bhaskar, 1998	Guba et Lincoln, 1989, 1998	Von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006
Hyp. d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçue et des représentations qu'on peut en avoir	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçue et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	L'activité humaine est structurée (patterned). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la

			stratifiés (le réel profond, le réel actualisé, et le réel empirique).			réalité objective de cette situation.
Hyp. d'ordre épistémique	Le réel est connaissable tel qu'il est Le réel est observable	Le réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements perçus.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce qu'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.
But de la connaissance	On recherche des régularités pour les analyser et trouver des corrélations	Connaître et expliquer les phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la	Mettre au jour les MG et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.

		connaissance. Énoncés sous forme réfutable.				
Modes de justification spéc.		Neutralité – Objectivité - Justification de la validité externe et de la validité interne. Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité (trustworthiness) et authenticité. Pas de généralisation.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelles, pragmatique, et transgressive.

Source : d'après Gavard-Perret *et al.* (2018)

5.1.2. Le positionnement épistémologique retenu : entre constructivisme et interprétativisme

En complément des cadres épistémologiques qui viennent d'être présentés, si se référer à l'un d'entre eux est essentiel dans la démarche de construction d'une connaissance, il est aussi possible de choisir un positionnement épistémologique. Trois sont communément retenus : l'isolation, l'intégration et le multi paradigme (Perret & Séville, 2003). Le premier confine le chercheur dans un seul des cadres épistémologiques. Cela s'apparente à une vision puriste considérant que les différentes postures épistémologiques sont incompatibles entre elles ; la position d'intégration s'appuie sur la volonté de réconciliation des paradigmes (Velmuradova, 2004).

Au regard de ce qui précède, aménagements épistémologiques et leurs corollaires méthodologiques, nous faisons le choix de retenir un positionnement constructiviste aménagé qui s'enracine à la fois dans le cadre théorique et le terrain.

Le choix d'un cadre épistémologique est important si ce n'est nécessaire tant il oriente notre rapport à la réalité d'une part et la validité des connaissances issues de l'empirie (Allard-Poesi & Marechal, 2014; Girod-Séville & Perret, 1999; Perret & Séville, 2003). Parmi les principales postures épistémologiques recensées en sciences de gestion, nous avons à faire un choix en cohérence avec notre démarche.

5.1.2.1. Précaution vis-à-vis des postures positivistes.

Il a rapidement été établi que les postures positivistes et post-positivistes ne seraient pas un choix pertinent. L'hypothèse d'ordre ontologique du positivisme logique ou du réalisme scientifique qui consiste à considérer le réel comme un réel existentiel ne correspond pas à notre démarche.

Par ailleurs, le positivisme logique fonde sa démarche sur la découverte de la réalité au moyen d'hypothèses réalistes. Ces hypothèses, seront vérifiées par le chercheur en les affirmant ou en les réfutant. Or, appliqué au cas de l'espèce, si de nombreuses recherches sur la thématique ont pu être menées, la thématique de l'opposant en tant qu'acteur de la théorie des rôles n'ayant quasiment jamais été traitée, peu de lois pouvaient être identifiées en vue de comprendre le réel en dehors de la perception que peuvent en avoir les individus.

Si le réalisme critique semble prendre quelque distance avec la nature du réel en le stratifiant en trois domaines (Bhaskar, 1998, p. 41) –avec un réel empirique ouvert à l'expérience– l'hypothèse d'ordre épistémique nous apparaît comme trop restrictive.

5.1.2.2. Prudence vis-à-vis d'un interprétativisme pur

Si le rapport à la réalité, la finalité ou encore les critères de validité de la connaissance d'un point de vue positiviste et post-positiviste ne sont pas adaptés à notre recherche, l'isolation en tant qu'option de positionnement interprétativiste n'est pas non plus le choix vers lequel nous nous portons.

Si la relation chercheur / objet de la recherche est un élément fondamental dans la génération de la connaissance, et si cette connaissance a pour but de « comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens » (Gavard-Perret et al., 2018), ce qui est le cas de notre recherche, cette posture épistémologique nous conduirait à embrasser une hypothèse d'ordre épistémologique trop restrictive à savoir que le connaissable ne réside que dans l'expérience vécue. Cela s'apparente à une forme de subjectivisme absolu au sein duquel la notion de réalité est abandonnée ce qui n'est pas la démarche dans laquelle nous souhaitons nous engager.

5.1.2.3. Le choix d'une posture épistémologique constructiviste aménagée

Notre choix de positionnement épistémologique comme constructiviste repose sur notre orientation vis-à-vis des concepts de réalité, d'ontologie, d'expérience mais aussi de la relation entre sujet et objet d'étude dans la co-construction de la connaissance. Cette orientation exclut le paradigme épistémologique constructiviste élaboré par Guba et Lincoln eu égard à leur hypothèse d'ontologie relativiste.

Il ne s'agit pas de s'enfermer dans le choix d'une option de positionnement épistémologique de type « isolation ». Se réclamer d'un seul paradigme n'est plus une condition *sine qua non* de validité des connaissances produites. Comme nous l'enseigne Thiétart (2003), aménager le cadre épistémologique de sa recherche est tout à fait réalisable et faisant ce choix, il appartient au chercheur de décrire très concrètement le processus entier de sa recherche afin d'assurer la validité interne de sa recherche qualitative (Girod-Seville et Perret, 1999). Enfin, et c'est un élément non-négligeable de la recherche, choisir le constructivisme s'explique par notre souhait de pouvoir produire une connaissance d'ordre pragmatique et par là-même dépasser une position épistémologique interprétativiste pure. Le constructivisme va au-delà de l'interprétativisme en ce qu'il considère que les interprétations se font grâce aux interactions s'effectuant dans un système donné. Le constructivisme produit des énoncés

raisonnés et l'action intelligente permet de proposer une solution à l'observant (Le Moigne, 1994) .

L'intérêt du choix de l'intégration des postures épistémologiques nous permet en outre de passer par une phase interprétativiste en ce qu'elle nous permet de construire du sens notamment dans les raisons d'endosser le rôle d'opposant. Au demeurant, s'arrêter à la compréhension des processus d'interprétation, de construction de sens ne répond pas à notre volonté d'apporter une connaissance enseignable et réfutable.

5.1.3. En conclusion,

Durant plus de deux cents ans, un seul cadre épistémologique existait, fondé et façonné notamment par la culture de cette époque où la place du religieux était prépondérante. Progressivement, ce cadre a évolué, a été remis en question. La manière dont nous appréhendons le réel est une question prégnante dans l'espace des postures épistémologiques. Si les paradigmes évoluent et changent, il demeure immuable de se questionner sur le réel et, un continuum semble se dessiner au cours des siècles : d'une réalité unique pour les tenants d'une position positiviste stricte –pour lesquels la réalité a son essence propre– à une réalité multiple pour les partisans d'une stricte subjectivité.

Comme on l'aura noté, la ligne de fracture se dessine entre objectivité et subjectivité que l'on retrouve également dans les Sciences Economiques. Ainsi, dans une démarche objective, le principe de l'holisme méthodologique se situe au centre de la réflexion ; démarche selon laquelle « les ensembles sociaux sont censés avoir des finalités ou des fonctions qui ne peuvent être réduites aux croyances, attitudes et actions des individus qui le composent » (Blaug, 1982). La réalité est alors irréductible et unique. À cela s'oppose le principe de l'individualisme méthodologique, lequel considère « comme adéquates les explications des phénomènes sociaux, politiques et économiques, que si elles sont formulées en termes de croyances, d'attitudes et de décisions individuelles » (Blaug,

1982). Les actions individuelles permettent d'appréhender des réalités en conséquence de quoi la réalité est multiple.

Cet élément est un point de controverse persistant au regard de ce qu'est la connaissance pour les positivistes, post-positivistes et les non-positivistes parmi lesquels nous nous retrouvons en adoptant une posture aménagée entre constructivisme et interprétativisme puisqu'il convient d'inscrire ce travail de recherche dans un référentiel.

5.2. UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE QUI REpond A L'OBJET D'ETUDE ET AU REFERENTIEL EPISTEMOLOGIQUE

5.2.1. Objet d'étude, terrain et référentiel épistémologique

5.2.1.1. Un référentiel épistémologique et une approche qualitative en adéquation

L'approche méthodologique retenue se doit d'être congruente avec la conception de la connaissance et de la réalité de même qu'elle se doit d'être alignée avec le processus de production de la connaissance. Autrement dit, il s'agit de retenir un principe méthodologique et une méthode de recueil des données qui soit en phase avec les hypothèses tant d'ordre ontologique qu'épistémique de la posture épistémologique retenue.

Pour mémoire, nous avons fait le choix de nous inscrire dans un cadre épistémologique constructiviste aménagé. Ce dernier se fonde sur l'absence d'hypothèse ontologique, le réel n'existant que du fait de l'activité humaine laquelle nous permet d'accéder à un réel connaissable. La construction du savoir est issue de l'interaction entre le chercheur et de son objet d'étude s'inscrivant donc pleinement dans l'hypothèse phénoménologique du paradigme. Comme en témoignent Anadón et Guillemette (2007), l'expérience est alors « le concept central d'un cadre de compréhension et d'analyse de la réalité humaine ». Cette orientation résolument phénoménologique s'inscrit aussi dans la

démarche qualitative que nous retenons. Ce qui laisse Anadón et Guillemette (2007) conclure provisoirement que « le processus de production de connaissances est éminemment inductif car la connaissance est produite à partir des données par opposition au raisonnement déductif où les connaissances théoriques précèdent la lecture de la réalité. ».

Il ressort de ce qui précède que la recherche qualitative entreprise répond au cadre épistémologique retenu.

5.2.1.2. Une méthodologie inductive insatisfaisante

De même que nous ne nous inscrivons pas dans un paradigme épistémologique « pur », le choix d'une méthodologie purement ou exclusivement inductive ne semble pas retenir notre préférence. Si la recherche qualitative semble nécessairement inductive, Anadón et Guillemette (2007) ou encore Hallée et Garneau (2019) mettent en avant des limites à l'inférence inductive que nous partageons.

Les auteurs font état de trois limites. La première trouve son origine dans la publication de Glaser et Strauss (1967) lesquels considèrent que l'échantillonnage ne peut pas suivre une logique strictement inductive en ce qu'il se doit de réaliser des aller-retours entre le terrain et le corpus théorique. C'est « l'analyse (qui) guide la collecte des données » chaque nouvel élément issu de l'empirie questionne la littérature et ouvre de nouvelles pistes de réflexions. C'est parce que l'« échantillonnage théorique ne permet pas d'anticiper, au départ, les personnes à rencontrer » (Lejeune, 2019, p. 31) que la démarche ne peut être selon nous uniquement inductive. D'aucuns considèrent que ce « moment déductif » tempère l'idée d'une approche inductive exclusive au profit d'une « démarche générale *essentiellement* inductive » (Anadón & Guillemette, 2007, p. 32). Il s'agit même pour Hallée et Garneau (2019, p. 131) de la « première forme d'inférence abductive ».

La deuxième réside dans ce Hammersley et Atkinson (1983), cité par Hallée et Garneau (2019), qui considèrent comme impossible d'« analyser une situation hors de son propre contexte ». L'observation ne pouvant alors être exclusivement objective, Hallée et Garneau rejoignent Anadón et Guillemette lorsque ces derniers estiment que « *les résultats de la recherche ne peuvent jamais être purement construits a posteriori* » (2007, p. 33).

La dernière limite tenant à une approche de type inductif est relative aux données elles-mêmes. Les données recueillies, notamment par le biais d'outils qualitatifs, sont sujettes à un processus d'interprétation dans la construction de sens. Ce processus de création de sens n'a pas non plus un aspect exclusivement inductif.

En conclusion, nous considérons que l'approche de type inductif n'est pas adaptée à cette recherche doctorale et faisons nôtre l'aboutissement du raisonnement de Anadón et Guillemette (2007, p.33) pour lesquels « toute approche généralement inductive implique nécessairement des moments de déduction sans perdre son caractère essentiellement inductif ».

5.2.1.3. Le choix d'une inférence abductive plus en adéquation avec notre posture de recherche

Les limites posées par la démarche de type inductif, parmi lesquelles la nécessaire combinaison de l'inférence inductive et déductive, nous font nous orienter vers l'abduction. Comme le mettent en avant Hallée et Garneau, « *l'abduction est avant tout une reconnaissance du processus de réflexion du chercheur qui, animé par l'irritation d'un doute, interroge les faits empiriques dans un va-et-vient entre la construction des conjectures théoriques, les inférences et leurs occurrences dans l'expérience.* » (2019, p. 126). Nous avons également été grandement éclairé par la communication de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) dans le choix qui est le nôtre de nous positionner dans un processus cumulatif et itératif entre induction et déduction dans le cadre de la construction

de la connaissance. Le terrain nous remontant des éléments à même de nourrir nos connaissances lesquels seront confrontés et éclaireront notre cadre théorique. Notre démarche relève donc de l'abduction.

L'intérêt suscité par l'abduction réside aussi dans le sujet de notre recherche doctorale. L'analyse des conséquences de la mise en place d'innovations organisationnelles, en termes de comportements, semble répondre à Langley *et al.* (2013) lorsqu'ils évoquent que les processus de changement dans les organisations mettent en lumière le rôle des tensions et des contradictions. Dans leur publication, l'inférence abductive a été mobilisée en vue de mettre en lumière ce processus complexe. De même l'innovation, processus complexe voire labyrinthique, semble un sujet d'étude approprié pour une réflexion fondée sur un raisonnement abductif (Dunne & Dougherty, 2016).

C'est avec prudence que nous avons entrepris notre démarche qualitative car le sujet de l'opposition à la mise en place d'innovation organisationnelle sans être tabou est difficile à appréhender. Au surplus, peu d'études sur ce comportement ont été menées et sans prétendre à construire une théorie, l'observation et les données recueillies à l'aide des entretiens concourent à participer à la théorisation de ce comportement dans le cadre de la théorie des rôles. A cet effet, notre intérêt pour les individus et pour leurs points de vue, nous ont conduits à nous orienter vers une méthodologie qualitative à l'aide d'entretiens semi-directifs.

Selon Miles et Huberman, « les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres. Les données qualitatives sont séduisantes. Elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. » (Miles & Huberman, 2003).

5.2.2. L'entretien qualitatif comme outils de recueil des données

L'entretien semi-directif a été l'outil de recueil des données que nous avons choisi. Par sa nature même, l'entretien génère une interaction continue entre l'interviewer et l'interviewé (Fontana & Frey, 2005) qui ne permet pas l'objectivité et la neutralité. C'est donc un équilibre qu'il faut trouver entre objectivité et subjectivité. Pour ne pas rompre cet équilibre précaire, nous nous sommes efforcés de conserver une bonne distance lors des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont par ailleurs été enregistrés et retranscrits intégralement. En outre, nous avons mobilisé écoute active, empathie et, notamment par le biais de la reformulation, tenté d'ouvrir les perspectives de l'interviewé à d'autres manières de penser. Le tout, dans un équilibre précaire donc qui consistait à ne pas influencer nos interlocuteurs par des reformulations performatives. Nous les avons laissés parler librement par rapport aux questions qui leurs étaient posées. Ce temps qui leur était donné afin de parler librement a été mis à contribution de notre côté en écoutant attentivement en se concentrant sur ce qui était dit et de la manière dont c'était dit, y compris leurs silences. Ceci afin de bien prendre en considération leurs interprétations et non les nôtres.

Le guide d'entretien semi-directif s'articule en deux temps. D'une part, il s'agit de faire connaissance avec la personne interrogée et ainsi comprendre qui elle est aussi et surtout s'assurer de la bonne connaissance du projet, des parties en présence et de leurs interactions. D'autre part, après avoir évoqué la présentation du projet innovant, le guide est construit sur la base de la proposition du cadre d'analyse de l'opposant proposée au terme du chapitre 3. S'agissant plus particulièrement des thématiques relatives à l'influence mais aussi à l'impact que l'opposant pouvait avoir, nous avons cherché à comprendre comment l'influence s'exerçait et vis-à-vis de qui afin de pouvoir travers les stratégies d'influence déterminées notamment par Yulk et leurs directions. Pour ce qui est

de la thématique relative à l'impact il s'est agi de distinguer les conséquences de la tenue du rôle sur le projet de celle sur la carrière de l'opposant.

5.2.3. Présentation de l'échantillon

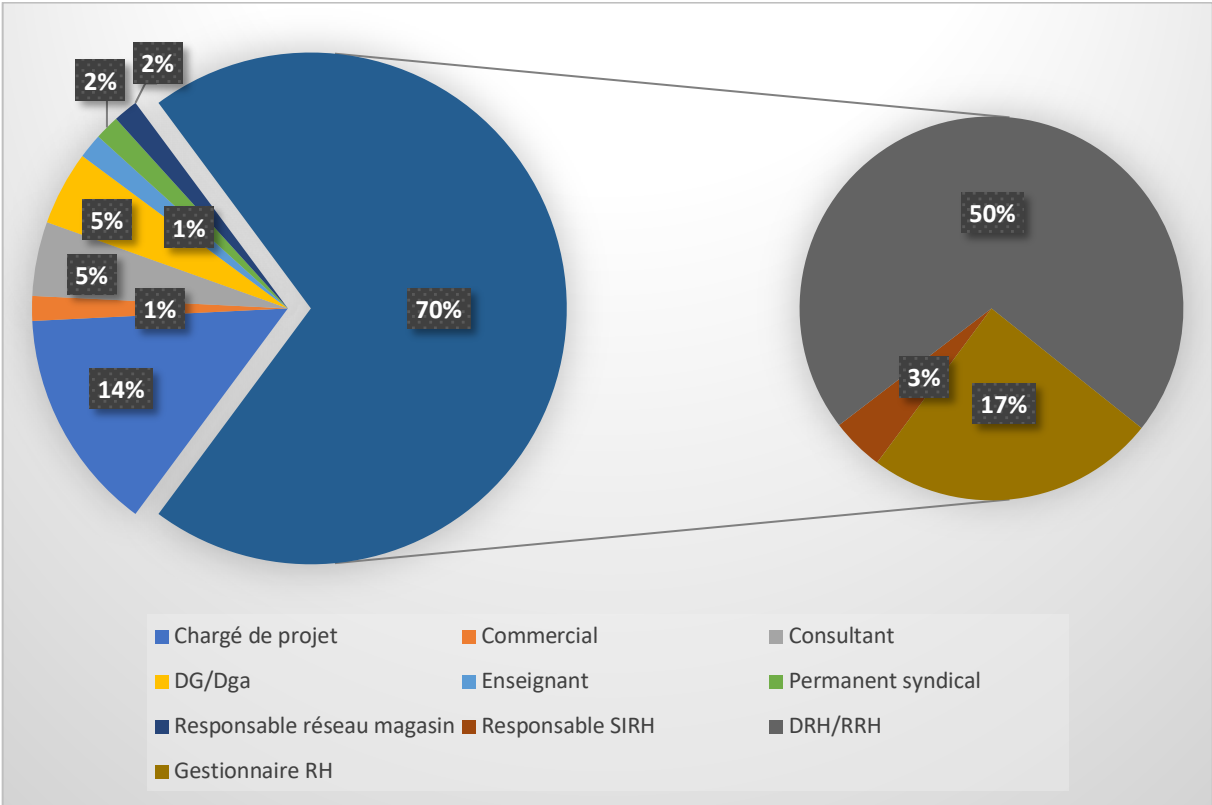
Nous nous proposons de présenter dans un premier temps les éléments relatifs à l'échantillon des personnes interrogées à l'aune de leurs caractéristiques sociodémographiques de même que les innovations qui ont été l'objet de nos cas et dans un second temps nous présenterons la procédure que nous avons suivie.

5.2.3.1. Démographie et innovations

5.2.3.1.1. Échantillon à prépondérance « Ressources Humaines »

Pour mener cette recherche, nous avons collecté les données auprès de 65 professionnels occupant principalement des fonctions dans les ressources humaines. En effet, 69% de l'effectif occupe une fonction RH (Graphique 1) qui se décompose en DRH/RRH (49%), en Gestionnaire RH (17%) et en Responsable SIRH (3%).

Graphique 1 : Répartition de l'échantillon selon la fonction



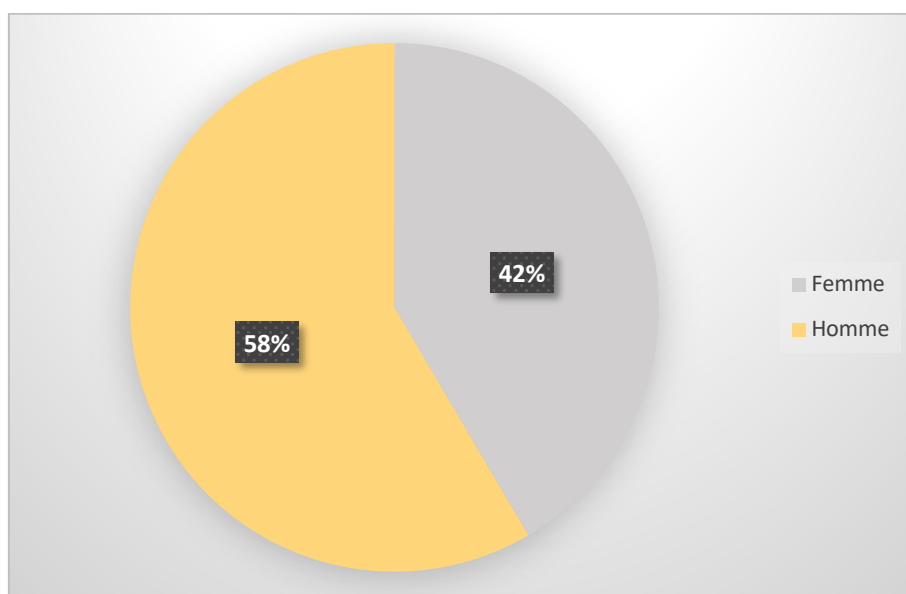
Ces « RH » ayant mené ou pris part à des projets d'innovations dans les organisations mais ne sont pas nécessairement des opposants.

Compte tenu de l'objet de l'étude, l'opposition à des projets d'innovations organisationnelles, nous avons été confrontés à une difficulté : interroger des opposants. Il était en effet difficile de trouver des parties prenantes à ces projets qui se revendiquent en tant que tel. Les opposants peuvent alors être qualifiés de sujet sensible et à ce titre une population qu'il est difficile d'atteindre. Marpsat & Razafindratsima (2010) ont dressé à grand trait la typologie des personnes difficiles à joindre notamment la « population d'intérêt est d'effectif relativement faible », des personnes « difficiles à identifier », « les comportements de la population d'intérêt sont méconnus ». Si les échantillonnage sur les personnes difficile à joindre l'ont été pour les personnes sans domicile fixe, toxicomanes ou encore dans les études sur l'épidémie de V.I.H., ces méthodes ont été reprises par d'autres pour des enquêtes relatives au tourisme (Deville, 2005 ; 2006), aux joueurs de jazz (Bataille, Perrenoud, & Brändle, 2018) ou encore aux personnes aux revenus ou au patrimoine très élevés (Pinçon & Pinçon-Charlot, 2005 ; 2009 ; 2016).

Il s'est vite avéré que l'opposant s'apparentait donc à un « sujet sensible ». Ce sujet que notre étude doctorale s'attache à mettre en lumière et à comprendre est notamment celui de la déviance de l'opposant laquelle s'inscrit pleinement dans une des circonstances qui permettent de qualifier un sujet de sensible à savoir « les recherches s'attachant à comprendre des pratiques déviantes » (Grima & Meier, en cours de publication). Il faut aussi reconnaître que les opposants non seulement semble faire partie d'une population peu nombreuse –du fait peut être qu'elle est peu étudiée– qui peut aisément être stigmatisée selon la modalité de l'opposition. Au surplus, et au regard de ce qui précède, nous sommes en présence d'une population difficile à joindre car peu visible raison, pour laquelle l'échantillonnage pose question.

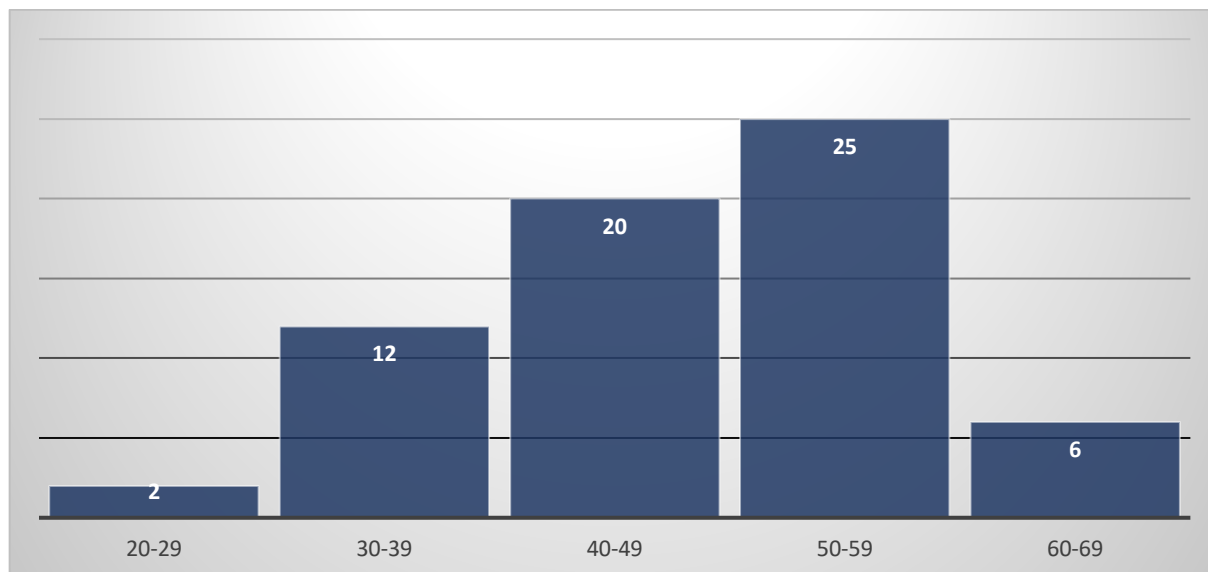
Nous avons d'ailleurs expérimenté cette difficulté en ce qu'il a été délicat de trouver directement des opposants avec lesquels s'entretenir. C'est la raison pour laquelle un revirement a été entrepris. Nous avons alors privilégié des personnes prenant part à des projets d'innovation organisationnelle en capacité de nous parler du projet et des parties prenantes parmi lesquelles les opposants tout en nous donnant l'opportunité de pouvoir y avoir accès. Les tableaux ci-après présentent les personnes de l'échantillon qui ont été interrogées.

Graphique 2 : Répartition de l'échantillon selon le genre



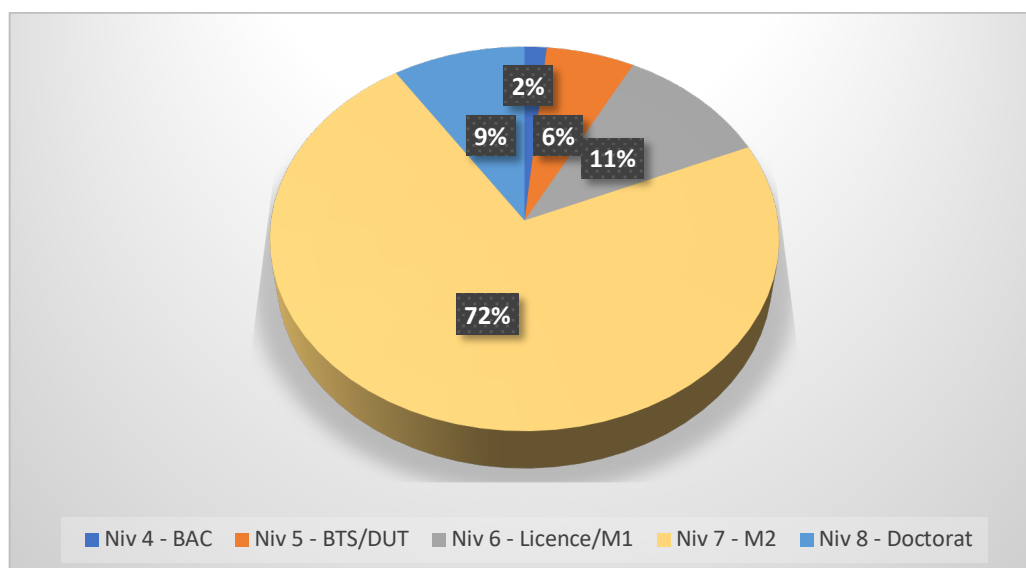
Il ressort que 59% des personnes interrogées sont des hommes (cf. Graphique 2) et que la répartition par classe d'âge laisse apparaître que les personnes interrogées ont un degré d'expertise et un parcours professionnel solides. Ainsi, plus de 38% de l'effectif a entre 50 et 59 ans et 31% a entre 40 et 49 ans (Graphique 3).

Graphique 3 : Répartition de l'échantillon par classes d'âges



On note également qu'en plus d'avoir une solide expérience professionnelle, les personnes interrogées bénéficient aussi d'un solide bagage académique (Graphique 4). Ainsi, près des trois-quarts des personnes qui ont souhaité participer à notre étude ont un diplôme de niveau Master 2 et 9% sont même titulaire d'un doctorat.

Graphique 4 : Répartition selon le niveau de diplôme



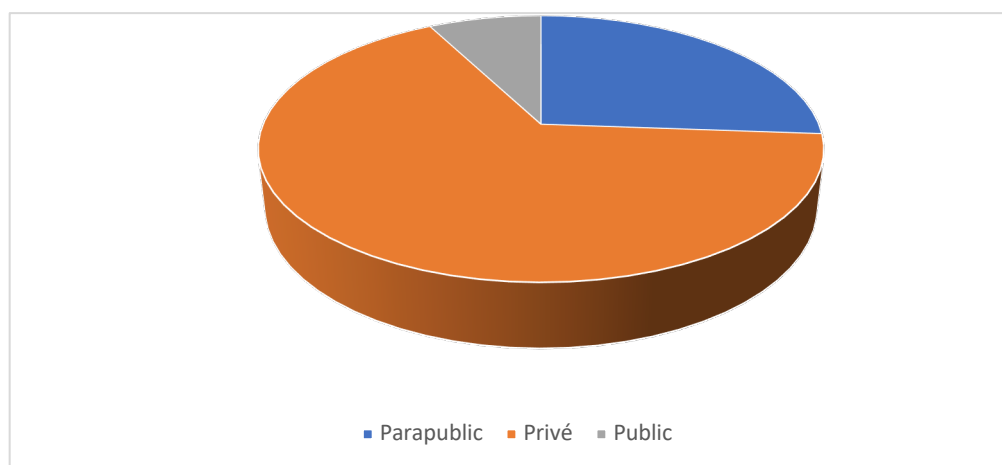
Lorsque nous regardons le secteur d'activité dans lequel évoluent les répondants et dans lequel ont été mises en place des innovations, les deux-tiers des personnes interrogées travaillent dans le privé (Graphique 5). On note que le nombre de répondants

qui évoluent dans les organismes sans but lucratif représentent plus d'un quart de nos cas. Par ailleurs, l'essentiel des personnes travaillent dans des organisations de taille intermédiaire (58%) et plus particulièrement dans des entreprises de 250 à 1000 salariés puisqu'ils représentent 43% de l'effectif (cf. Tableau 11).

Tableau 11 : Répartition de l'effectif selon la taille de l'entreprise

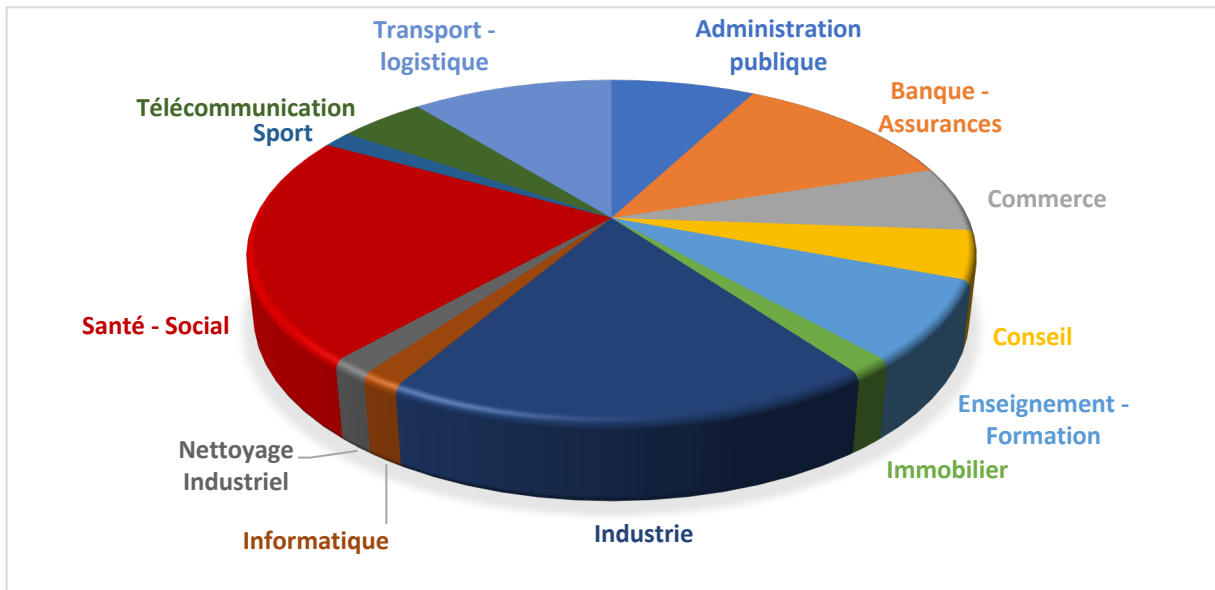
Taille de l'entreprise	
< 50 salariés	5
50 à 250 salariés	8
250 à 1000 salariés	28
1000 à 5000 salariés	10
> à 5000 salariés	14

Graphique 5 : Répartition selon le secteur public, privé et parapublic



L'échantillon offre néanmoins un large éventail de secteurs d'activité comme en témoigne le Graphique 6. Treize secteurs d'activités sont représentés avec en premier lieu les organisations de la santé et du secteur social (21%) puis le secteur industriel où l'on retrouve aussi bien l'industrie chimique, pharmaceutique ou encore agro-alimentaire (18%).

Graphique 6 : Répartition par secteur d'activité



5.2.3.1.2. La politique R.H. comme innovation au sein des organisations

L'innovation dans les organisations inclut « les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, procédures, politiques et structures organisationnelles » (Dubouloz, 2014, pp. 61–62)

Nous avons alors suivi cette définition afin de classer les innovations qui nous ont été présentées selon cette typologie (Graphique 7).

Les personnes que nous avons interrogées nous ont parlé principalement d'innovation qui consistaient à mettre en place de nouvelles politiques notamment RH. Les professionnels RH sont devenus des acteurs et des « *players* » pour reprendre la terminologie d'Ulrich. De nombreuses politiques en matière de formation, GPEC, de rémunération ou encore de recrutement ont été mises en place intégrant bien entendu de la nouveauté dans les organisations pour plus de performance mais aussi eu de nombreuses conséquences parmi lesquelles le changement des pratiques notamment managériales quand ces politiques ont pu voir le jour. Ce type d'innovation représente plus de 50% des

cas qui nous ont été proposés. Ces innovations sont, avec les projets visant à mettre en place de nouvelles procédures, des innovations largement incrémentales.

Arrivent ensuite les innovations qui visent à mettre en place de nouvelles structures organisationnelles. On retrouve principalement des projets de fusion ou plus généralement de restructuration de l'organisation. Ce sont là des innovations que l'on peut qualifier de radicales et la quasi-totalité des innovations radicales sont associées à cette typologie d'innovation.

Graphique 7 : Répartition des innovations dans les organisations par typologie



5.2.3.2. Procédure

Pour constituer notre échantillon nous avons procédé en deux temps. Nous avons d'abord identifié, à travers différents réseaux, 43 personnes qui répondaient à la participation d'un projet d'innovation organisationnelle conformément à la définition posée en introduction. 4 personnes n'ont pas souhaité prendre part à l'étude.

Les entretiens ont eu lieu entre janvier 2019 et mars 2021. Ces entretiens se sont tenus en deux séries. La première série a été faite avec les personnes que nous avons identifiées. Lors de la prise de contact avec ces personnes, toutes ont accepté de nous livrer leur expérience. Avant chaque entretien, nous avons systématiquement pris le temps

de nous présenter, d'exposer notre démarche, et de répondre aux questions des personnes rencontrées et avons convenu d'un rendez-vous. Nous nous sommes engagés à traiter de façon anonyme les propos recueillis (pour cette raison, aucun prénom et a fortiori aucun nom de personne ni d'institution ne sont mentionnés dans la partie de présentation des résultats). D'autre part, afin de compléter le recrutement de personnes engagées dans des projets d'innovations organisationnelles, nous nous sommes appuyés la technique de boule de neige (Goodman, 1961). Cette technique a le double avantage non seulement de nous permettre d'accroître la taille de notre échantillon par le biais des connaissances des personnes interviewées mais également et surtout elle nous permet d'atteindre des participants sensibles. Toutefois, au terme des entretiens, plusieurs nous ont proposé spontanément de nous mettre en contact avec d'autres personnes ayant pris part à des projets innovants.

Les entretiens avec ces personnes clés ont été menés selon un guide d'entretien. La première partie de l'entretien, nous a servi à mieux appréhender le projet, ses enjeux et les parties prenantes parmi lesquelles les opposants. La suite de l'entretien s'est concentrée sur des dimensions que revêt la posture d'opposition. Par analogie avec la démarche entreprise pour le champion par Renken et Heeks (2014, 2019), nous avons transposé, voire adapté, à l'opposant les sept aires thématiques issues de leurs travaux de qui sont autant de dimensions utilisées dans la phase d'analyse.

Enfin, au cours de ces entretiens, nous nous sommes positionnés dans une logique compréhensive afin de tenter de saisir comment les opposants agissaient et interagissaient (Dumez, 2016).

Tableau 12 : Liste des entretiens réalisés

Nom	Sexe	Groupe d'âge	Profession	Niv. d'études	Secteur	Statut	Taille de l'entreprise
ENT01	F	20-29	Chargé de projet	Niv 7 - M2	Santé - Social	Parapublic	250 - 1000
ENT02	F	40-49	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Santé - Social	Parapublic	250 - 1000
ENT03	F	50-59	Gestionnaire RH	Niv 6 - Licence/M1	Santé - Social	Parapublic	250 - 1000
ENT04	H	40-49	DRH/RRH	Niv 6 - Licence/M1	Santé - Social	Parapublic	1000 - 5000
ENT05	H	40-49	Chargé de projet	Niv 6 - Licence/M1	Santé - Social	Parapublic	250 - 1000
ENT06	F	50-59	Gestionnaire RH	Niv 5 - BTS/DUT	Banque - Assurances	Privé	1000 - 5000
ENT07	H	40-49	Responsable SIRH	Niv 6 - Licence/M1	Banque - Assurances	Privé	1000 - 5000
ENT08	F	40-49	Gestionnaire RH	Niv 7 - M2	Santé - Social	Parapublic	250 - 1000
ENT09	H	40-49	Responsable SIRH	Niv 5 - BTS/DUT	Santé - Social	Parapublic	>5000
ENT10	F	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	>5000
ENT11	H	60-69	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	>5000
ENT12	H	60-69	DRH/RRH	Niv 6 - Licence/M1	Industrie	Privé	1000 - 5000
ENT13	H	50-59	Enseignant	Niv 7 - M2	Enseignement - Formation	Privé	50 - 250
ENT14	H	50-59	Gestionnaire RH	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	1000 - 5000
ENT15	H	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Commerce	Privé	250 - 1000
ENT16	H	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Commerce	Privé	250 - 1000
ENT17	F	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Banque - Assurances	Privé	250 - 1000
ENT18	H	40-49	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Transport - logistique	Privé	1000 - 5000
ENT19	H	60-69	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Banque - Assurances	Privé	>5000
ENT20	F	40-49	Consultant	Niv 7 - M2	Conseil	Privé	<50
ENT21	H	50-59	Consultant	Niv 7 - M2	Conseil	Privé	<50
ENT22	H	40-49	Chargé de projet	Niv 8 - Doctorat	Enseignement - Formation	Privé	50 - 250
ENT23	H	60-69	DG/Dga	Niv 6 - Licence/M1	Santé - Social	Parapublic	<50
ENT24	F	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	250 - 1000
ENT25	H	50-59	Commercial	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	250 - 1000
ENT26	H	50-59	Chargé de projet	Niv 8 - Doctorat	Informatique	Privé	250 - 1000
ENT27	F	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Immobilier	Privé	<50
ENT28	H	40-49	Gestionnaire RH	Niv 7 - M2	Enseignement - Formation	Parapublic	250 - 1000
ENT29	H	30-39	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Commerce	Privé	250 - 1000
ENT30	H	30-39	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Transport - logistique	Privé	250 - 1000
ENT31	H	30-39	DG/Dga	Niv 8 - Doctorat	Santé - Social	Parapublic	<50
ENT32	H	40-49	Chargé de projet	Niv 6 - Licence/M1	Télécommunication	Privé	>5000
ENT33	F	40-49	Gestionnaire RH	Niv 7 - M2	Transport - logistique	Privé	>5000
ENT34	F	40-49	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	250 - 1000
ENT35	H	40-49	DRH/RRH	Niv 8 - Doctorat	Administration publique	Public	1000 - 5000
ENT36	F	50-59	Chargé de projet	Niv 7 - M2	Enseignement - Formation	Privé	50 - 250

Nom	Sexe	Groupe d'âge	Profession	Niv. d'études	Secteur	Statut	Taille de l'entreprise
ENT37	H	30-39	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	250 - 1000
ENT38	H	60-69	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	>5000
ENT39	F	50-59	Gestionnaire RH	Niv 7 - M2	Enseignement - Formation	Public	250 - 1000
ENT40	F	40-49	Gestionnaire RH	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	1000 - 5000
ENT41	H	50-59	DRH/RRH	Niv 5 - BTS/DUT	Administration publique	Public	>5000
ENT42	F	30-39	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Banque - Assurances	Privé	>5000
ENT43	H	50-59	Permanent syndical	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	250 - 1000
ENT44	F	30-39	Chargé de projet	Niv 7 - M2	Transport - logistique	Privé	1000 - 5000
ENT45	F	50-59	Chargé de projet	Niv 8 - Doctorat	Administration publique	Public	>5000
ENT46	H	20-29	Chargé de projet	Niv 7 - M2	Télécommunication	Privé	>5000
ENT47	F	30-39	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Banque - Assurances	Privé	>5000
ENT48	H	40-49	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Banque - Assurances	Privé	250 - 1000
ENT49	H	50-59	DRH/RRH	Niv 4 - BAC	Administration publique	Public	1000 - 5000
ENT50	F	30-39	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Banque - Assurances	Privé	>5000
ENT51	H	30-39	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Nettoyage Industriel	Privé	250 - 1000
ENT52	H	60-69	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Administration publique	Parapublic	250 - 1000
ENT53	H	30-39	Resp. réseau magasin	Niv 7 - M2	Commerce	Privé	50 - 250
ENT54	H	30-39	Gestionnaire RH	Niv 7 - M2	Industrie	Privé	50 - 250
ENT55	H	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Transport - logistique	Privé	50 - 250
ENT56	F	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Santé - Social	Parapublic	50 - 250
ENT57	F	40-49	Gestionnaire RH	Niv 7 - M2	Santé - Social	Parapublic	250 - 1000
ENT58	F	40-49	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Santé - Social	Parapublic	250 - 1000
ENT59	H	40-49	Gestionnaire RH	Niv 5 - BTS/DUT	Santé - Social	Parapublic	250 - 1000
ENT60	F	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Transport - logistique	Privé	250 - 1000
ENT61	H	50-59	Consultant	Niv 7 - M2	Conseil	Privé	50 - 250
ENT62	H	50-59	DG/Dga	Niv 7 - M2	Transport - logistique	Privé	250 - 1000
ENT63	F	50-59	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Santé - Social	Parapublic	250 - 1000
ENT64	F	40-49	DRH/RRH	Niv 7 - M2	Sport	Parapublic	250 - 1000
ENT65	F	30-39	Chargé de projet	Niv 8 - Doctorat	Télécommunication	Privé	>5000

5.2.3.3. Exploitation des données

5.2.3.3.1. Analyse des données

Les transcriptions des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu afin de déterminer les comportements de l'opposant, son rôle et ses comportements. Les entretiens retranscrits ont été rendus anonymes dans la perspective d'être codés et analysés.

Nous nous sommes inscrits dans la démarche mise en œuvre dans d'autres recherches qualitatives et, pour réduire les éventuels biais, une relecture des interprétations des entretiens a été réalisée en vue d'atteindre une analyse intersubjective fiable en rediscutant les résultats lorsque cela était nécessaire.

L'analyse de données a été progressive et s'inscrit ainsi pleinement dans notre raisonnement abductif. Nous avons appliqué le principe de saturation sémantique. Les entretiens se sont poursuivis jusqu'à constater une certaine répétition sémantique dans les derniers entretiens. Nous avons tout d'abord dressé la liste de thèmes définis dans notre guide d'entretien. Ces thèmes s'articulent autour des différentes dimensions que peut revêtir le champion et que nous avons choisi de transposer à l'analyse de l'opposant. Dans leurs propos recueillis, les personnes interrogées évoquent les raisons qui semblent permettent l'émergence de l'opposition, l'opposant, les moyens, les tactiques d'influence, son réseau éventuel ainsi que son devenir pour les projets qui se sont terminés.

5.2.3.3.2. Codage

Les comportements d'opposition relevés font référence tant aux travaux théoriques présents dans la littérature qu'aux données recueillies auprès des personnes interrogées. Nos données ont permis, notamment, de nous inscrire dans les travaux de Markham (2000, Markham et al., 1991) et font également fait émerger des éléments supplémentaires permettant de compléter ses travaux. Nous avons notamment constaté que l'opposition n'était pas uniquement constructive qualifiée par Markham de « *loyal opposition* » (2000, p. 443) et qu'elle se développe sous d'autres modalités à savoir l'opposition hostile et l'opposition que nous qualifierons d'inertielle.

En dehors de la typologie d'opposition (constructive, hostile et inertielle) nous avons également codé tous les thèmes préalablement définis comme nœuds dans le logiciel Nvivo. Pour mémoire, les thèmes / nœuds de codage sont :

1. l'origine de l'opposition
2. les compétences et identités
3. les rôles et activités
4. l'influence

5. les ressources
6. l'impact sur le projet
7. ses supports éventuels

Par la suite, nous avons procédé à une relecture des entretiens retranscrits afin de repérer les extraits du corpus pour les associer aux thèmes correspondants.

La structure de nœuds nous donne un listing de l'ensemble des codes sous la forme d'une arborescence et de ce fait, cette structure se prête bien à une démarche déductive (cf. Figure 26). Ainsi, s'agissant par exemple des tactiques d'influences mises en place par l'opposant, nous retrouvons les éléments proposés par la littérature (légitimité, pression, coalition, collaboration, persuasion rationnelle ou encore échange par exemple) regroupés selon que la tactique se veut de coopération ou de confrontation ce qui permet d'identifier les codes correspondants.

Figure 26 : Nœuds du codage Nvivo

Nom	Fichier	Référe	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
01 - ANT_Origine	4	20	14/01/2021 19:10	SK	23/08/2021 15:41	SK
02 - ANT_Compétences_Identité	4	15	16/01/2021 12:09	SK	23/08/2021 15:44	SK
03 - ANT_profession	3	9	14/01/2021 19:17	SK	23/08/2021 15:34	SK
04 - ANT_influence_relations	2	3	14/01/2021 19:10	SK	23/08/2021 15:36	SK
04-1 Agent cible	1	1	16/01/2021 12:15	SK	23/08/2021 15:34	SK
04-2 tactiques de coopération	2	2	16/01/2021 12:18	SK	23/08/2021 15:38	SK
04-3 tactiques de confrontation	4	8	16/01/2021 12:18	SK	23/08/2021 15:41	SK
04-4 Réseau	2	4	25/01/2021 18:58	SK	23/08/2021 15:44	SK
05 - ANT_Ressources	1	1	14/01/2021 19:18	SK	23/08/2021 15:43	SK
06 - ANT_impact	1	1	16/01/2021 12:10	SK	18/03/2021 18:25	SK
07 - ANT_support	1	1	16/01/2021 12:13	SK	22/03/2021 19:54	SK
08 - ANT_Comportement_oppositionnel	1	1	14/01/2021 19:13	SK	18/03/2021 18:16	SK
ANT_Constructif	3	8	14/01/2021 19:12	SK	23/08/2021 15:12	SK
ANT_Continuum	1	1	23/08/2021 14:42	SK	23/08/2021 14:50	SK
ANT_Hostile	3	12	14/01/2021 19:12	SK	23/08/2021 15:32	SK
ANT_Inertiel	2	6	14/01/2021 19:12	SK	23/08/2021 15:02	SK
09 - ANT_Trajectoire carrière	0	0	18/03/2021 18:15	SK	18/03/2021 18:15	SK
09-1 Départ volontaire	2	3	18/03/2021 18:17	SK	23/08/2021 15:06	SK
09-2 Départ contraint	1	2	18/03/2021 18:18	SK	23/08/2021 14:58	SK
09-3 Promotion	1	1	18/03/2021 18:18	SK	23/08/2021 15:06	SK

Ce codage de manière déductive nous a amenés à identifier des éléments du corpus qui n'étaient pas codés. Nous nous sommes alors inscrits dans une démarche inductive

telle que proposée par Strauss & Corbin (1998). Cette démarche a vocation à interpréter les propos des participants et découvrir des thèmes inattendus. Cette technique de codage nous a permis de compléter notre liste initiale de codes avec l'adjonction du nœud relatif à la trajectoire de carrière de l'opposant à la suite du projet. Ce qui permet non seulement d'enrichir l'analyse mais aussi de mettre en perspective cette thématique par rapport au corpus théorique de la théorie des rôles et plus particulièrement du champion (Grima, 2006). Et ce dans l'idée de proposer également une mise en perspective des rôles de champion et d'opposant.

A l'aide des requêtes du logiciel Nvivo ainsi que du codage qui a été mis en place, nous avons recherché les termes clés les plus fréquemment. Nous les avons regroupés et classés dans la perspective de comprendre leur signification (Gioia et al, 2012). Nous en avons finalement dégagé des éléments d'analyses.

5.2.3.3.3. Limites

Le choix d'une analyse qualitative, si elle est un outil intéressant dans le cadre d'une étude exploratoire, comporte quand même quelques limites.

Elles sont principalement intrinsèquement liées à l'analyse qualitative. Ainsi, les échantillons sont moins nombreux, comparé notamment à une approche de type quantitatif. En conséquence, d'un point de vue épistémologique, les questions de reproductibilité et de généralisation –même si ce n'est pas l'objet premier– posent question (Flick, 2020).

Une autre limite a trait au codage. Si le corpus se doit d'être codé la question de coder l'intégralité du contenu de chaque entretien heurte la volonté de ne pas multiplier les nœuds de codage. Le codage est aussi le processus par lequel nous étiquetons les récits de vie, on les coupe, ce qui conduit à perdre partiellement le récit de vie, l'expérience de la personne interrogée.

Tableau 13 : Codage associé aux questions de recherche

Questions de recherche	Thèmes	Sous-thèmes	Codes
1. Qui est l'opposant et pourquoi émerge-t-il ?	Identité	Compétences	* basé sur le FFM
		Traits de personnalité	
		Comportement	
	Rôles et activités	Identité organisationnelle	* membre de la direction * manager * non-manager
	Origine de l'opposition		
2. Quel(s) moyen(s) d'action(s) de l'opposant ?	Moyens	Humains	
		Techniques/logistiques	
		Financiers	
	Influence	Cible / Direction	* Ascendante * Descendante * Latérale
		Tactiques de Coopération	* Argumentation rationnelle * Échange * Flatterie * Négociation
		Tactiques de Confrontation	* Coalition * Pression * Affirmation de soi * Appel hiérarchique
	Soutien	Interne	
Externe			
Aucun			
3. Quelles conséquences de la tenue du rôle d'opposant ?	Carrière	Influence sur la carrière	* Départ volontaire * Départ contraint * Mobilité * Promotion * Aucune influence
	Projet	Conséquence sur le projet	* effet positif * effet négatif * sans effet

Afin de contourner ces biais, Flick (2018) propose des solutions comme l'analyse longitudinale ou la triangulation.

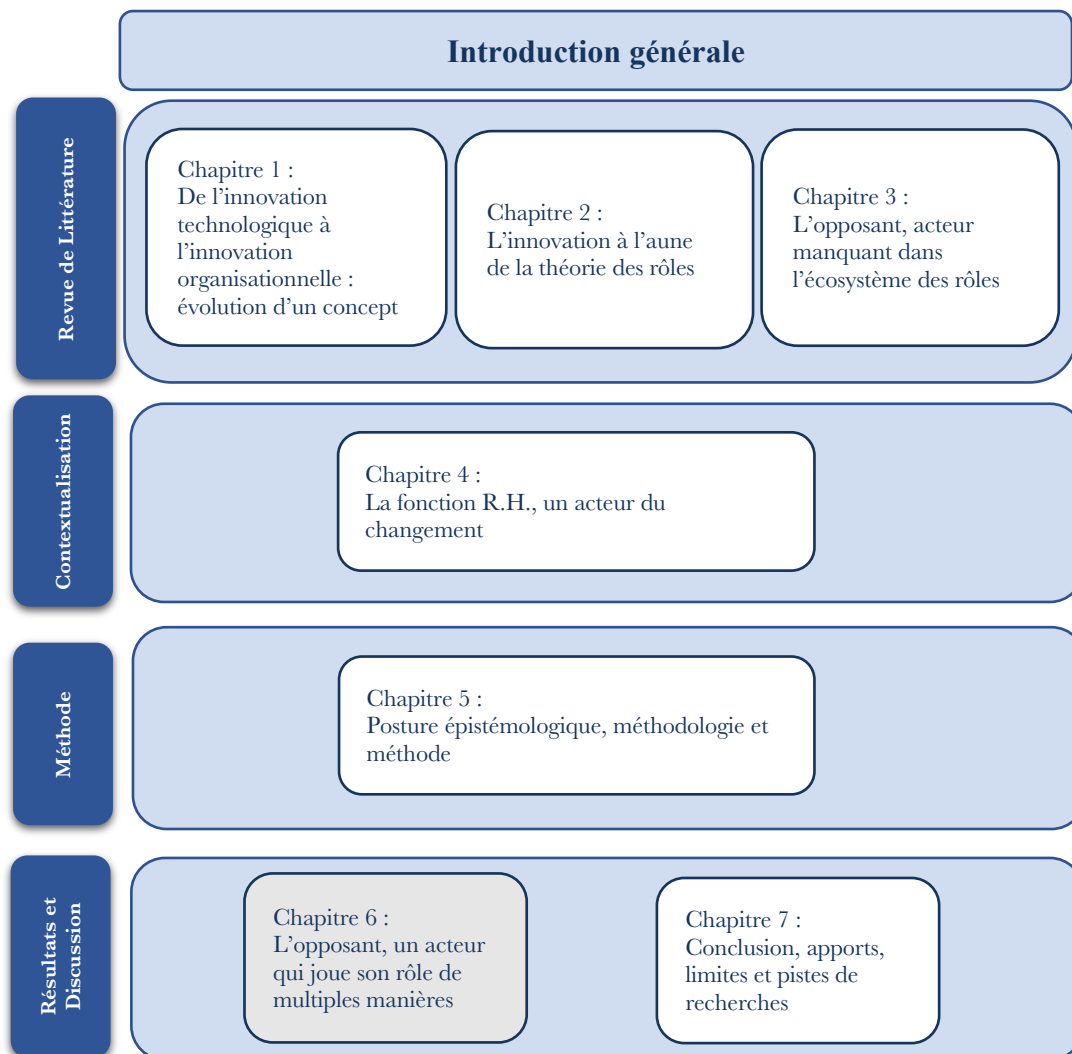
S'agissant du suivi longitudinal, celui-ci n'a pour nous que peu d'application car il aurait fallu être présent dès le départ du projet et pouvoir ainsi avoir des entretiens réguliers alors qu'il s'agit de projets qui sont terminés exception faite peut-être en termes d'impact notamment de trajectoires de carrière qui ne sont pas toujours immédiates. De plus, selon l'ancienneté du projet, il est arrivé que nous n'ayons pas encore suffisamment

de recul. Autre solution proposée : la triangularisation (Flick, 2018, pp. 135–146). Nous avons tenté autant que faire se peut d’avoir des points de vue différents sur le même projet toutefois, la nature même du sujet d’étude et de sa sensibilité à rendu encore plus délicat la possibilité d’avoir accès à des parties prenantes au projet mais la technique de la boule de neige nous a systématiquement conduit à avoir des contacts dans d’autres organisations. De fait la triangularisation en ce qu’elle permet de renforcer la solidité et la validité de l’étude, comme nous n’avons pu la mener, il réside ici dans cette étude –à vocation exploratoire– une limite importante à la généralisation.

PARTIE IV :
RESULTATS ET DISCUSSION

Chapitre 6 :

L'OPPOSANT, UN ACTEUR QUI JOUE SON ROLE DE MULTIPLES MANIERES



INTRODUCTION

Le présent chapitre permet d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche qui ont été posées.

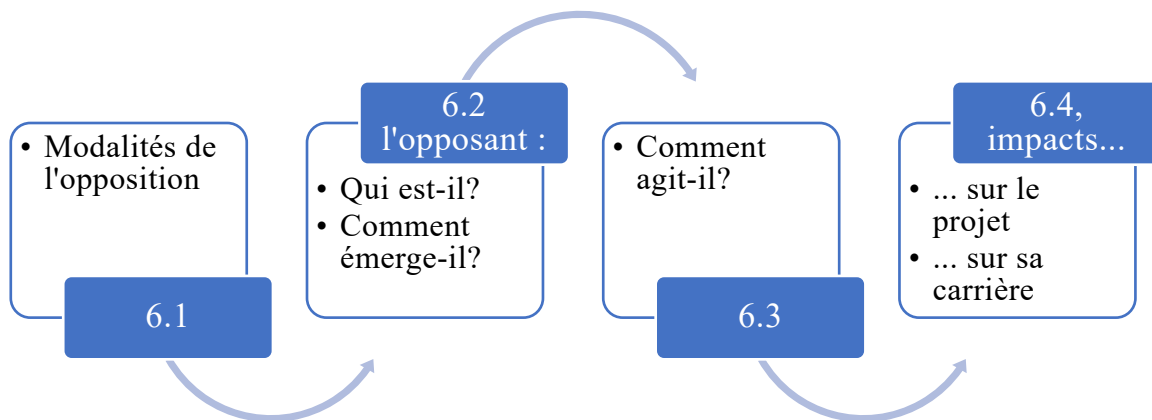
Quatre résultats principaux émergent. **Premièrement**, et avant toute chose, il ressort que l'opposant est non seulement une figure qui existe et qui à toute sa place dans l'écosystème des rôles mais aussi que ce rôle a un répertoire étendu. La première modalité de son jeu confirme les résultats de Markham (2000) : l'opposition peut être amicale ou loyale. La deuxième est l'opposition hostile par laquelle l'opposant cherche à nuire au projet. Enfin, la dernière modalité est l'opposition inertielle. Ces trois modalités qui émergent s'articulent pour constituer une opposition performante qui peut aller d'une opposition stricte à une co-élaboration discutée.

Deuxièmement, les résultats laissent apparaître que l'opposant n'est pas une figure intransigeante et monolithique. Il s'incarne dans une pluralité d'acteurs potentiellement présents à différents niveaux de l'organisation. Si la dimension organisationnelle est intéressante dans l'explication de l'origine de l'opposition elle n'est pas la seule perspective à prendre en considération tant les caractéristiques individuelles sont, elles aussi, prégnantes. Plus encore, ce travail propose de comprendre le rôle d'opposant comme une articulation de plusieurs personnes apportant chacune à l'opposition des ressources qui la rende plus efficace. En cela, l'opposition apparaît comme un système de rôles au sein de l'écosystème se constituant pour résister à l'action entreprise par le système de rôles c'est-à-dire la promotion de l'innovation au travers l'action du champion. En montrant l'existence de ce système de rôles concurrent, cette recherche exploratoire tente de contribuer à une reconceptualisation de l'innovation dans les organisations laquelle se comprend comme l'articulation de deux systèmes de rôles.

Troisièmement, cette recherche permet de poser les bases de la manière dont agit l'opposant. L'usage de l'influence ou l'adoption un comportement politique serait un des moyens d'action principaux de l'opposant.

Enfin, en lien avec la troisième question de recherche, les résultats mettent en lumière des éléments en termes d'impacts tant sur le projet (réussite, échec) que pour l'opposant lui-même au regard des trajectoires de carrière qu'il a suite de la tenue de son rôle.

Figure 27 : Démarche générale du chapitre 6



6.1. LES MODALITES DE L'OPPOSITION

Les résultats laissent apparaître trois modalités de l'opposition avec plus ou moins d'occurrences. L'opposition hostile est celle qui est la plus représentée dans les entretiens. A ses côtes, l'opposition constructive et l'opposition inertielle qui apparaît en demi-teinte tant les deux autres, sont marquées.

6.1.1. L'opposant hostile : une opposition qui peut être franche et marquée...

Les résultats mettent en avant l'opposition stricte voire hostile sans équivoque. Les opposants sont alors vus notamment comme « *réfractaires au changement* » [ENT04] ou se qualifient comme « *le village de gaulois d'Asterix* » [ENT08] lorsque la Direction d'un établissement endosse les habits de l'opposant. Les qualificatifs utilisés sont parfois très forts ; ainsi un champion qualifie la relation à son opposant comme « *ennemi juré* » [ENT23]. Le vocabulaire qui est d'ailleurs employé a souvent trait au champ lexical de la guerre « *ennemi juré* » comme nous venons de le noter, mais aussi « *une bataille* », « *une levée de boucliers* » ou encore « *une déclaration de guerre* » [ENT30], « *on était en état de siège* » [ENT11].

Quand le langage n'est pas du registre belliqueux, il n'en demeure pas moins qu'il est passionné qu'il s'agisse du langage verbal ou non verbal.

La DRH d'une entreprise du secteur de l'industrie agroalimentaire qui a eu à piloter la transformation de l'organisation nous relate que le Directeur du réseau s'est rapidement affirmé contre le projet de franchise et n'a pas mâché ses mots à l'annonce du projet, « *autant vous dire, qu'entre le fait que nous étions « en chambre » en CODIR et que nous sommes dans le secteur de l'agro, il s'est répandu et dans des termes francs, directs et vulgaires* » [ENT10]. Toujours au sein d'un CODIR, un autre considérant que « *ce projet c'est n'importe quoi, c'est de la m*** ; ce projet c'est toi et rien que toi !* » [ENT04]. Il semble alors que, lorsqu'un membre du comité de direction s'oppose à un projet et qu'il

le fait dans un contexte restreint ou en présence de ses pairs, l'entre-soi semble favoriser une opposition directe. Pour les membres d'un cercle *lean*, l'hostilité passe aussi par le non-verbal avec des réunions qui se terminent par « *des claquages de portes, des trucs assez violents* » [ENT32].

6.1.2. L'opposant en demi-teinte ou l'opposition inertielle

A la différence de l'opposition hostile que nous venons de voir et de l'opposition constructive que nous verrons, l'opposition inertielle s'apparente à une forme d'opposition passive voire distante. Dans le cadre d'un « *énième projet* » visant à modifier les outils, process et pratiques managériales en matière de paie, un gestionnaire RH « *on regardait un peu de loin et on les laissait s'agiter... ça passera* » [ENT03]. Un autre décrit cette posture comme le fait de « *trainer les pieds* » [ENT11 ; ENT57 ; ENT58]. Ne pas faire, semble être la manière dont s'exprime l'opposition inertielle. Cette démarche est volontaire de la part des acteurs « *c'est ne pas faire, ralentir un certain nombre des choses dans l'espoir, éventuellement, que la situation antérieure revienne* » [ENT55].

Les entretiens font ressortir notamment que les futurs utilisateurs d'un S.I.R.H. avaient manifesté cette opposition. Celle-ci s'est incarnée de manière non-violente soit par la politique de la chaise vide « *on n'avait pas de représentants de cette direction métier qui est pourtant l'un des principaux utilisateurs du logiciel* » [ENT05] soit par le refus de participer activement. Les participants venaient mais se muraient dans le silence ils « *étaient présents et qui faisaient plutôt du présentéisme, ils semblaient mutiques* » [ENT05].

Le projet en question a débuté par une série d'ateliers permettant de poser les bases du fonctionnement actuel et des besoins futurs dans la perspective de la rédaction du cahier des charges. « *La chaise vide a été pratiquée par une direction entière ; elle a été absente des ateliers alors même qu'elle a des besoins spécifiques dans la gestion de son personnel au motif qu'elle ne souhaitait pas mettre de ressources dans ce projet. A*

l'opposé, parmi les personnes présentes aux ateliers j'ai pu constater une opposition passive de salariés-contributeurs. S'ils étaient présents physiquement lors des ateliers je les retrouvais au dernier rang, le regard ailleurs et sans aucune participation physique. Il était sûrement difficile pour la direction santé du projet SIRH de n'envoyer personne compte tenu de l'importance de la direction tant au niveau du nombre de salariés que de sa contribution au « chiffre d'affaires » » [ENT05].

Ce comportement s'apparente à une forme de stratégie vue du côté de l'équipe projet, une personne interviewée évoquant « *une stratégie du pourrissement* » [ENT32].

6.1.3. L'opposant loyal ou constructif

L'opposition que nous qualifions de constructive est celle qui permet soit de retoucher et de réviser ou encore d'amender le projet dans la perspective de le bonifier soit de faire aboutir un projet qui n'avance pas suffisamment vite. A l'opposé d'un comportement vindicatif ou haineux, les opposants constructifs, pour un D.R.H. du secteur industriel, « *ce n'étaient pas des frondeurs et c'était tout à fait correct* » [ENT11]. L'objectif de cette posture semble être « *d'amener le consensus* » [ENT19] voire « *venir défendre le projet d'entreprise que de s'opposer à cette nouvelle façon de faire* » [ENT31].

Ainsi, un cadre RH de l'industrie spécialisé dans les relations sociales nous confie que « *la tendance était plutôt à la construction par les syndicats* » [ENT37] ou encore un autre, dans le secteur bancaire, que l'opposition visait à « *améliorer la position initiale de la négociation* » [ENT19]. Il ressort donc que cette modalité d'opposition « *n'est pas pour le (ndlr : le projet) faire tomber, mais pour l'améliorer. Et ça, c'est la manière dont ils marquent leur opposition* » [ENT46].

L'opposition qui est marquée est aussi celle qui, parfois, va au-delà de ce qui avait été imaginé par la direction. Ainsi, dans le cadre d'un projet de transformation organisationnelle dans le secteur bancaire qui touchait plus de 700 salariés la direction a

été non seulement étonnée de « *ne pas se trouver confrontée à des syndicats vent debout contre le projet* » [ENT19] mais au surplus après avoir demandé le recours à un expert, ils ont proposé « *une autre conception du projet* » [ENT19]. La proposition « *c'était une solution, finalement, à laquelle la direction n'avait pas n'avait pas pensé* » [ENT19].

L'opposition constructive est un comportement qui semble affirmé, un comportement en grande partie connu de tous comme en témoigne un DRH du secteur industriel qui a eu à mettre en place d'un projet de transformation organisationnelle : « *le lendemain de la consultation, un article dans la presse locale avec l'interview du secrétaire... du premier secrétaire du comité d'entreprise qui disait : « bon, on avait réussi à obtenir un certain nombre de choses » »* [ENT11].

Il arrive toutefois –pour sauvegarder les apparences– que cette dimension constructive du rôle d'opposant ne soit pas affichée. Ainsi, s'ils ne font pas d'obstruction publiquement, il n'en demeure pas moins qu'ils n'apparaissent pas non plus publiquement comme des acteurs du consensus et de la discussion. Lors des tours de tables et des échanges directs –en tête à tête– ces acteurs n'avaient pas la même posture comme ce syndicat qui se mue en constructif et « *qui a fait des propositions intéressantes pendant la négociation enfin, en bilatéral, il faut sauver les apparences* » [ENT11].

Avancer vers un consensus, voire dépasser la vision du projet de la direction n'est pas non plus sans risque. Être un opposant constructif c'est aussi une manière de générer de l'opposition à tout le moins hostile. Ainsi un syndicat s'est-il vu reprocher sa position faisant voler en éclat l'intersyndicale, se coupant même en partie de sa base. Dans le cadre d'un projet organisationnel qui permet de préserver le niveau de l'emploi local avec des actions de développement des compétences même si des licenciements allaient avoir lieu « *la CFDT qui en a pris plein la tête. « Qu'est-ce que vous avez fait ? » « Vous n'avez rien négocié du tout » « C'est assez lamentable » »* [ENT11].

Il ressort un élément intéressant de nos entretiens, les tenants de cette posture d'opposition constructive sont en grande majorité des représentants du personnel ou des délégués syndicaux « *une CGT qui a fait des propositions* » [ENT11], des syndicats qui ne sont pas « *vent debout contre le projet* » [ENT19]. Pour un DRH d'expérience, une raison à cet état de fait est que « *tous les projets de réforme qui touchent les processus d'activité, qui touchent l'organisation du travail, qui touchent à la vie des gens au sens de leur rapport au travail, de la vie qu'ils ont au travail semble entraîner une posture d'amélioration pour faire avancer le schmilblick* » [ENT19]. Autrement dit, tant qu'il n'y a pas de mise en péril du contrat de travail, l'opposition hostile ne serait pas de mise.

6.1.4. L'opposition, une posture évolutive

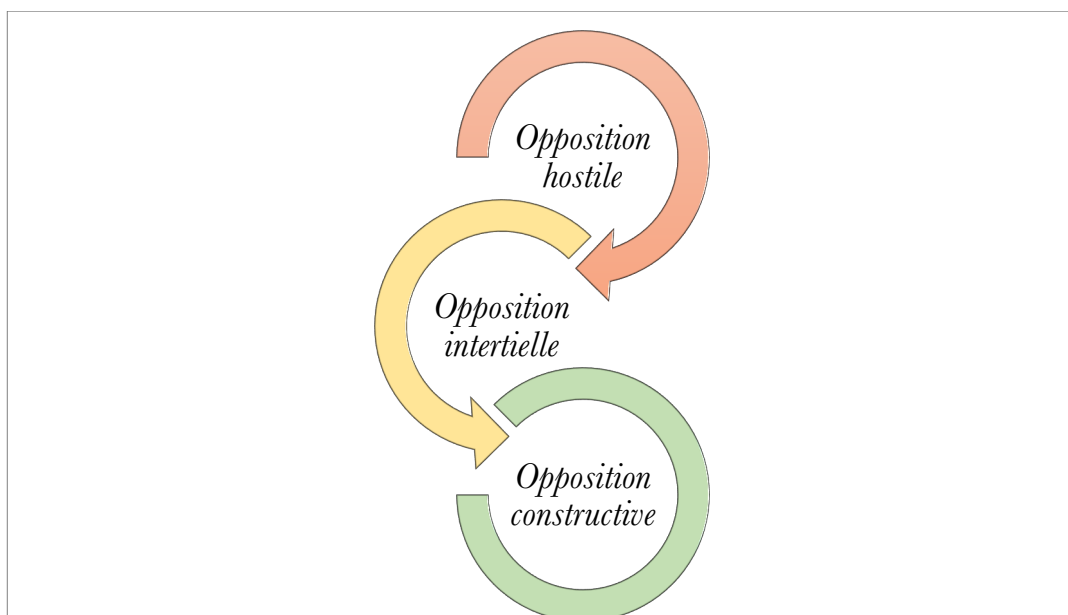
Un résultat qui n'était pas attendu est celui de la plasticité qui peut exister dans les modalités d'opposition. Il semble en effet possible de naviguer au sein des oppositions comme dans un continuum (Figure 28), le passage d'une posture à l'autre pouvant se faire au sein d'un même projet. Un responsable SIRH qui faisait face à une équipe volontaire et constructive sur les revues de processus, le cahier des charges et le planning explique : « *six mois plus tard ils sont passés dans une nouvelle forme d'opposition (...) se rendant compte que le timing était trop court ils ont basculé* » dans une opposition nettement moins constructive [ENT09].

De la même manière, au terme de l'entretien avec un DG d'association, en faisant un point sur le projet, son évolution et le comportement oppositionnel ce dernier résume le comportement de son opposant de la manière : « *c'est un beau mix entre deux oppositions l'une qui serait loyale et l'autre hostile* » [ENT31].

Dans un projet à portée stratégique, qui vise à transformer l'organisation, un chargé de projet qui était avant sa nomination dans une posture constructive s'est transformé en un opposant hostile alors même qu'il faisait partie dorénavant de l'équipe projet. Une collègue, évoquant son profil nous rapporte : « *il était très dans le paramétrage des*

outils », « *il était expert dans ce domaine, le DRH pouvait compter sur lui c'est d'ailleurs pour cela qu'il a eu une mutation (...) la mutation a dû lui monter à la tête du jour au lendemain il est parti en vrille à parler mal, ne pas vouloir faire comme ça lui était demandé (...) je pense que sa technicité et la vision qu'il avait des choses se sont fracassées sur la dimension politique, diplomatique et stratégique du projet* » [ENT03]. De la même manière, dans un projet relatif à la GPEC en vue de développer les compétences des salariés pour permettre le maintien dans de nouvelles fonctions avec le redéploiement de l'activité d'un site industriel, un consultant évoque : « *les délégués syndicaux n'étaient pas nécessairement les opposants, ils allaient même plus loin que les propositions de la direction au début de ce projet mais après ils se sont totalement retournés* » [ENT61].

Figure 28 : Le continuum de l'opposition



La perméabilité ne semble pas non plus se cantonner aux différentes modalités oppositionnelles ; et il semble que nous pouvons l'étendre à l'ensemble de l'écosystème de rôles.

Un DG du secteur de la santé, dans le cadre de son projet nous présente son partenaire comme un auxiliaire du champion qu'il était : « *au début, il était un allié exemplaire* » [ENT23] le ton laudatif ayant laissé place à un autre : « *d'allier absolu sur lequel je m'étais appuyé, il est devenu mon ennemi juré* » [ENT23]. Si la transition vers l'opposition est possible, le chemin inverse également. Ainsi, une DRH qui avait endossé un posture d'opposant d'abord hostile avec des réunions « *qui se sont finies par des engueulades, des claquages de portes, des trucs assez violents* » [ENT32] et qui s'est mue en une opposante inertielle faisant le jeu de la chaise vide « *s'est progressivement beaucoup impliquée* » [ENT32] quand le projet a reçu le soutien du COMEX puis « *elle s'en est servi pour sa carrière* », carrière qui a connu une embellie lorsqu'elle a commencé à faire « *des conférences un peu partout dans le domaine des RH, d'être sollicitée, de passer finalement pour quelqu'un qui faisait de l'innovation RH* » [ENT32]. De l'opposante hostile, la RH est devenue une championne de l'innovation RH.

6.2. ORIGINES DE L'OPPOSITION ET CARACTERISTIQUES DE L'OPPOSANT

« Pourquoi l'opposition » ? et « qui est l'opposant » ? sont les deux questions qui trouvent leur réponse dans cette section. Grâce à notre participation à ces projets, nous avons pu observer de nombreuses postures d'opposition, nous y reviendrons plus tard, qui nous permettent aujourd'hui de contribuer à la connaissance de l'opposant et de ses contours. Le premier constat que nous tirons de notre expérience est relatif à l'origine de cette opposition. L'opposition ne s'apparente pas à une figure rigide, homogène, en somme monolithique. Nous constatons que l'opposant s'incarne à différents niveaux de l'organisation. Une typologie de l'opposant pourrait donc s'appuyer sur sa position hiérarchique. Au demeurant, il ressort de notre empirie que si la perspective organisationnelle est intéressante, elle n'est pas le spectre à adopter. Nous notons qu'il ne faut pas négliger une perspective individuelle, centrée sur l'individu pour expliquer l'émergence de l'opposant. En effet, les traits de personnalité façonnent également notre opposant et permettent d'apporter une explication à son origine.

Au terme de notre observation, nous avons pu constater que l'opposition avait pris corps et qu'elle s'était manifestée à travers différents acteurs. Ce qui est frappant c'est le nombre d'acteurs différents qui ont pu marquer une opposition dans le cadre des projets que j'ai pu étudier. Cette multiplicité nous permet de proposer une typologie d'opposants. L'émergence de l'opposant semble s'analyser à la fois dans une perspective individuelle ainsi que dans la tenue de rôles organisationnels.

6.2.1. Origines et émergence de l'opposant

Les origines de l'opposition ou de l'émergence de l'opposant sont multiples. Nous proposons de les organiser en trois sources principales que sont les facteurs internes, les facteurs externes à l'organisation et troisièmement, les facteurs d'ordre personnel.

6.2.1.1. Influence de facteurs internes à l'organisation

L'environnement interne à l'organisation et l'influence de ces facteurs sur l'individu sont des éléments explicatifs de l'opposition.

Une des personnes interrogées nous livrait son sentiment relatif à l'opposition ; cette dernière n'a pas nécessairement la même chance de naître d'une organisation à une autre et que la « *maturité organisationnelle* » [ENT19] serait un élément explicatif important dans l'apparition de ce rôle. En effet, « *selon le degré de maturité, les entreprises sont plus ou moins enclines à accueillir des opposants* » [ENT19]. D'autres, sans utiliser la même terminologie, semblent partager ce constat. La « culture d'entreprise » serait le creuset permettant l'apparition de ce comportement et le « *conservatisme* » [ENT32] en entreprise n'est pas le « *terreau d'innovations de grande ampleur* » [ENT32]. Il est rejoint en cela par un DRH du secteur logistique –qui a dû mettre en place de nombreuses politiques RH visant à plus de performance afin de ne pas décrocher dans un secteur de plus en plus concurrentiel– rapporte les propos d'un de ses opposants lequel lui contait sa « *nostalgie du temps passé* » [ENT55] pour assoir sa position actuelle.

Parmi les facteurs internes qui sont susceptibles d'exercer une influence sur l'émergence de l'opposant, nous verrons les facteurs intrinsèquement liés au projet ou encore à la structuration administrative de l'organisation.

6.2.1.1.1. Une origine liée à l'innovation portée par le champion

Le projet lui-même –en inadéquation par rapport aux besoins, projet trop rapide ou trop long– est source de l'opposition car, entre ce qu'il est et ce qu'il implique, de nombreux acteurs trouvent matière pour alimenter leur comportement d'opposant.

A de nombreuses occasions, le projet a été considéré comme inadéquat par les tenants d'une posture d'opposition hostile. Ainsi, un chargé de projet rapporte que le projet dans les orientations qui ont été dessinées ne répond pas aux besoins : l'opposant

« ne souhaitait pas changer de logiciel parce qu'il considérait que le logiciel actuel était tout à fait adapté à la paye à la gestion de l'activité » [ENT05]. Ou encore, il a été rapporté sur la question de la planification : « mais c'est quoi ces plannings », « c'est trop serré », « et nos équipes quand est ce qu'elles prennent leurs congés », ou encore « c'est pas raisonnable, un projet comme ça, ça va pas aller » [ENT09]. De là, est partie une fronde des équipes. Un dernier résultat est à noter et qui demeure très circonstanciel : le calendrier ou le timing du projet. Si le projet était attendu et qu'il embrassait un large consensus et qu'aucune opposition ne se manifestait, une opposition est née non pas hostile mais plutôt constructive lorsqu'il s'est agi de mettre en place les jalons et les ateliers afin de débiter la phase de recueil. Le projet multi-établissements nécessitait une présence à Paris pour les ateliers et pour les établissements de santé qui ont une lourde activité médicale. Est née « une forme d'opposition parce que le projet n'allait pas assez vite à leur goût » [ENT09].

L'organisation du projet est un autre élément explicatif. Ainsi, le directeur projet a fait le choix d'une organisation des différents comités qui laissent le moins de prise. Une chargée de projet nous explique que : *« le comité projet est l'instance du quotidien et donc seule l'équipe projet y siège, le comité de pilotage est l'instance juste au-dessus où il y a les membres du CODIR sauf pour la direction santé qui était y était représentée mais pas par son directeur, le comité de direction projet est l'instance stratégique il y avait le directeur projet et le trésorier, membre du bureau. Le directeur santé a manifesté son mécontentement car il n'était dans aucune instance, il faut savoir que cette direction représente 80% des effectifs et du budget de l'association. Il a finalement eu une place dans l'organigramme mais pas celle qu'il aurait souhaité : il a intégré le comité de direction projet et de fait il devait porter toutes les décisions qui étaient prises. Il était cornaqué, il a dû avaler des couleuvres et à fait porter ses positions par d'autres » [ENT01].*

Les conséquences des projets ont également souvent été relevées comme étant une des raisons de l'apparition de l'opposition qui s'avère être hostile dans la grande majorité des cas. Un chargé de projet dans une entreprise de télécommunication rapporte que le projet tel qu'il avait été ambitionné engendrerait une charge de travail supplémentaire et que les utilisateurs l'avaient remarqué. Dans l'échange ci-après, il met en lumière la vision du projet par l'opposant à savoir que : « *ce nouveau système lui a occasionnera pas mal de boulot* » [ENT32]. Ce sentiment est partagé par une gestionnaire RH qui a été partie prenante de la mise en place de nouveaux outils informatiques : « *changer de produits c'est changer les habitudes de travail pour tout le monde* » [ENT08] ou encore « *parce qu'il faut de nouveau changer ses méthodes de travail, que c'est de la nouveauté qu'ils n'ont pas envie, que c'est du travail supplémentaire nous avons eu une levée de boucliers* » [ENT58]. L'opposition naît aussi pour des raisons très personnelles notamment lorsqu'il s'agit de ne pas bousculer les habitudes prises de longue date.

Autre conséquence qui n'est pas liée à un accroissement de la charge de travail, la perception d'une forme d'entrisme de la part des opérationnels. Le fait que les managers ou encore les fonctions centrales, avec la mise en place de politiques orientées sur la performance, possèdent de nouveaux K.P.I. et une vision à la fois accrue et plus fine de l'activité. Un D.R.H. du secteur du transport, dans une entreprise multi-établissements, a porté une politique de digitalisation avec « *l'intégration d'outils, d'outils de gestion des temps* » [ENT55]. Jusqu'alors la gestion des temps était « papier » et tout n'était pas tracé. Pour lui, « *cela a permis aux centrales d'accroître la visibilité de ce qui se passe dans les agences (...) et les « petits arrangements entre amis » ne pouvait plus avoir cours si les représentants du personnel y ont vu un projet intéressant les agents de quai et les managers de proximité ont tout fait pour faire barrage au projet* » [ENT55]. En dehors de la visibilité de ce qu'il se passe sur le terrain, les politiques R.H. qui visent à accompagner la Direction générale vers plus de performance et de productivité ont aussi

pour corolaire –si ce n’est plus de travail tout simplement– d’avoir à effectuer le travail pour attendre pour le poste occupé. Toujours dans le secteur du transport et de la logistique, la Direction générale et le D.R.H. ont mis en place une politique d’internalisation d’un certain nombre de fonctions. La première conséquence a été de « *demander aux managers ... de manager et de ne plus acheter de la presta* » [ENT30]. La conséquence a été que les managers qui « *agissaient comme des patrons échangeant et négociant avec d’autres patrons pour l’achat de presta ont dû faire face en fait à tout ce qui avait trait à l’internalisation en matière R.H. à savoir, le recrutement, de payer moins cher et avec une attractivité un peu moindre, et une fidélisation que nous n’encourageons pas sur les quatre premières années* » [ENT30]. La facilité associée à l’externalisation nous a aussi été rapportée par un autre D.R.H. : « *les managers se sont vite habitués à se laisser aller aux facilités de la sous-traitance, aux facilités de l’intérim ou aux facilités des prestataires spécialisés* » [ENT55]. On constate ainsi que lorsque le projet d’entreprise modifie à ce point les pratiques managériales et que cela s’accompagne d’une forme d’entrisme, ce que des opposants nomment « *flicage* » [ENT25], l’opposition naît et elle prend les contours d’une opposition hostile.

De manière plus anecdotique, il nous a été retourné que les raisons de l’opposition et l’avènement d’opposants sont parfois intervenues très tôt dans le projet. Ainsi, deux cas nous ont rapporté que l’opposition est née dès les premières minutes de la présentation du projet. En effet, dans un cas, un projet similaire avait été initié dans le groupe : « *il y avait déjà eu une première expérience de fusion entre A*** et N***, il y a eu un autre projet qui a quand même été difficile pour les équipes et il y a eu un deuxième projet de fusion qui lui aussi a été un échec ; dès que le projet de fusion entre M*** et N*** a été énoncé la Direction a dû faire face à une opposition forte d’un grand nombre de personnes qui ne voulait pas payer les pots cassés d’un nouvel échec.* » [ENT57] ou encore dans le cadre d’un projet d’innovation sociale : « *le but du jeu est de maximiser leur impact social*

*tout en garantissant l'équilibre économique aux charges ; la notion économique du projet à fait bondir au plafond J*** » [ENT31].*

6.2.1.1.2. Structure administrative et juridique

Lorsqu'il est question de la mise en place de projet innovant, la culture et la maturité de l'organisation comptent beaucoup comme nous l'avons relaté plus tôt. Le mode d'organisation administrative de la structure juridique semble être tout aussi important. De nombreux cas ont évoqué cette situation comme un élément expliquant l'apparition d'un opposant.

A travers les résultats nous avons pu mettre à jour, un élément commun aux différents cas, à l'exception d'une entité, toutes sont des organisations multi-établissements évoluant dans le secteur public ou parapublic ou qui a appartenu à ce secteur.

Notre l'exception, une structure militaire qui met en place un projet conséquent en matière de digitalisation de la fonction R.H.. Le responsable de projet R.H. admet que si les échanges sont possibles, que si la chaîne de commandement est là pour faire remonter les remarques, la question de l'opposition n'est quasiment pas existante car : *« dans le milieu militaire, on peut discuter de tout mais, à un moment donné, on a une décision à partir de là on dit : « bon, maintenant stop, ça sera comme ça » » [ENT41].* En dehors, de cette culture d'entreprise singulière et distinctive, les organisations du secteur public ou parapublic semblent connaître les mêmes expériences.

Les organisations apparaissent comme *« un système hiérarchisé, commandé et très politisé » [ENT32] « chez nous c'est très politique » [ENT57] « l'association a beaucoup de membres avec des carnets d'adresse, il y a beaucoup de rendez-vous dans différents Ministères et l'organisation interne est calquée sur celle d'un Ministère. On retrouve ça dans le vocabulaire comme lorsqu'on nous dit et écrit que le responsable local est le*

préfet de son département » [ENT03]. Au demeurant ce qui semble paradoxal nous dit la gestionnaire RH est que : « *les établissements secondaires ont toujours fonctionné en autonomie* » [ENT03] ce qui est une organisation déconcentrée s'apparente dans les faits pour certain à un mode d'organisation déconcentré. Par exemple, le directeur des établissements est « *considéré comme un DG par ses collaborateurs, il est classé conventionnellement comme un DG mais il est membre du CODIR et dépend du DG* » [ENT03]. Ce hiatus explique notamment pourquoi l'ensemble de la direction a la « *volonté de ne pas se considérer comme salarié de l'association, que l'association n'était qu'un gestionnaire* » [ENT05]. Un flou qui s'apparente à une porte ouverte à l'opposition.

Dans un environnement similaire, que ce soit en termes d'activité ou d'organisation, les directeurs d'établissement semblent ne pas reconnaître la tête de proue aux dires d'un Responsable R.H. : « *fondamentalement le directeur n'attendait rien du tout de la Fédération et le simple fait de payer la cotisation tous les ans lui donnait des boutons* » [ENT08], un autre acteur R.H. de la même fédération se demandant même : « *si finalement les relations d'opposition qui naissent n'ont pas aussi quelque chose à voir avec la Fédération et l'avis qu'elle peut émettre.* » [ENT57]. Par exemple, le processus de recrutement est double si la fédération reçoit les candidats en entretien et pour le recruter elle n'émet qu'« *un avis favorable* » [ENT57] lequel poursuit « *même si les directeurs ne doivent pas leur poste à la Fédération puisqu'ils sont nommés par le Ministre le fait d'avoir cet assentiment favorable de la Fédération les met peut être dans des dispositions plus coopératives* » [ENT57]. Il s'avère en l'occurrence que le candidat, devenu directeur, n'a pas eu d'avis favorable de la Fédération mais « *grâce à ses appuis politiques il a été nommé par le Ministère et tout ce qui descend de Paris engendre un refus clair et net de la part du directeur* » [ENT08].

La « hiérarchie » apparaît comme une des sources de l'opposition. Ainsi, dans une grande entreprise de télécommunication adepte de la gouvernance adaptative, une R.H.,

membre du cercle, est devenue une opposante hostile après que le cercle a adopté l'abandon des entretiens R.H. d'évaluation. Un chef de projet, membre du cercle nous rapporte que « *cette innovation managériale a été largement sponsorisée par le management qui lui a forcé la main pour la mettre en place* » [ENT32].

Comme nous venons de le voir, les facteurs internes à l'organisation qui permettent l'avènement d'un opposant sont nombreux. Le projet et son organisation sont autant d'occasions pour voir naître une opposition, de même que les conséquences engendrées à terme par le projet. Ne s'attacher qu'aux facteurs internes s'apparenterait à perdre une partie des raisons qui expliquent l'émergence de l'opposant. Les frontières organisationnelles sont de plus en plus poreuses et il est important de prendre en compte les facteurs externes à l'organisation comme le montrent les résultats.

6.2.1.2. Facteurs d'influences externes

Ces facteurs extra-organisationnelles sont soit originels, quand ils déclenchent en tant que tel l'opposition, soit secondaires lorsqu'ils sont dans l'environnement de l'opposant lesquels concourent à alimenter le rôle tenu.

Si la législation a été mise en avant comme un facteur qui justifiait aux yeux de l'opposant sa posture les cas recensés sont plutôt ponctuels. Par exemple, sur un projet de longue durée, l'argument semble avoir été avancé au directeur projet par l'opposant : « *la phase projet est prévue pour durer deux ans, et, pour remplacer les ressources que le Directeur projet souhaitait avoir dans l'équipe l'opposant a opposé qu'en termes de CDD c'est compliqué* » [ENT04].

Les facteurs extra-organisationnels d'ordre humain sont nettement plus nombreux et s'apparentent souvent à un jeu à somme positive tant chacune des parties a à y gagner.

Un projet de transformation organisationnelle d'un site industriel voyait son activité très largement renouvelée de sorte qu'a été organisée une dernière réunion d'information

publique pour présenter l'ensemble des éléments du plan de transformation aux salariés et à leurs familles. « *Lors de cette réunion, un avocat est intervenu leur disant en gros : « qu'est-ce que c'est que ça ? Moi, je peux vous obtenir plus » et il a fait basculer complètement les personnes qui étaient là* » [ENT11]. Après s'être renseigné, le DRH se rend compte que l'avocat possède une « *certaine réputation et à la fois en local et même national* » [ENT11] et que ce dernier a « *obtenu gain de cause avec une négociation en fait. L'entreprise a coulé complètement mais, enfin bon par contre, les salariés ont récupéré même aux prudhommes.(...) Du coup, il y avait aussi cette image de pouvoir faire bénéficier les salariés. L'appât du gain tout simplement, l'appât du gain dépasse les perspectives de reclassement* » [ENT11]. L'opération semble avoir été d'autant plus facile pour l'avocat et les syndicats à la suite de cela que cet avocat « *est intervenu au moment de la fermeture de ce site sur la même ville et il a obtenu gain de cause.* » [ENT11].

La dimension politique n'est pas à négliger et rassemble des facteurs d'influence extérieures à l'organisation. Par le jeu de stratégies d'influence elle fonde ou conforte la position d'opposant. Dans deux cas, il nous a été rapporté le poids qu'ont pu jouer les politiques.

Le DRH que le consultant accompagnait dans son projet évoque : « *des injonctions contradictoires* » mais aussi que le projet qui avait été « *retenu par le CODIR qui permettait de créer de l'emploi avait soudainement été écarté par les actionnaires et qu'il avait dû mettre en place politiquement un projet de reprise qui ne tenait pas la route. On était en pleine période électorale au moment où **** est élu* » [ENT61] la question de « *l'injonction politique pour acheter la paix sociale* » [ENT61] est sur toutes les lèvres d'autant plus que « *l'élu local est aussi le deuxième personnage de l'Etat* » [ENT61]. L'opposition menée par les partenaires sociaux à la faveur d'un contexte local et électoral a trouvé un écho favorable pour que le plan initialement prévu par la direction ne se fasse pas.

6.2.1.3. Facteurs personnels

6.2.1.3.1. Les valeurs de l'opposant comme facteur d'émergence

Les valeurs de l'opposant et la congruence avec celles portées par le projet sont une explication apportée pour expliquer l'opposition. Sur ce point, le DG d'une association en plein développement, propose des éléments d'explication de l'opposition qu'il a pu connaître : « *J***, avait le profil du sauveur et je pense qu'elle avait intégré l'association dans le but de venir en aide aux autres. Et pour elle, la partie argent, monétaire, c'était quelque chose de presque honteux qu'on n'avait pas à venir questionner puisque la mission au cœur de l'association n'est pas du tout de donner de l'argent, mais de maximiser son impact social.* » [ENT31] considérant qu'avec le développement à venir de l'association il y avait « *une inadéquation entre ses valeurs et le projet d'entreprise* » [ENT31] et que les nouveaux axes de développement « *venaient titiller ses valeurs et ses croyances profondes.* » [ENT31]. Ce qui rejoint une pensée formulée par un ancien D.R.H. du secteur industriel qui a beaucoup travaillé sur des projets de transformations organisationnelles : « *Il faut, je pense, toujours se référer aux racines des personnes et en fonction de ses racines* » [ENT11].

En dehors des valeurs personnelles, celles portées par un groupe d'individus auquel l'opposant est apparenté est aussi un élément qui ressort des résultats. Plus particulièrement, les représentants du personnel ont souvent été nommés comme des opposants et parmi ceux-ci certains ont tenu des postures purement dogmatiques. Ainsi en est-il allé pour un permanent syndical qui reconnaît « *qu'il y a des projets pour lesquels je n'étais pas opposé mais il fallait que je le sois car c'était la position de la centrale* » [ENT43]. De manière similaire, les syndicats d'une structure « fédérale » donc dont les établissements ne sont pas juridiquement dépendants ont coutume de « *se parler beaucoup entre eux quand bien même les structures sont juridiquement indépendantes ils tentent d'avoir des positions communes* » [ENT57]. On constate à travers ces cas que l'opposition

si elle est tenue par les acteurs internes, naît en fait à l'extérieur de l'organisation et les opposants tiennent alors des positions dogmatiques.

6.2.1.3.2. Craintes de l'opposant comme facteur d'émergence

L'opposant est un individu et comme tout un chacun il analyse et comprend des situations à l'aune de filtres parmi lesquels son ressenti, ses émotions ou encore ses peurs.

Les craintes, les peurs du projet et de ses conséquences comptent parmi les sources de l'opposition. Celle qui revient dans un nombre important de cas est celle de la perte de pouvoir ou encore d'influence. Il se murmurait que dans le cadre du projet de fusion le « directeur de *** qu'il allait perdre tous ses pouvoirs et ses prérogatives » [ENT57]. Une DRH du secteur agroalimentaire qui a dû mettre en place d'un projet de transformation organisationnelle d'ampleur s'est heurtée au directeur des opérations qui « par cette orientation stratégique forte, pensait qu'il allait perdre du pouvoir et son périmètre d'actions » [ENT10]. De manière similaire, lorsque la Direction des Ressources Humaines d'un grand groupe de télécommunication est chargée de mettre en place un projet de transformation de la communication interne par le biais d'une application mobile, « le fait de donner l'information directement dans les mains des salariés ça induit une perte de contrôle sur cette information pour les managers ce qui induit une perte de contrôle sur la communication » [ENT46] en plus des managers, l'opposition s'est nichée au sein de la direction de la communication car, nous rapporte un des chefs de projet : « comme il n'y a pas de stratégie de communication, il n'y a pas de contrôle par la communication puisqu'elle (ndlr : la communication) n'est plus intermédiée, ce qui a été l'origine d'une levée de boucliers » [ENT46]. Enfin, l'entrisme associé à certains projets est source de réticences comme l'ont montré les résultats pour une entreprise du secteur logistique. De la même manière, le fait d'avoir la main mise sur des informations et d'être le seul à pouvoir décider si cette information est partagée ou non permet d'asseoir son pouvoir si ce n'est son autorité. Lorsque les projets ont notamment comme éventuelle

conséquence de faire voler en éclats cet état de fait, « *la peur de ne plus avoir leur sphère d'influence ou de perdre leur pouvoir sont des ressorts puissants* » [ENT03] de l'émergence de l'opposant ; ce propos rejoint également ce qui ressort d'autres entretiens (notamment [ENT34] ou [ENT55]).

Dans un autre domaine, une R.R.H. qui a « *connu une profonde opposition de (s)a DRH mais énorme. C'était culturel, c'était une résistance très, très forte, c'est-à-dire que tout d'un coup, vos outils en place vous retardent, vous perdez le contact avec le terrain, le contact avec la subtilité du terrain, vous devez passer du papier au logiciel et là c'est non elle ne veut pas porter le projet, elle est perdue, elle ne comprend pas* ». [ENT34]. Un projet de transformation digitale peut alors aussi alimenter l'opposition d'un acteur qui perd pied par manque de maîtrise ou par aversion vis-à-vis d'un système. L'individu, sa culture sont aussi autant d'éléments à prendre en considération comme nous le dit un R.H. a propos de la transformation de deux sites industriels d'une entreprise où pour l'un l'opposition constructive a permis de voir le projet aboutir sereinement alors que dans l'autre site le même DRH a dû faire face à une opposition hostile assez radicale : « *La méthodologie et le projet étant strictement les mêmes, on peut alors proposer que l'origine de l'opposition s'enracine chez l'individu sa culture, son histoire et ses peurs* » [ENT11].

6.2.1.3.3. Relations interpersonnelles

Deux sites relativement proches et complémentaires engagés dans un projet de fusion par la fédération qui a finalement avorté du fait de relations personnelles tendues qui a initié une opposition de B : « *le délégué général de l'époque le directeur de la fédération et l'ancien directeur du centre de A et les relations entre le directeur de B et le directeur de A au moment de la fusion étaient exécrables* » [ENT57]. De surcroît, si les relations avec le directeur de l'établissement A sont mauvaises, le directeur de l'établissement B avait aussi maille à partir avec le Président de la fédération qui n'avait pas émis un avis favorable sur sa candidature : « *la Fédération, laquelle émet un avis ou*

pas ou encore un avis favorable un avis défavorable. La Fédération n'est pas décisionnaire en la matière puisque les directeurs de centres sont nommés par arrêté ministériel du ministre de la santé en l'occurrence le directeur de l'époque de B lors de son recrutement n'avait pas eu d'avis favorable de la fédération ce qui peut éventuellement expliquer cette opposition » [ENT08].

6.2.2. Caractéristiques individuelles : traits de personnalité, connaissances et compétences

L'individu incarne l'opposant et de même ses caractéristiques, ses traits de caractères font l'opposant. Sa personnalité, ses connaissances et la capacité à les appliquer sont autant d'éléments que nous avons décelés et qui nous permettent de dessiner les contours de l'opposant.

6.2.2.1. Traits de personnalité.

Il ressort de l'étude qualitative un grand nombre de qualificatifs ayant trait à la personnalité des opposants. La colère, la rébellion, l'hostilité mais aussi l'agressivité sont des caractéristiques individuelles que l'on retrouve naturellement chez l'opposant hostile.

6.2.2.1.1. *L'opposant hostile, un opposant extraverti et peu agréable ?*

L'opposant hostile serait un personnage extraverti et consciencieux mais peu agréable et sujet aux émotions négatives.

Il nous a été décrit comme quelqu'un ayant du franc parler « *elle parlait et disait tout ce qu'elle pensait* » [ENT32] ou encore il fait montre de « *zéro diplomatie* » [ENT32], « *il dit ce qu'il a à dire et peu importe s'il choque* » [ENT03]. Une chargée de projet parlant de son collègue : « *il cherchait par tout moyen à prendre le lead alors que nous avions deux responsables projets en N1 et un directeur projet en N2* » [ENT01].

Si l'opposant hostile semble plutôt extraverti, il semble aussi avoir des caractéristiques de quelqu'un de peu agréable. Un personnage « *sarcastique* » [ENT32],

qui manie « *l'ironie* » [ENT32] et fait montre d'un certain « *scepticisme* » [ENT55]. Dans un autre contexte, une catégorie professionnelle nous a été montrée du doigt à plusieurs reprises, les mandarins des établissements hospitaliers, lesquels « *font un peu ce qu'ils entendent sans se soucier des autres* » [ENT08]. L'opposant hostile serait souvent « *en train de chercher la petite bête* » [ENT32] et [ENT01] pour s'assurer de la véracité des éléments ou « *à vouloir mettre le doigt sur la faute* » [ENT03] d'un collègue.

Autre dimension de l'opposant hostile qui ressort des entretiens, il serait quelqu'un d'assez consciencieux. « *Il ne laisse rien au hasard* » [ENT03]. « *Prudent et organisé* » [ENT09], il réfléchit avant de se lancer ce qui ne l'empêche pas, aux dires de personnes interrogées, d'être sensible aux émotions négatives. Ce qui rattache ces traits de personnalité à la dimension « *névrotique* » du Five Factors Model. On nous décrit des opposants hostiles comme des personnes qui « *part(ent) en vrille à la moindre question au moindre changement dans l'organisation des ateliers* » [ENT01], « *démarre(nt) au quart de tour et c'est parfois très véhément, il était irritable et colérique* » [ENT10] ou encore a qui « *on ne pouvait rien lui dire, il prenait tout mal* » [ENT03]. La question de la stabilité émotionnelle est alors posée et cela ferait de cet acteur un personnage qui serait tendu, anxieux voire susceptible.

De même que l'opposant n'est pas monolithique, ce qui précède n'a pas vocation à dresser un portrait-robot de l'opposant hostile. La personnalité de l'opposant telle qu'elle nous apparaît n'est pas aussi manichéenne. Cela procède d'éléments convergents qui laissent à penser que l'opposant peut avoir principalement ces caractéristiques et il nous a également été rapporté de manière peut être plus anecdotique, qu'il existe des opposants agréables, gentils, sociables ; qualités non pas mises en œuvre uniquement aux fins du projet mais ces caractéristiques le définissaient intrinsèquement. De même, les traits de personnalité ne sont pas l'unique critère permettant de présenter les contours de ce rôle.

6.2.2.1.2. *L'opposant inertiel, un opposant introverti et agréable*

Il ressort quelques éléments caractéristiques relatifs à l'opposant inertiel.

A l'opposé du profil hostile, le profil inertiel serait introverti. Calme, réservé, timide sont autant de qualificatifs qui ont été utilisés. Des opposants au profil inertiel nous ont été décrits de la sorte : « *K*** ce n'est pas la première à prendre la parole au contraire, elle est au dernier rang, calme et réservée. J'ai su que son manager lui avait conseillé de faire du théâtre afin de combattre sa timidité* » [ENT01] ou encore : « *Q*** est plutôt secret il ne fait pas de vague, silencieux mais il n'en pense pas moins* » [ENT07]. Dans le modèle FFM il s'apparente clairement à un profil bas d'extraversion.

De même, l'opposant inertiel aurait un niveau élevé d'agréabilité. Sympathique, aimable serviable coopératif sont autant de traits qui seraient associés à ce profil. « *V***, il est sympa, toujours prêt à rendre service* » [ENT06] ou encore à propos de K*** : « *elle est chaleureuse toujours le sourire, aimable voire amicale mais elle a ses têtes tout de même* » [ENT01]

Une opposante, malgré une présence en pointillé sur le projet, est encensée de la bouche même de son manager : « *même si elle n'a pas joué le jeu sur le projet on ne peut pas lui enlever certaines de ses qualités, elle est rigoureuse, organisée, fiable, elle est assez consciencieuse... enfin... en général* » [ENT04]. Ces qualités semblent partagées puisqu'un autre est décrit comme « organisé, rigoureux et précis » [ENT07].

6.2.2.1.3. *L'opposant constructif, extraverti et agréable ?*

Extraverti, agréable, sympathique et consciencieux serait un portrait de l'opposant constructif. Ce profil d'opposant n'hésite pas à prendre la parole pour dire qu'il a à dire comme en témoigne ce DRH lorsqu'il évoque son secrétaire de C.E. lorsqu'il propose de se faire interviewer pour parler de l'accord qui vient d'être signé [ENT11]. Un autre DRH évoque des représentants « *coopératifs et consciencieux quand il a fallu travailler avec la*

direction pour trouver des solutions innovantes pour la mise en place des 35h » [ENT19].

Dans la réflexion sur l'organisation du travail pour les différents corners, « *les représentants du personnel que l'on avait intégrés aux différents groupes de travail ont su faire preuve d'un esprit pratique, astucieux et inventif* » [ENT19].

Il faut tout de même prendre ces résultats pour ce qu'ils sont avec une grande réserve car le nombre d'opposants constructifs est très peu nombreux dans l'échantillon.

6.2.2.2. Connaissances et compétences

6.2.2.2.1. Un parcours académique de bon niveau

De nombreux témoignages font ressortir un niveau d'études plutôt élevé et un passage dans des écoles renommées.

Un responsable de projet note que les opposants au PDG sont des personnes qui « *ont étudié à Sciences-Po* » [ENT46] de même qu'un directeur d'établissement hospitalier qui « *en plus de sa formation de médecin et de professeur il a suivi une formation vraiment orientée management gestion financière gestion budgétaire* » [ENT57] plus particulièrement ce directeur « *a suivi une formation à Sciences-Po, la formation trajectoire dirigeant* » [ENT57]. Quand ce n'est pas cet établissement parisien, « *c'est de l'ENA dont ils sont issus* » [ENT46] ou encore de « *toutes les grandes écoles de rang 1* » [ENT46] comme en témoigne également un RH lorsqu'il évoque le parcours de l'opposant : « *c'est quelqu'un qui avait fait une grande école qui a travaillé dans des structures de conseil* » [ENT54].

6.2.2.2.2. Connaissances techniques et organisationnelles importantes

L'expertise particulière dont est doté l'opposant s'apparente à une qualité sur laquelle il se base pour fourbir ses armes contre le projet et qui permet d'asseoir une certaine légitimité. L'expertise métier se déploie pour objecter des arguments quant à la faisabilité. Ainsi, la connaissance et la maîtrise des budgets et des financements

spécifiques du secteur de la santé ont pu être, à de nombreuses reprises, mises en avant afin de laisser entendre implicitement puis explicitement qu'il ne sera pas possible pour les établissements de santé de pouvoir participer au financement du projet : « *elles (ndlr : les tutelles) ne financeront pas un tel projet alors qu'ils viennent d'investir* » [ENT04]. De manière similaire, des membres de la cellule projet ont pu mettre à profit leurs longues expériences et connaissances techniques du domaine de la paie pour opposer une infaisabilité technique en ralliant parfois les gestionnaires « paie » qui ne voulaient pas entendre parler d'un éditeur de logiciel qui était dans le scope du directeur projet : « *moi je suis jeune diplômée, j'ai la capacité de gérer un projet avec les outils que l'on m'a donnée à l'université. R***, il a un DECF et une vingtaine d'années d'expérience en paie et comptabilité, il a cette expertise dans de la technique de ce qui est faisable ou pas. Je n'ai pas cela. En plus, il a aussi une connaissance des outils, des logiciels, ceux qui ont le vent en poupe et les autres. En l'occurrence, il a su faire en sorte qu'un éditeur soit écarté de la procédure* » [ENT01].

Les opposants semblent aussi avoir une connaissance de l'organisation qui s'appuie sur une ancienneté importante. Des représentants du personnels qui ont « entre 20 et 25 ans d'ancienneté avec plusieurs mandats, y compris un mandat permanent » [ENT29] connaissent tout le monde, tous les rouages du fonctionnement de l'entreprise. Une opposante qui est la première à avoir été recrutée et qui est couramment qualifiée de « *salariée historique* » [ENT31] qui connaît tout le monde et « *tutoie les administrateurs* » [ENT31] d'autres qui ont « *30 ans d'ancienneté* » [ENT30], « *35 ans d'ancienneté* » [ENT03] voire « *40 ans de maison (...) qui était très très écoutée et très appréciée* » [ENT08]. La connaissance des personnes clefs est une chose mais avoir de l'ancienneté dans l'organisation permet lorsque l'on est muté dans un établissement d'avoir son réseau et connaissance des projets à venir : « *le directeur est donc comme je le disais un ancien directeur de ***** (...) il a connaissance d'un certain nombre de*

projets par ce que cet établissement c'est un peu notre bateau amiral » [ENT57]. Ces connaissances des établissements, des organisations, des personnes sont des éléments qui sont communs aux opposants.

6.2.2.3. Des qualités reconnues

Les qualités des opposants sont souvent louées. « *Crédibilité et légitimité* » pour un R.R.H. [ENT53]. Légitimité qui est reprise par un D.R.H. lequel considère que (s)es syndicalistes « *connaissaient bien les choses, connaissaient bien le droit du travail* » [ENT19]. Cette maîtrise du droit est aussi louée par un DRH qui a vu ses représentants évoluer dans leurs pratiques et qui « *savaient très, très bien manier le droit* » [ENT30]. Cette compétence, pour un opposant à un DRH, semble être appréciée ce qui laisse dire à ce DRH que son opposant « *c'était un tueur de première* » [ENT19] et il lui a « *donné du fil à retordre* » [ENT19].

Le comportement est aussi loué. Le creuset familial et les expériences antérieures sont autant d'éléments qui permettent aussi de dresser les contours de l'opposant. Ainsi, un opposant hostile, « *issu d'une famille militaire, lui-même ancien militaire, il avait gardé de son époque une certaine autorité* » [ENT23]. Cette autorité naturelle permet à l'opposant hostile de s'imposer. Cette dernière est à lier à un autre comportement qui est associé à l'opposant tant constructif qu'hostile : « *le leadership* » [ENT53], un leadership qui a été qualifié de « *leader charismatique* » [ENT16] et [ENT51] tant pour le profil hostile que constructif.

6.2.3. Le rôle organisationnel, origine de l'opposition ?

Nous avons pu recenser une diversité de fonctions et de niveaux organisationnels dans le cadre de cette étude. Cette diversité nous conduit à penser que le rôle ou la position organisationnelle n'est pas une variable discriminante.

Si les représentants syndicaux ont été nommés à de nombreuses reprises, toutes les centrales, tous les profils d'oppositions semblent être concernés. « *la CFDT, mais aussi CGT et FO* » [ENT11]. Un DRH d'une organisation du secteur culturel nous rapporte qu'« *au travers des différents projets que j'ai pu mener, j'ai eu à faire face à des oppositions ; notamment dans mon activité de relations sociales. Les IRP sont souvent considérées comme hostiles alors que dans ma pratique j'ai souvent eu affaire à des opposants coopératifs qui cherchent à améliorer le projet proposé dans une démarche de co-construction* » [ENT52].

Les postes d'autorité, comme le fait d'être membre d'un Comité de Direction, semblent être un creuset du rôle d'opposant. Ainsi dans les projets relatifs à la centralisation des outils information nous avons « *un membre du comité de direction* » [ENT01], mais aussi un « *directeur d'établissement hospitalier de 800 salariés* » [ENT59] ou encore une « *Directrice des Ressources Humaines* » [ENT34]. L'opposition tend donc aussi à s'incarner dans des positions de directions.

Dans cette typologie, nous trouvons des rôles plus opérationnels tels que les gestionnaires paie lesquels ont manifesté une opposition et ce tant au niveau des opérationnels, des chevilles ouvrières du projet mais aussi parmi de futurs utilisateurs du logiciel.

Nous avons été confrontés à une forme d'opposition des futurs utilisateurs du SIRH. En effet, les gestionnaires « paie » tant dans la phase amont, lorsque le cabinet d'audit a fait des entretiens, que lors des ateliers de recueil des besoins ont fait montre d'absentéisme et d'opposition passive. Il a fallu faire face, pour les chefs de projet à une opposition surprenante : « *sur le projet, lors des ateliers, des comptables, des contrôleurs de gestion et même des gestionnaires paie nous ont fait faux bond* » [ENT04].

A cela, s'ajoute de manière tout aussi singulière ou à tout le moins inattendue la mise en lumière d'opposants au sein même d'une équipe projet. Les chargés de projet

SIRH ont été recrutés spécifiquement pour le projet sur la base de leurs compétences et de leur expérience afin que dans la perspective de la mise en production. Après cette étape de mise en production, ils avaient vocation à être en charge de la veille, des évolutions légales et réglementaires et surtout à leurs traductions dans le paramétrage du logiciel tels des gardiens de l'orthodoxie. Au demeurant, cette longue expérience dans leurs domaines respectifs ont conduit dès le début du projet à des prises de positions qui étaient en inadéquation avec l'organisation même. Ainsi, « *à de nombreuses reprises lors de la phase de recueil des besoins avec les parties prenantes de nombreuses interventions eurent lieu afin d'orienter les réponses non pas dans le sens du projet mais selon les désirs et réticences qu'ils avaient pu montrer lors des comités projets* » [ENT01].

6.3. COMMENT L'OPPOSANT AGIT-IL : INFLUENCE OU RESEAU SOCIAL ?

L'action de l'opposant semble s'appuyer sur deux éléments dans sa manière d'agir : les soutiens dont il bénéficie et qui gravite dans son environnement qu'ils soient internes ou externes à l'organisation d'autre part, et d'autre part, les manœuvres qu'il met en place notamment à travers l'usage de l'influence pour tenter d'arriver à ses fins.

Ses deux éléments ne sont pas mis en œuvre de la même manière selon le profil de l'opposition. Si l'usage de l'influence semble être une pratique partagée inégalement par les trois profils, les entretiens laissent en revanche apparaître que la mobilisation de supports est une ressource qui est utilisée par les opposants hostiles au regard de ce qui nous est rapporté lors des entretiens.

6.3.1. Quels soutiens pour l'opposant ?

Les résultats mettent en lumière un premier résultat, il n'a jamais été mentionné de soutien pour un profil inertiel de l'opposition sauf lorsque celui-ci a fait évoluer son profil d'opposition.

En dehors de ce premier résultat, un constat s'impose : la question des supports n'est finalement que très peu évoquée lors des entretiens et, lorsqu'elle l'est, il ne s'agit que d'évoquer le profil hostile. Ce dernier semble pouvoir mobiliser quelques soutiens tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

6.3.1.1. L'opposant hostile et ses supports internes

Une DRH dit les difficultés qu'elle a pu rencontrer à franchiser 80% de l'activité là où à l'époque 90% des établissements sont en nom propre : *« C'était pas facile car le patron du réseau était assez assez proche d'un des fils du fondateur. Pendant longtemps, le patron du réseau nous a mis des bâtons dans les roues et quand on a des appuis comme le fils de la famille qui tient les rênes de la maison depuis plus de 130 ans, ce n'est pas*

évident de faire avancer le projet » [ENT11]. Toutefois, la relation aura fini par s'effacer face aux orientations stratégiques. En effet, « *a un moment donné le patron du réseau a été débarqué parce qu'il ne croyait pas à cette nouvelle orientation stratégique. Il ne croyait à une nouvelle orientation et tenait le double discours* » [ENT11]. A la suite de son éviction le projet a pu avancer à un rythme plus soutenu preuve peut-être que ce soutien de premier ordre était suffisant pour asseoir son rôle d'opposant hostile.

Le soutien dont peut se prévaloir un opposant semble lié à la culture de l'organisation et à la fonction que l'opposant occupe. Ainsi, dans une entreprise de télécommunication, l'opposante « *s'appuie sur un dogme très fort donc elle n'a pas besoin de faire de l'escalade managériale pour dire qu'elle n'est pas d'accord* » [ENT32]. Dans cette entreprise, en sa qualité de RH, elle est « *garante du dogme* » [ENT32] mais aussi et surtout « *parce qu'elle appartient au système DRH qui tout puissant chez nous* » [ENT32]. La hiérarchie de l'opposant est alors acquise en ce qu'en tant que garante, « *son opposition est alors perçue comme légitime* » [ENT32].

On peut trouver dans le système hiérarchique le soutien dont peut bénéficier l'opposant. Si dans le cas précédent, les supérieurs étaient le soutien de l'opposant, on peut trouver aussi dans le management intermédiaire des soutiens et des relais sans faille. Ce support peut venir des pairs mais aussi des subordonnés.

Les pairs pour lesquels l'esprit de corps est important et un soutien non négligeable de l'action de l'opposant. Dans trois cas différents est revenu un terme : « *mandarin* ». Le directeur d'une clinique qui a eu maille à partir avec son médecin référent qu'il a licencié. L'organisation de la clinique privée fait que le représentant légal n'est pas médecin et que dans ce cas il se doit d'avoir un médecin à ses côtés. Ce médecin « *gère un réseau informel de praticiens* » [ENT23] et à partir du moment où il a été licencié, « *comme il avait ce côté mandarin, il a été plus que compliqué de trouver des praticiens pour la clinique* » [ENT23]. Dans une autre clinique, le directeur est médecin et s'oppose à des projets qui

descendent du « national » en sachant pouvoir compter sur le soutien des autres médecins car « *les médecins sont un peu des mandarins dans les hôpitaux et ils font un peu ce qu'ils entendent sans se soucier des autres hormis les gens de leur caste* » [ENT57] ajoutant au surplus que « *les médecins faisaient corps et le soutenaient quoi qu'il arrive* » [ENT57].

Les subordonnés semblent parfois être d'ardents défenseurs de leurs managers. Si cela a été remonté par des personnes interrogées, la fiabilité demeure à prendre en considération entre subordination et support de l'opposant ; il n'est pas aisé de faire la distinction. Un des cas les plus caractéristiques reste celui d'un directeur santé qui encadrerait une quinzaine de responsables de structures médico-sociales. Un chargé de projet RH nous explique que « *la grande majorité des directeurs d'établissement soutiennent aveuglément leur manager* » [ENT05] et que la confiance est réciproque : « *jamais en public M. *** ne prend la parole en premier pour dézinguer le projet, c'est toujours les 3,4 mêmes directeurs qui lancent le sujet et derrière il sous un aspect pacificateur, il ne contredit rien ; ils sont la voix de leur maître* » [ENT05]. Dans la même veine, un opposant ayant un profil similaire (membre du CODIR, pilotage de l'activité principale, encadrement d'une équipe de responsable d'établissement) a aussi pu bénéficier du soutien de ses équipes mais il est vrai que « *les bénéfices réciproques qu'ils tiraient peuvent expliquer la situation* » [ENT10].

6.3.1.2. L'opposant hostile et ses supports externes

Les supports de l'opposition se retrouvent à plusieurs niveaux et principalement autour de professionnels du droit, de politiques (nationaux et locaux) et de la presse. Les résultats ne laissent apparaître des supports que pour l'opposition hostile. Ceci ne signifie pas, en soi, que l'opposant constructif n'en a pas mais la manière dont il fonctionne – comme nous le verrons un peu plus tard – semble ne pas les identifier très clairement tellement il agit dans un mode coopératif et l'un des rares cas décrit a été celui où les

représentants du personnel ont pu s'appuyer sur un cabinet externe afin de mettre en place un projet plus abouti pour reclasser 700 salariés.

Dans le cadre d'un projet de transformation organisationnelle, un site industriel voyait son activité très largement renouvelée et une dernière réunion d'information publique pour présenter l'ensemble des éléments du plan de transformation aux salariés et à leurs familles a été demandée par les IRP. « *Lors de cette réunion, un avocat est intervenu leur disant en gros : « qu'est-ce que c'est que ça ? Moi, je peux vous obtenir plus » et il a fait basculer complètement les personnes qui étaient là »* [ENT11]. Après s'être renseigné, le DRH se rend compte que l'avocat possède une « *certaine réputation et à la fois en local et même national »* [ENT11] et que ce dernier a « *obtenu gain de cause avec une négociation en fait. L'entreprise a coulé complètement mais, enfin bon en revanche, les salariés ont récupéré même aux prudhommes. (...) Du coup, il y avait aussi cette image de pouvoir faire bénéficier les salariés. L'appât du gain tout simplement, l'appât du gain dépasse les perspectives de reclassement »* [ENT11]. L'opération semble avoir été d'autant plus facile pour l'avocat et les syndicats à la suite de cela que cet avocat « *est intervenu au moment de la fermeture de ce site sur la même ville et il a obtenu gain de cause. »* [ENT11].

Les hommes politiques sont aussi des facteurs d'influence externes qui parfois par le jeu de stratégies d'influence se trouvent en position d'opposant. Dans deux cas, il nous a été rapporté le poids qu'ont pu jouer les politiques

Le DRH que le consultant accompagnait dans son projet évoque : « *des injonctions contradictoires »* mais aussi que le projet qui avait été « *retenu par le CODIR qui permettait de créer de l'emploi avait soudainement été écarté par les actionnaires et qu'il avait dû mettre en place politiquement un projet de reprise qui ne tenait pas la route. On était en pleine période électorale au moment où **** est élu »* [ENT61] la question de « *l'injonction politique pour acheter la paix sociale »* [ENT61] est sur toutes les lèvres

d'autant plus que « *l'élu local est aussi le deuxième personnage de l'Etat* » [ENT61]. L'opposition au projet menée par les partenaires sociaux, à la faveur d'un contexte local et électoral a trouvé un écho favorable auprès des politiques locaux, avec le soutien dont les IRP ont pu bénéficier le plan initialement prévu par la direction n'a finalement pas été adopté. L'intervention de politique nous a également été remontée par une RRH qui dans le cadre d'un projet de fusion contre lequel la direction s'est débattue, « *elle a également su mettre en branle tous ses contacts et supports politiques notamment le préfet pour faire capoter le projet* » [ENT57]. Enfin, un directeur de clinique nous raconte que le député de la circonscription l'a soutenu pour son projet mais qu'à la suite de ses problèmes avec un de ses anciens alliés devenu son opposant, « *lorsque j'ai eu des vœux du Député-Maire, il y écrivait des critiques sur la clinique qui avait osé mettre dehors un de ses intimes et soutenait au médecin licencié. Le député est devenu depuis cet évènement un ennemi juré de la clinique, allant jusqu'à organiser sa reprise de la clinique par l'hôpital public dont il occupait le siège de président* » [ENT23]. Une initiative couronnée de succès puisque la clinique n'a pas pu poursuivre son activité et est passée par une procédure au tribunal de commerce lequel a décidé d'une procédure de redressement qui s'achèvera par un dépôt de bilan.

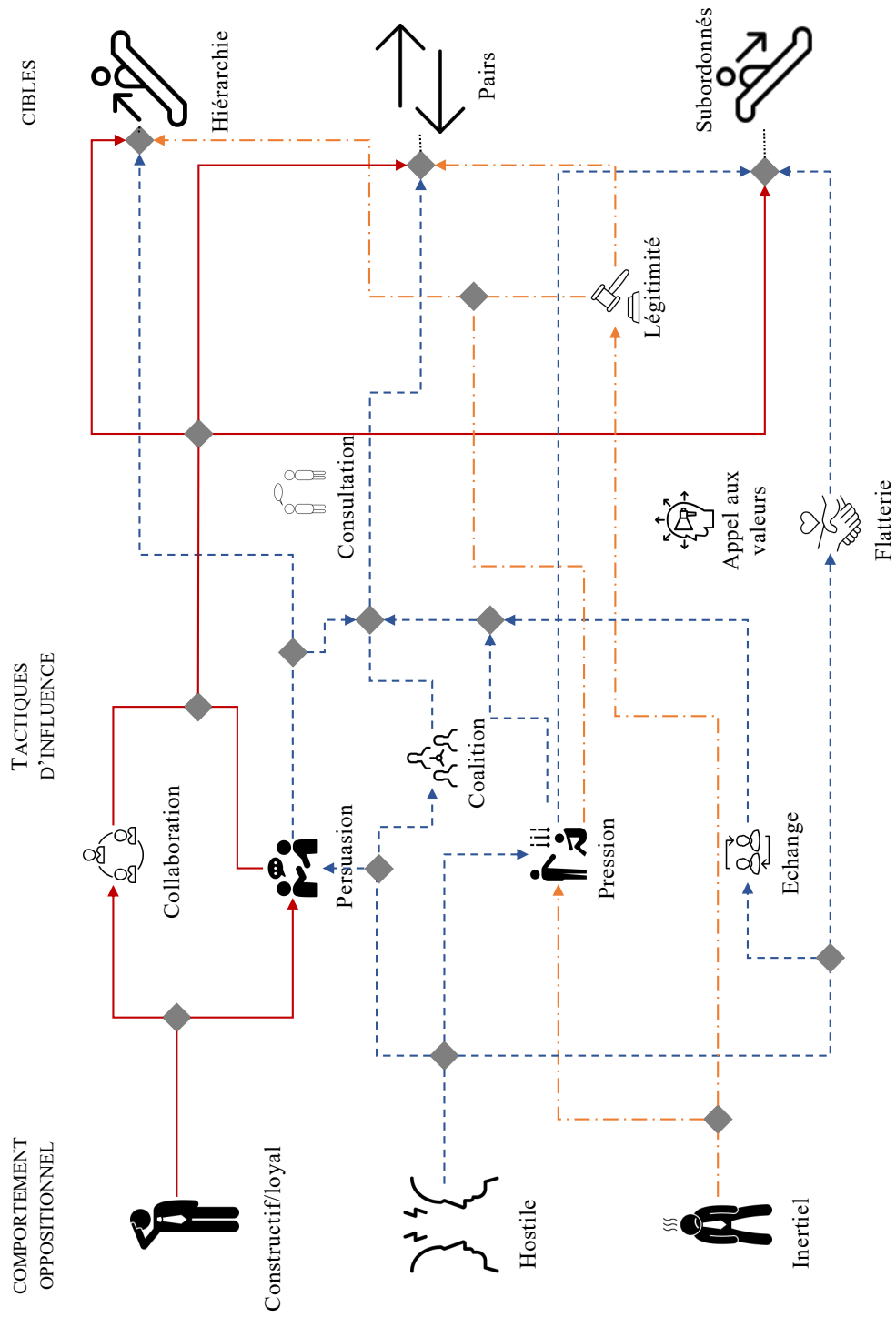
6.3.2. Influence et profils d'opposition

Les trois profils de l'opposition font usage de tactiques d'influence voire mettent en place des stratégies d'influence en combinant les tactiques. Ces tactiques peuvent être regroupées en deux catégories principales : les tactiques de confrontation et celles de coopérations.

6.3.2.1. L'opposant hostile fait usage d'un large éventail de tactiques voire de stratégies

Nos résultats montrent une hostilité à l'innovation portée par le champion et que l'opposant fait usage de tactiques tant douces (ou coopératives) que dures (ou de confrontation).

Figure 29 : Comportements oppositionnels, tactiques et directions de l'influence



6.3.2.1.1. *Tactique de pression*

Différentes modalités de pression apparaissent qui soulignent la véhémence de l'opposant. Une gradation émerge. Les différentes modalités par lesquelles s'exerce la tactique de pression peut aussi s'analyser comme un élément de stratégie en ce qu'elle peut se combiner avec la coalition comme en témoigne un directeur d'hôpital : « *tous les jours, ses confrères à chaque fois la pression, de mettre la pression à les inciter à soutenir* » [ENT23].

A un premier niveau, l'opposant développe des pratiques qui consistent à « ne pas faire ». Ainsi en va-t-il d'un responsable des études, qui découvre un nouveau projet de maquette d'un cycle dont il a la responsabilité. « *Ils se sont lancés dans ce projet sans me demander mon avis sur la question ; je ne vois pas pourquoi aujourd'hui je vais travailler là-dessus* » [ENT22]. Le refus d'engagement est affirmé. A un second niveau, l'opposant intimide verbalement les porteurs de l'innovation, champion ou équipe projet. Ces pratiques reviennent souvent dans nos données. La DRH d'une entreprise du secteur agroalimentaire qui a eu à piloter la transformation de l'organisation nous relate que le Directeur du réseau s'est rapidement affirmé contre le projet de franchise et n'a pas mâché ses mots à l'annonce du projet, « *autant vous dire, qu'entre le fait que nous étions « en chambre » en CODIR et que nous sommes dans le secteur de l'agro, il s'est répandu et dans des termes francs, directs et vulgaires. » un autre considérant que « ce projet c'est n'importe quoi, c'est de la m*** ; ce projet c'est toi et rien que toi !* » [ENT10].

La colère qui anime l'opposant s'exprime principalement à l'égard de ses pairs. L'opposant est alors sans filtre. Un DRH témoigne de la vigueur d'un propos tenu en comité de direction par l'opposant : « *il n'y est pas allé de main morte dans les propos qu'il a tenus mais on était entre nous. Il n'a pas pris de gants c'était à plutôt éloigné de l'ambiance policée et feutrée de la maison* » [ENT04].

Le même interlocuteur nous livre les propos de son collègue, directeur santé. Il nous explique que lors de la réunion de présentation du projet de la mise en place de nouveaux logiciels qui vont s'accompagner d'une réorganisation en profondeur : « *Il sentait venir le coup depuis que nous avions lancé une étude avec un cabinet de conseil. Lorsque nous étions en réunion en CODIR dédié au rapport d'analyse du cabinet et que les préconisations résidaient dans la mise en place d'un système d'informations unique j'ai vu son visage se fermer. Tant que le cabinet était présent il n'a rien dit. En revanche, une fois parti, il a pris la parole et avec hargne et menace il a descendu l'analyse du cabinet et nous a rappelé que c'était lui qui ramenait l'argent et qu'aucune ressource humaine ne serait disponible et qu'en aucun cas le budget des tutelles ne serait mis à contribution ne serait que partiellement.* » [ENT04].

Si l'usage d'une communication verbale *pugnace* est déployé entre pairs, lorsqu'il s'agit d'exprimer son opposition plus ouvertement en présence de collaborateurs, l'opposant est plus prudent. Il use d'un ton plus policé, il est « *très gentil, doux voire mielleux parfois et très poli* » [ENT03]. Toutefois les personnes interrogées ne semblent pas dupes sur ses intentions : « *Bon, on sent et on sait qu'il n'est pas franc du collier et qu'il fait toujours des coups fourrés mais toujours de manière calme et posée* » [ENT05]. Les collaborateurs interrogés soulignent qu'ils ne peuvent pas imaginer l'opposant se montrer incisif dans ses prises de positions. « *impossible non, jamais on ne l'a vu de la sorte* » [ENT01] ou encore « *j'ai du mal à l'imaginer s'emporter il est toujours souriant et deux de tension* » [ENT05] nous livreront deux collaborateurs parties prenantes au projet.

La douceur et la politesse n'empêchent pas de tenter de faire baisser les bras aux gestionnaires en invoquant toutes les difficultés qui découleraient du projet : « *j'avoue que j'étais assez étonnée de ce discours car tout ce que je gagnais il allait le perdre. J'ai vite compris quand il m'a dit que ce projet n'était pas aujourd'hui une priorité pour lui*

ni pour moi car je suis seule et qu'il serait difficile de gérer le quotidien, la mise en place du projet et sa mise en exploitation » [ENT03].

Un autre cas fait état d'une communication franche et directe. Au sein d'un département innovation dans une entreprise qui a fait de la gouvernance adaptative un nouveau modèle de management. Menace et intimidation sont des moyens pour mettre la pression sur l'équipe. La gouvernance se fait par cercle auquel des personnes, compte tenu de leurs compétences, appartiennent. Rapidement la RH est devenue « *sarcastique* », « *elle parlait et disait tout ce qu'elle pensait* » elle était « *zéro diplomatie* » [ENT32]. Dans ce projet qui visait à supprimer les entretiens annuels, un chargé de projet nous a livré également que la R.H. proférait « *menaces de sanctions et rappels à l'ordre* » [ENT32] afin que le projet ne voie pas le jour. La RH partie sur d'autres fonction, son remplaçant ne semble pas plus facilitant ; dans la société les RH « *s'appuient sur un dogme très fort ; qui est peu remis en question jusqu'au plus haut de la hiérarchie, je pense qu'ils peuvent tout se permettre* » [ENT32]. Le remplaçant ne semble pas avoir mâché ses mots, nous rapporte le chargé de projet : « *votre truc c'est bidon, ça ne marchera pas* » ou « *tout ce que vous avez pu inventer avant, je m'en fous* » [ENT32].

Au-delà de la communication verbale, la mise sous pression s'exprime aussi par la menace quant au refus de la mise à disposition de ressources pour le projet. Un chargé de projet nous rapporte qu'un opposant « *a clairement dit qu'il ne mettrait pas ses équipes à la disposition de ce projet* » [ENT05] ou encore un membre de la direction d'un établissement de santé se refuse à ce qu'un euro de son budget soit utilisé pour financer le projet visant à uniformiser les pratiques, les politiques et le logiciel en matière d'administration du personnel au sein de tous les établissements : « *on n'a pas d'argent mais on est d'accord pour avoir un logiciel qui fonctionne mieux* » [ENT08].

Dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle solution logicielle qui était très attendue, les parties prenantes étaient très constructives comme nous le verrons plus tard.

Toutefois, lorsque le projet a été adopté et que le planning a été communiqué, les acteurs se sont mués en opposants hostiles qui mettent la pression sur l'équipe projet et la direction. Il nous a été rapporté les éléments suivants : « *mais c'est quoi ces plannings* », « *c'est trop serré* », « *et nos équipes quand est ce qu'elles prennent leurs congés* », ou encore « *c'est pas raisonnable, un projet comme ça, ça va pas aller* » [ENT09].

Le blocage est également une modalité de la tactique de pression. Le pouvoir de dire « non » peut d'avérer être une arme efficace dans sa stratégie d'opposition à un projet. Par exemple, dans le cadre d'un projet associatif de restauration qui devait voir son modèle évoluer, pour assurer la pérennité de l'activité, avec le recours à des clients privés plutôt que de faire appel à un système de subventions publiques, une maîtresse de maison en charge du lieu de restauration a eu « *le pouvoir de dire non à recevoir des salariés d'entreprises* » [ENT31]. En effet, l'opposante a une place stratégique dans l'organisation opérationnelle puisqu'elle est « *à la réception de ces salariés là (...) c'est le maître de maison lui-même qui permet d'accéder à la cantine* » [ENT31]. S'il n'est pas interdit aux clients privés de se présenter, s'ils ne sont « *pas empêchés* » [ENT31], les convives se voyaient opposer une fin de non-recevoir. Leur conseiller de réserver, la maîtresse de maison prétextait alors « *avoir déjà un groupe nombreux et que l'accueil n'était pas possible de vous* » [ENT31]. Dans ce cadre, la tactique utilisée est indirecte ; en effet, si la cible semble être de prime abord les convives, ils ne sont qu'un moyen pour la maîtresse de maison de marquer son opposition envers sa direction et la politique d'ouverture qui est mise en place.

De manière plus dure, le blocage et la mise sous pression c'est aussi « *conflit avec la grève* » [ENT19], les représentants du personnel, lorsqu'ils adoptent une posture d'opposants hostiles, utilisent toute la gamme des moyens mis à leurs disposition « *menace du délit d'entrave* » [ENT19] « *les contentieux, expertises et tous les recours possibles* » [ENT19] ou encore « *la communication dans la presse locale* » [ENT19].

Dans un autre contexte, utilisant les codes culturels de « *la direction générale japonaise, qui n'aime pas la mauvaise image* » [ENT24], il y avait « *un blocage total, les élus ne venaient pas aux réunions, les syndicats* » [ENT24], la Direction générale « *lui (ndlr : le DRH) a alors interdit l'accès à toutes les réunions avec les représentants du personnels sur le projet* » [ENT24].

L'usage de cette tactique montre la plasticité de l'opposant qui va moduler son usage en fonction de sa cible d'influence. L'irritation, la véhémence s'expriment clairement dans ses rapports avec des pairs alors qu'elles sont moins présentes lorsque l'opposant influence des subordonnés ou des hiérarchiques. Dans les yeux de l'opposant, le projet tend à s'incarner à travers son porteur. L'opposition devient *ad hominem* et c'est alors le porteur du projet qui subit la vindicte de l'opposant : « *ce projet c'est toi et rien que toi !* » [ENT10] formulait alors l'opposant à destination du champion, porteur du projet. Enfin, faire usage de pression n'est possible que lorsque la position organisationnelle le permet ; il n'est en effet pas possible à tout un chacun de pouvoir menacer de sanction ou de refuser d'engager des ressources. Dans ces cas de figures, nous constatons que dans une grande majorité les opposants sont membre de la direction ou on des délégations de pouvoir étendue.

6.3.2.1.2. *Flatterie*

Il ressort des résultats que cette tactique s'est développée principalement envers les subordonnés. Nous avons pu constater également que bien souvent elle s'intégrait dans une stratégie d'influence ; la flatterie précède et se combine à l'usage de la coalition. Dans ce cadre, l'opposant est perçu comme sympathique. On dit de lui qu'il est « *gentil, doux* » [ENT01], « *charmant* » [ENT03] ou encore « *à l'écoute* » [ENT05], un gestionnaire RH nous livrera qu' « *il a toujours une parole gentille sur l'organisation, la rigueur ou la précision de mon travail* » [ENT03] tant dans ces propos que de ce qui se dégage de lui. En effet, en public, il jouit d'un « *capital sympathie* » [ENT05] très important qu'il sait

utiliser pour ne pas passer pour un opposant au projet mais il est su « *qu'il n'est pas franc du collier et qu'il fait toujours des coups fourrés* » [ENT05] et en même temps insuffler auprès des chefs de service et cadres administratifs « *un discours qui se veut à la fois rassurant sur le fond et sur la forme* » [ENT04].

Une personne membre de l'équipe projet se souvient : « *j'étais toute seule dans mon bureau et il est arrivé. Egal à lui-même, souriant, le ton doux. Rapidement il me parle du projet, me disant que mon expérience et mon ancienneté dans la maison me permettent d'avoir les compétences pour superviser à l'avenir la paie et l'A.D.P.* » [ENT03]. Si le ton est doux et posé, la flatterie vise aussi à instiller le doute. La gestionnaire en question finira par adopter la stratégie de la chaise vide et sera contrainte de quitter l'entreprise.

De même qu'avec la tactique de la pression, avec celle de la flatterie, nous nous situons dans le registre émotionnel. Cependant, alors qu'avec la tactique de pression, la colère ou l'intimidation émane de l'agent, avec la flatterie, c'est l'inverse. L'agent cherche à susciter une émotion positive chez sa cible pour l'amener à le soutenir.

6.3.2.1.3. *La persuasion rationnelle*

Cette troisième tactique est souvent utilisée vers les hiérarchiques et les pairs. Elle repose souvent sur la charge de travail que représente l'innovation organisationnelle.

Ainsi, un manager opérationnel dans le secteur logistique est en capacité d'argumenter pour justifier le fait qu'il ne souhaite pas envoyer ses collaborateurs en formation alors même qu'elle est nécessaire pour la mise en production, le DRH nous rapporte qu'« *il sait très bien quoi raconter en mettant en avant les questions de planning, de plan de charge ou encore de qualité de service* » [ENT55].

L'organisation n'a pas les ressources pour faire face à un tel projet. Dans le même projet, un RH nous a expliqué avoir entendu que dans le cadre d'une réunion de bureau dédiée au projet et qui regroupait une partie des administrateurs de l'association « *une*

prise de parole du directeur qui expliquait par le menu les raisons pour lesquelles la mise en place d'une organisation de ce type et du projet informatique qui en découle n'est pas en l'état actuel possible » [ENT04]. Cette impossibilité est budgétaire et financière : « *le directeur a expliqué que l'organisation n'avait pas le budget pour mener une telle action* » [ENT04]. Plus encore, l'opposant rappelle le poids des apporteurs de ressources externes comme les autorités de tutelle : « *elles ne financeront pas un tel projet alors qu'ils viennent d'investir* » [ENT04]. Lorsque les ressources sont délicates à trouver et que les budgets sont compliqués à boucler, une telle argumentation apparaît comme pertinente toutefois, le directeur n'aura pas été entendu, l'association décidera de lancer le projet.

Dans un projet similaire, une DRH d'établissement de santé s'est opposée à la centralisation des pratiques et des politiques par la mise en place d'un logiciel unique. Pour cela, « *elle a fait une lettre à la DRH et au directeur de centre une longue lettre qui reprenait un peu tous les risques* » [ENT04] ce qui a assis la position du directeur qui ne voyait pas d'un œil favorable ce projet. Son initiative a été prise au sérieux car « *elle avait 40 ans de maison, c'était une personne qui était très très écoutée et très appréciée de la direction* » [ENT04].

6.3.2.1.4. L'échange

L'expression « donnant-donnant » apparaît fréquemment dans nos données pour traduire cette logique d'échange. Cette tactique est principalement développée envers les pairs. De même que ma flatterie, elle est souvent comprise comme un préalable à celle de la coalition. C'est le cas notamment de cette fronde contre un projet qui a vu se mettre en place « *une entente cordiale et une collaboration entre deux directions qui jamais n'avaient travaillé ensemble* » [ENT04].

Un DRH nous présente les objectifs d'un membre du Comité de Direction à savoir la Direction générale lui a donné comme objectif quantitatif le développement de sa

filère. Son développement peut se faire à la fois en externe, par la réponse à des appels d'offre, ou en se positionnant comme prestataire pour les directions qui seraient ses clients internes. Le manager de cette direction essaie vainement depuis quelques années de s'appuyer sur ce second axe de développement mais, la direction métier la plus importante de l'organisation refuse systématiquement les offres de service. A la faveur, d'un projet de transformation organisationnelle qui touchait de manière conséquente cette importante direction il semble que *« ces deux directions ont finalement commencé à travailler ensemble mais le timing m'a toujours semblé étranger parce que nous avons eu la réunion d'information en CODIR avec un accueil mitigé pour la direction. Peu de temps après on avait maintenant deux personnes qui tapaient sur le projet »* [ENT04].

6.3.2.1.5. La coalition

Cette tactique a rarement été utilisée de manière isolée. Dans de nombreux cas, la coalition se combinait notamment avec la pression, la persuasion rationnelle, de l'échange voire de la légitimité.

La modalité la plus fréquente qui a pu être observée réside dans la mise en place d'une tactique d'influence descendante pour obtenir de la part de ses subordonnés un alignement sur sa position et essayer en vue de devenir des relais secondaires de son opposition. C'est le cas de ce directeur financier d'une entreprise de télécommunication où *« soudainement toute la ligne hiérarchique descendante s'est alignée sur sa posture »* [ENT32]. La conséquence la plus visible : *« les contrôleurs de gestion ne nous donnaient pas toutes les informations sur nos projets alors que la hiérarchie nous demandait de justifier que nos projets n'étaient pas en dépassement condition pour leur continuité »* [ENT32]. Dans un autre domaine, le secteur du médico-social, un cadre de direction a su *« distiller sa position en vue de monter de la part d'une partie de ces subordonnés directs une levée de boucliers »* [ENT01] contre un changement organisationnel voulu par la Direction générale.

La coalition s'est aussi inscrite dans une démarche entre pairs. Comme nous venons de l'évoquer avec la stratégie de l'échange, deux membres du comité de direction ont pu s'entendre « en échange de facturation de prestations de service interne » [ENT03]. De fait le rapport de force peut rapidement basculer surtout « *dans un comité ou nous sommes six, où il y a une entente contre le projet de deux directeurs, deux autres qui y sont favorables et deux qui ne semblent pas avoir d'avis ou de parti-pris, on n'était tout de même pas majoritaires* » [ENT04].

Cette tactique apparaît comme essentiellement mobilisée par des cadres de direction envers leurs pairs. La variété des tactiques la constituant permet à l'opposant de penser des enchaînements favorisant l'efficacité de cette stratégie. Néanmoins, nos résultats soulignent qu'il convient de rester prudent sur ce dernier point. Rares sont les cas où cette tactique débouche sur un succès, qu'elle soit menée seule ou combinée.

6.3.2.2. L'opposant inertiel, un acteur qui développe peu de tactiques d'influence

Nous constatons que les tenants d'une opposition inertielle ne combinent pas de tactiques. Très majoritaire, à une exception près, seule la tactique de la pression a été utilisée. Ce choix se révèle peu judicieux en termes d'efficacité. En revanche, lorsque l'opposant articule les tactiques de pression et de légitimité, son action est beaucoup plus efficace. Cette stratégie s'exprime envers les subordonnés et la hiérarchie. Elle est donc à la fois descendante et ascendante.

6.3.2.2.1. Pression

Cette tactique s'opérationnalise principalement dans l'organisation du travail et s'accompagne d'une intensité allant du ralentissement du travail à l'inaction d'aucun évoquant « une stratégie du pourrissement » [ENT04] et [ENT64].

Excédé par le nombre de projets antérieurement engagés et qui n'ont pas abouti, un gestionnaire RH, présent de longue date dans l'entreprise, a cessé de s'impliquer. Alors

même qu'en sa qualité, le salarié devait prendre une place prépondérante dans l'organisation à venir et dans le projet, il a décidé de se mettre en retrait du projet en toute conscience : *« Depuis quelques années on est toujours entre deux projets. Pour la transformation de la direction pour lui donner un champ national c'est la troisième tentative de changement de logiciel ; je n'en peux plus, on recommence à chaque fois à zéro, ça prend du temps pour rien. Je pense que je ne vais pas m'impliquer comme dans les précédents ; de toute manière il y aura sûrement un autre projet à venir puisque les précédents projets ont tous capoté »* [ENT03].

Outre les projets qui n'aboutissent pas tout en poursuivant le même objectif, les organisations dynamiques qui enchaînent et multiplient les projets en vue de conserver un avantage concurrentiel peuvent aussi avoir comme effet pervers une démotivation des acteurs. La succession de projets lourds et chronophages épuise et ce plus particulièrement lorsque les projets précédents n'ont pas eu le succès escompté.

Dans le cadre de cette stratégie, les tactiques de pression qui se traduisent par « la chaise vide » peuvent transformer l'inertie en une force. Une force qu'il convient aussi de savoir utiliser à bon escient pour l'opposant et le temps devient un allié précieux dans sa stratégie d'opposition. Dans le cadre du projet informatique, de nombreux ateliers de recueil des besoins ont été mis en place. Parmi les opposants, *« une partie de ceux qui devaient témoigner des besoins pour l'applicatif futur ne sont tout simplement pas venus »* témoigne une gestionnaire RH. Pourtant, toutes les précautions d'usage ont été prises *« mails de confirmation, billets de train, réservation de chambres d'hôtel »* [ENT01] *« lors du premier atelier, il manquait beaucoup de participants ; quasiment tous les absents étaient du médico-social. Alors même que certains travaillent au siège, ils ne sont pas descendus »* [ENT01]. Une gestionnaire que nous interrogé nous livrait : *« j'ai dû en faire 2 ou 3 sur la quantité parce que je n'avais pas la disponibilité et l'envie pour y aller »* [ENT01].

Les opérationnels ne sont pas les seuls à user de cette tactiques, si dans le cas précédent « *comptables, gestionnaires paie, contrôleurs de gestion* » [ENT01] ont été invités, dans le secteur de la communication c'est qui use de la chaise vide, le chargé de projet nous explique : « *après son départ (ndlr : la DRH) pour d'autres fonctions dans le groupe, le remplaçant a joué le jeu en apparence mais ce n'était pas suivi d'effet, il cherchait à gagner du temps quand nous n'avions pas comme le faisait sa prédécesseur, une chaise-vide* » [ENT32]. Le désintérêt manifeste pour le projet avait abouti à la désertion de la DRH : « *il y a une réunion hebdomadaire du cercle et elle ne venait plus du tout* » [ENT32].

6.3.2.2.2. *Légitimité*

Au stade de notre étude, un seul cas a vu la combinaison de tactiques pour cette stratégie d'opposition. Face à la pression, l'opposant s'est retranché derrière la légitimité de sa position vis-à-vis « *du dogme* » [ENT32]. Dans le cadre du cas visant à supprimer les entretiens RH d'évaluation, la RH membre du cercle est « *la garante du dogme RH* » [ENT32] et elle « *s'appuie sur un dogme très fort donc elle n'a pas besoin de faire de l'escalade managériale pour dire qu'elle n'est pas d'accord* » [ENT32].

Finalement, ce dogme auquel elle n'« *avait pas envie de déroger* » [ENT32] de même que « *son inaction et son inertie, (...) a conduit au terme de l'expérimentation des référents* » [ENT32]. Projet qui « *est mort de sa belle mort* » [ENT32] car retranché derrière la légitimité des processus à savoir « *toutes les notifications de parts variables et d'augmentation sont faites par les managers* » et « *dans la mesure où on avait supprimé ça* » [ENT32] cela a eu une conséquence inattendue « *on ne les (ndlr : les parts variables) a pas eues* » [ENT32]. Toutefois, le chargé de projet nous précise que « *la posture de la DRH et la fin du projet ne sont pas à lier ensemble* » [ENT32].

Il ressort que la légitimité dont bénéficie le manager R.H. lui permet non seulement de se retrancher derrière le dogme de l'entreprise mais aussi et surtout de pouvoir utiliser

toute manœuvre dilatoire et d'utiliser le temps comme un outil de sa stratégie même si cette dernière n'est pas nécessairement couronnée de succès.

6.3.2.3. L'opposant constructif, un acteur qui ne favorise pas l'utilisation de tactiques de confrontation

Les résultats laissent apparaître que les actions entreprises par l'opposant constructif (ou loyal) se développent principalement en direction de ses pairs ou de ses supérieurs.

Il ressort de nos entretiens un registre coopératif tant de l'opposition que des tactiques utilisées. L'opposant ne cherche pas à faire obstacle à l'innovation portée par l'organisation. Il cherche, au contraire, à la faire évoluer en intégrant des caractéristiques qui lui apparaissent comme importantes mais manquantes. L'opposant utilise peu de tactiques et elles sont dans leur très grandes majorités des tactiques de collaboration et de persuasion rationnelle.

6.3.2.3.1. *La collaboration*

Dans le secteur industriel, une DRH qui avait en charge d'accompagner la transformation d'une partie de l'activité partage avec nous son expérience « *à contre-courant* » [ENT10] avec des représentants du personnel « *à l'écoute, ouverte et dans un dynamique positive* » [ENT10]. Un DRH d'une organisation sous la tutelle ministérielle nous confie qu' « *au travers des différents projets que j'ai pu mener, j'ai eu à faire face à des oppositions ; notamment dans mon activité de relations sociales. Les IRP sont souvent considérées comme hostiles alors que dans ma pratique j'ai souvent eu affaire à des opposants coopératifs qui cherchent à améliorer le projet proposé dans une démarche de co-construction et de travail en réels partenaires sociaux* » [ENT52].

Dans un autre projet, la collaboration s'est faite non pas avec la direction mais avec un acteur externe et toujours avec les IRP. Dans le cadre d'un projet de réorganisation, 700 personnes qui faisaient de la saisie de données en masse voient leur poste rendu sans

objet avec l'informatisation. La direction a présenté son projet au CHSCT dans le cadre de ses obligations légales en la matière. Le projet visait à faire évoluer ces salariés vers des postes de commerciaux. Le projet a été reçu avec la plus grande méfiance et une expertise a été demandée et « *ils ont totalement ..., non pas amendé le projet si vous voulez, c'était plus que ça, c'était plus que des améliorations à la marge. Ils ont apporté vraiment une autre conception du projet* » [ENT19]. Les représentants ont travaillé en collaboration avec un organisme extérieur recommandé par leur syndicat et « *bien que marqué syndicalement, ils sont sortis des dogmes et postures syndicales pour mener un travail de réflexion approfondi* » [ENT19].

Ces deux cas semblent emblématiques à deux égards. D'une part, pour les deux cas la tactique adoptée l'est par les représentants du personnel qui jouissent habituellement d'une aura hostile et non collaborative. D'autre part, dans le cadre du projet de réorganisation c'est l'évolution assez rapide de la stratégie adoptée hostile – par dogmatisme ? – avec le recours à l'expertise en vue de bloquer le projet, rapidement l'instance a choisi une stratégie constructive. Il ressort également que cette tactique d'influence – la collaboration – n'est pas mis en œuvre de manière isolée et qu'elle se comprend dans le cadre d'une stratégie où se combine souvent avec une autre dimension de l'influence : la persuasion rationnelle.

6.3.2.3.2. Tactique de persuasion rationnelle

A rebours des représentations que l'on se fait, il ressort de notre étude que le rôle d'opposant constructif se retrouve fréquemment chez les institutions représentatives du personnel. Si, bien entendu, l'opposition hostile des IRP peut s'inscrire dans la veine des militants ardents et combattants ce sont aussi des représentants experts que les porteurs de projets peuvent avoir face à eux experts en ce que c'est une manière pour eux d'être consultés et de voir reconnues des compétences et des situations qu'ils vivent au quotidien. Le DRH reconnaît son manque de vigilance, « *le projet, tel qu'il avait été*

présenté, n'avait pas nécessairement pris en compte un certain nombre d'aspects. Et en fait, il y a eu un avis qui a été rendu, qui était un avis négatif et qui a été justifié. La justification apportait des éléments d'amélioration du projet qui n'avaient pas été pris en compte et les IRP, parce qu'ils étaient sur le terrain et qu'ils faisaient le travail au quotidien, avaient finalement challengé le projet » [ENT19].

Sur la base de l'avis négatif qui a été rendu, la direction a écouté les partenaires sociaux : *« nous avons dû discuter écouter argumenter et à chaque fois les élus nous proposaient des réponses sur la base de faits, de constats, de pistes d'amélioration »* [ENT19]. De même, l'argumentation n'a jamais porté sur l'objectif de requalification des 700 collaborateurs. *« Le projet de la direction s'est retrouvé challengé par les organisations syndicales. c'est vrai, un consensus s'est formé autour du nouveau projet lequel, sur la base d'un discours constructif où jamais il n'a été question de remettre en question la reconversion des 700 salariés »* [ENT19].

Ce projet que la CGT a présenté à la direction *« a permis d'amener le consensus sur le tout (...) ils ont fait un travail très professionnel et très utile. (...) on est sorti des discutailles habituelles pour chercher vraiment le meilleur et l'intérêt général »* [ENT19].

Dans le cadre de ce projet, la stratégie constructive qui combine les tactiques de la collaboration et de la persuasion rationnelle paraît avoir eu raison du projet proposé par la direction.

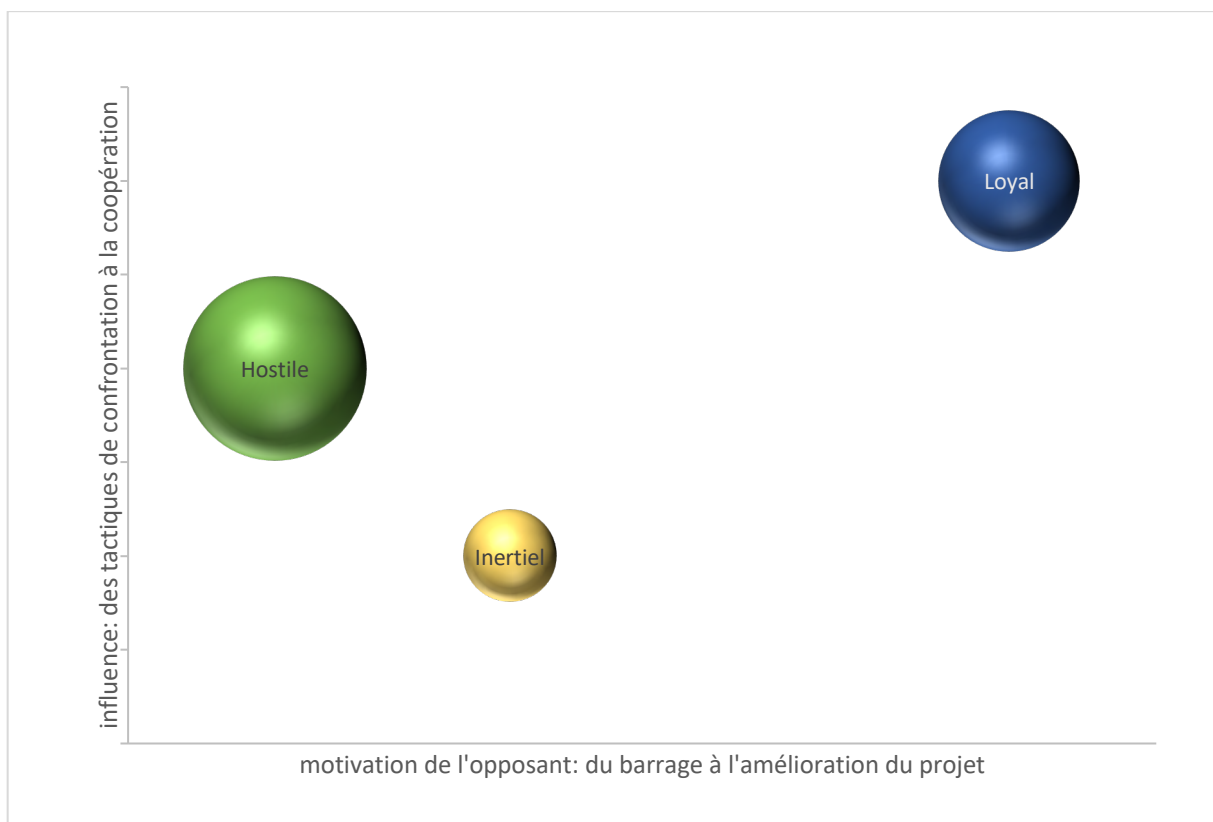
Cette démarche initiée par les représentants du personnel envers la direction a été couronnée de succès. Ceci permet, en outre, de mettre en lumière la transformation de la stratégie ; d'une stratégie hostile lors de la présentation du projet, elle s'est mue en une stratégie constructive comme évoqué plus haut.

Il ressort de cette section que l'usage de tactiques d'influence ou la combinaison de tactiques est avéré par nos résultats. La Figure 30 propose une synthèse des trois profils

d'opposition à savoir hostile, inertiel et constructif/loyal en croisant d'une part la motivation de l'opposant en abscisse qui va de la volonté de faire obstacle au projet à celle visant à le challenger et d'autre part l'usage de tactiques d'influence en ordonnée allant des tactiques de confrontation aux tactiques de coopération.

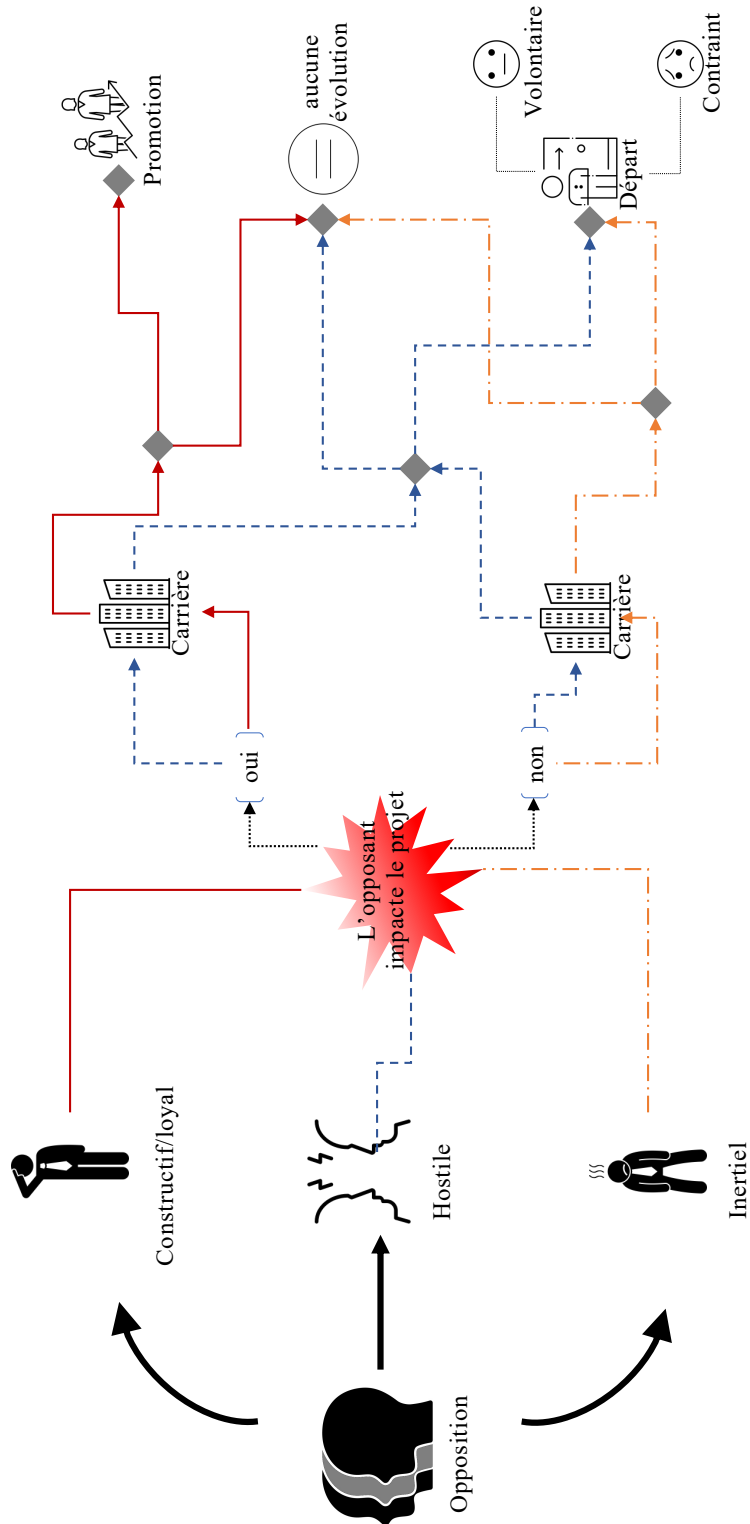
Comme le met en lumière la figure, on note aisément que l'opposant loyal est engagé dans un processus de confortation voire d'amélioration du projet en faisant un usage quasiment exclusif de tactique de coopération. Le profil « inertiel » quant à lui, s'il ne semble pas poursuivre un objectif uniquement orienté sur l'abandon du projet comme c'est le cas pour le profil « hostile », on note au demeurant que l'usage de tactiques de confrontation prédomine largement dans son mode de fonctionnement là où le profil « hostile » fait preuve de plus de plasticité et use à la fois de tactiques de confrontation et de coopération.

Figure 30 : Synthèse des profils d'opposition selon l'influence et le but poursuivi



6.4. AVOIR ETE UN OPPOSANT, QUELLES CONSEQUENCES ?

Figure 31 : Impacts de la tenue du rôle d'opposant sur le projet et la trajectoire de carrière



Les résultats de nos entretiens relatifs aux implications de la tenue du rôle de champions distinguent les conséquences directes sur les projets de celles le concernant.

Son action a-t-elle ou non des conséquences sur le projet ? Et si oui sont-elles positives –dans ce cas les résultats obtenus sont ceux qui étaient espérés–, négatives ou nulles ? S’agissant des conséquences que l’on peut qualifier de personnelles, avoir endossé ce rôle d’opposant a-t-il eu des répercussions sur sa trajectoires de carrière ?

6.4.1. Des répercussions modérées sur le projet mais...

Les résultats de cette étude exploratoire ne laissent pas apparaître de nombreux cas où l’action de l’opposant a été couronnée de succès. Au regard des trois modalités que revêt la posture d’opposition, c’est l’opposition constructive ou loyale qui connaît le plus de réussite. L’opposition hostile qui vise à faire obstacle au projet ne connaît que peu de cas de réussite.

6.4.1.1. Une action couronnée de succès, pour les constructifs

Si les projets sur une trajectoire de succès sont très nombreux, puisqu’ils représentent près de 85% des projets du panel, la part des projets pour lesquels nous avons identifié des opposant constructifs est peu importante. En effet, sur l’ensemble des projets sur une trajectoire de succès, pour près de 10% d’entre eux, un opposant constructif y a été identifié.

[ENT52] nous a largement présenté la politique de transformation organisationnelle qui a été revue avec un perspective bien plus intéressante de trouver un meilleur repositionnement pour 700 collaborateurs ou encore [ENT11] qui nous a présenté un cas intéressant également où la transformation de deux sites industriels d’une entreprise a vu naître pour l’un une opposition constructive a permis de voir le projet aboutir sereinement alors que dans l’autre site le même DRH a dû faire face à une opposition hostile assez

radicale. Le secrétaire du C.E. du premier site a fait la promotion de l'accord trouvé avec la direction dans la presse quotidienne régionale en présentant les avancées formulées par chacun

6.4.1.2. Impact marginal pour l'opposant hostile et inexistant pour le profil inertiel

Dans 58 projets, un opposant hostile ou inertiel a été identifié. 35 sont des opposants hostiles, et 23 ont un profil inertiel. Parmi les 11 projets qui ont abouti à un échec on dénombre 3 de ces profils d'opposition et plus particulièrement 100% de ces profils sont en fait des opposants hostiles.

En conséquence, on peut avancer d'une part que l'action des profils d'opposants inertiels n'ont pas de conséquences sur le projet là où, d'autre part, les opposants hostiles semblent exercer une influence sur les projets qui restent marginale. Marginale car, seuls 25% des projets où un opposant hostile a été identifié aboutissent à un échec.

Quelques rares cas où l'opposant a pris le parti de l'hostilité ont eu les conséquences escomptées. Ainsi, dans le cadre de la mise en place d'un nouvel outil R.H. piloté par la structure de tête pour l'ensemble des établissements hospitaliers, un directeur d'établissement opposé au projet est parvenu non seulement à ne pas prendre part au projet mais aussi à offrir la possibilité à son établissement de voir son logiciel actuel évoluer, nombre de fonctionnalités n'étant plus maintenues. Finalement, le directeur tient en échec la structure de tête qui souhaitait la mise en place d'un outil unique en arguant finement que l'opposition tient notamment en des raisons budgétaires : *« ça a été de dire on n'a pas d'argent mais on est d'accord pour avoir un logiciel qui fonctionne mieux et ils ont donné mandat finalement avec un ordre de mission spécifique de la fédération qui visait à améliorer le logiciel actuel »* [ENT08] un autre succès d'un opposant aura été de faire obstacle à la fusion de son établissement en « refusant tout bonnement le projet et en faisant jouer ses appuis politiques » [ENT57].

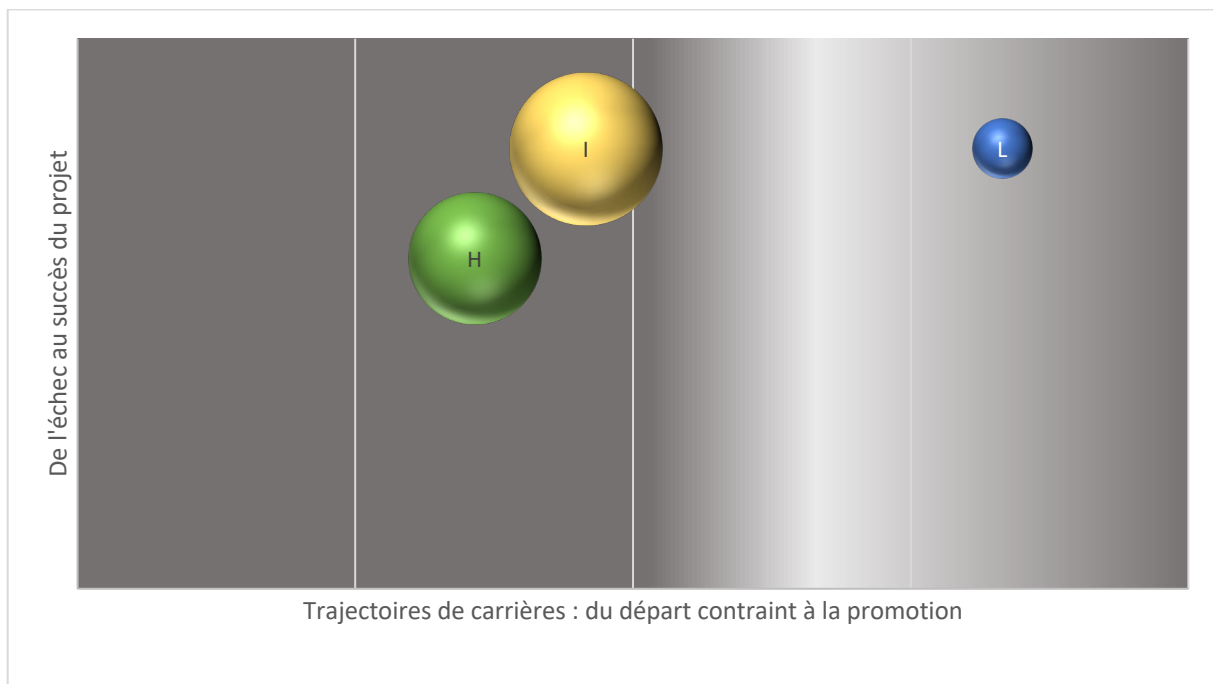
6.4.2. ...importantes sur la trajectoire de carrière

6.4.2.1. Éléments généraux sur la trajectoire de carrière des opposants

Il ressort, d'une manière générale, que la trajectoire de carrière, compris ici comme le succès de carrière objectif d'un opposant, semble grandement compromise. La Figure 32 ci-après présente en synthèse la relation entre la participation à un projet qui s'est conclu par un échec ou un succès et la conséquence sur son parcours professionnel au sein de l'organisation. On retrouve en ordonnée une moyenne pondérée du succès du projet auquel est associé le profil et en abscisse une moyenne pondérée des trajectoires de carrière. La taille de la sphère est associée au nombre d'opposants selon le profil considéré.

Force est de constater que, hostiles ou inertiels, dans une grande majorité des cas, les opposants ont quitté l'organisation de manière contrainte (licenciement) ou volontaire (démission principalement).

Figure 32 : Mise en perspective des trajectoires de carrière selon le succès du projet



Ainsi, on note que le profil inertiel qui se situe haut en ordonnée et dans la première moitié de l'axe des abscisses participe à des projets qui n'ont pas connu d'échec et que malgré le succès du projet, les velléités montrées par l'opposant ont conduit à ce qu'il quitte l'entreprise. Ainsi, un gestionnaire RH qui a été licencié nous dit : « *c'est vrai que je n'ai pas trop joué le jeu, le projet continue, il va entrer en exploitation en janvier prochain de ce que j'ai entendu* » [ENT03].

L'action de l'opposant hostile semble relativement avoir plus de succès que le profil inertiel au regard de sa position plus basse au niveau de l'axe des ordonnées ce qui laisse à penser que ce dernier a participé à des projets qui n'ont pas connu une issue favorable. Au demeurant, sa position plus à gauche que l'inertiel sur l'axe des abscisses montre que s'il a quitté l'organisation ce n'est pas lui qui l'a décidé et nombre des opposants hostiles affrontent un départ contraint. Ainsi, le Directeur des opérations « *a été débarqué parce qu'il ne croyait pas à cette nouvelle orientation stratégique. Il ne croyait à une nouvelle orientation et tenait le double discours* » [ENT11].

6.4.2.2. Typologie des succès de carrière des opposants

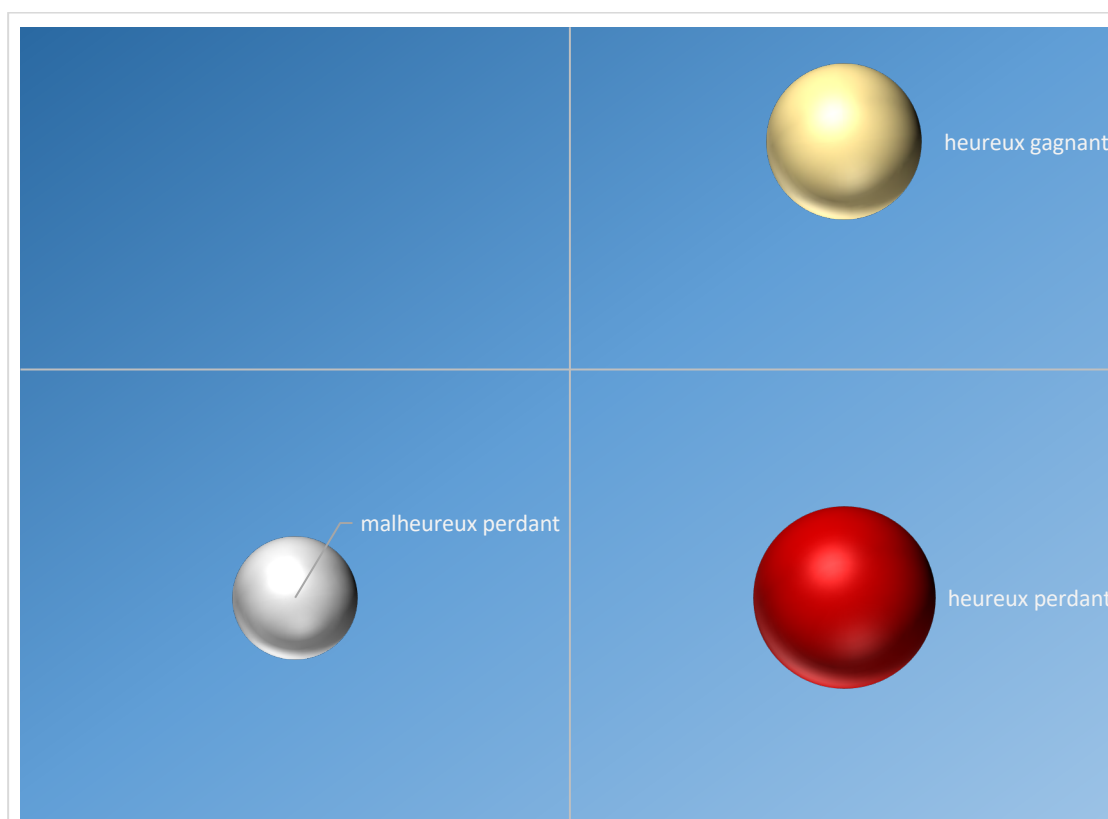
Dans le cadre des entretiens, la question de la carrière des opposants, à la suite de la tenue de ce rôle, a été évoquée. Si nous avons des résultats sur le succès de carrière objectif entendu comme le statut de l'opposant (promotion, départ de l'organisation), tous les cas n'ont pas pu être complétés d'éléments subjectifs sur la perception de carrière. Ceci s'explique essentiellement par le fait que nous n'avons pas toujours pu échanger avec des opposants pour recueillir cette perception. En effet, nous avons pu interroger directement 24 opposants. De fait, les résultats ci-après n'ont pas vocation à être généralisés compte tenu de la taille de l'échantillon.

Dans le cadre de nos entretiens, nous nous sommes attachés à questionner sur le statut actuel de l'opposant (en poste avec ou sans promotion ou alors si un départ était intervenu et dans ce cas s'il était contraint (licenciement, rupture conventionnelle à

l'initiative de l'employeur) ou volontaire (démission ou rupture conventionnelle à l'initiative du salarié). A cela, nous nous sommes également intéressés à la perception que l'opposant pouvait avoir de sa carrière lorsque nous étions en présence d'un opposant.

Nous avons ensuite croisé le succès objectif (en ordonnée) et le succès subjectif (en abscisse) qui nous donne la matrice en Figure 33. Cette matrice nous donne une typologie du succès du carrière. L'analyse laisse apparaître trois typologies dans notre échantillon à savoir (par ordre d'importance croissant) : les malheureux perdants, les heureux gagnants et les heureux perdants.

Figure 33 : Typologie des succès de carrière du panel

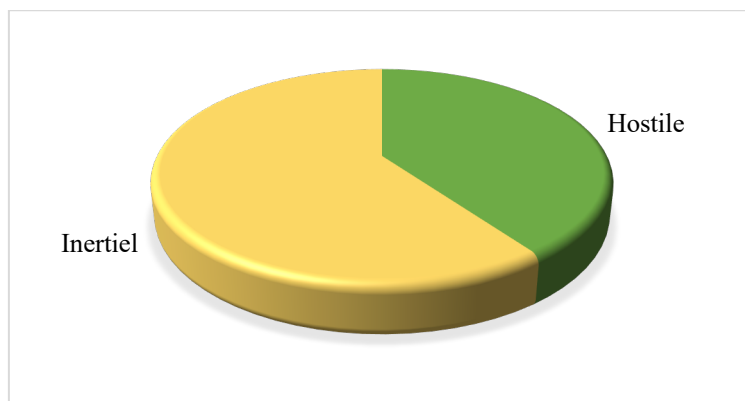


6.4.2.2.1. Les malheureux perdants

Les malheureux perdants, au nombre de 5, sont ceux qui ont le moins réussi tant du point de vue objectif (ils ont quitté l'entreprise) que du point de vue du succès subjectif de carrière.

Cette typologie regroupe 3 profils d'opposants inertiels. D'ailleurs ce profil est principalement un profil de perdant en termes de succès objectif. En effet, sur les 7 profils d'opposants inertiels, 6 –qu'ils soient heureux ou malheureux– sont associés à un succès objectif de carrière négatif.

Figure 34 : Profils d'opposition du type "malheureux perdant"



Ces « malheureux perdants » ont mené une opposition inertielle qui n'a pas eu de réel impact sur le projet mais ont vu leur carrière dans l'organisation s'arrêter. Toutefois, si le couperet est bien tombé, on notera que dans une majorité des cas le départ de l'organisation aura été volontaire.

Un RH d'une grande compagnie en atteste : « *dans le cadre de la transformation j'ai fait le choix de partir, d'être transféré. Si j'étais resté je pouvais avoir une promotion mais non la structure cible ne me plaisait pas. Finalement, dans l'opération on m'a proposé un poste qui ne me plaisait pas j'ai bien tenté de demander s'il était envisageable d'en créer plus intéressant mais ce n'était pas possible. Je me retrouve finalement dans une petite case, personne ne me connaît, j'ai l'impression d'avoir été déclassé* » [ENT07]. Une autre relate le dépit qu'elle éprouve : « *Je pensais avoir fait une belle carrière, que je resterais jusque ma retraite, il me reste cinq ans à travailler et là, ils m'ont mis dehors. Après toutes ces années de bons et loyaux services, j'ai le sentiment d'être jeté à la poubelle comme si tout ce que j'avais fait en servait à rien* » [ENT03]. Ces exemples illustrent l'importance que peut revêtir le ressenti de ces « malheureux perdants » et en

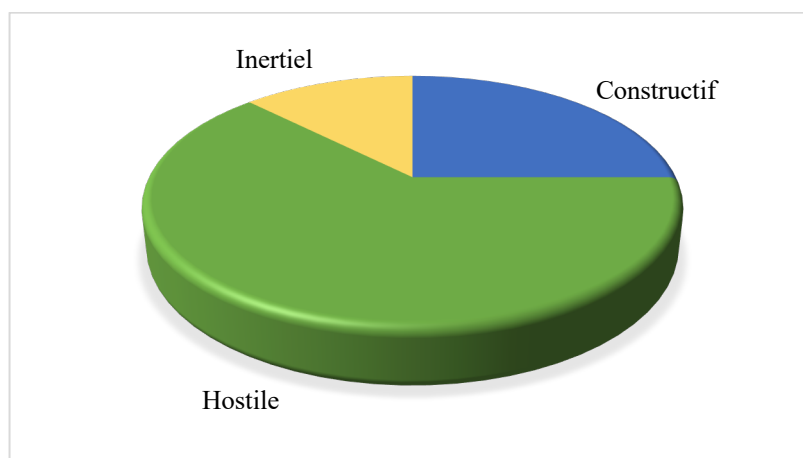
quoi la dimension subjective du succès de carrière n'est pas négligeable dans cette typologie notamment la satisfaction dans l'emploi ou encore la satisfaction de carrière.

6.4.2.2.2. *Les heureux gagnants*

Les heureux gagnants, au nombre de 8, *a contrario* des malheureux perdants, sont ceux qui ont un sentiment de réussite tant objectif –avec par exemple une amélioration de leur statut (promotion)– que subjectif avec une perception de réussite.

On retrouve parmi ces heureux gagnants une très large majorité... d'opposants hostiles à savoir 5 personnes. En soi cette majorité n'est pas statistiquement un élément d'étonnement puisque les opposants hostiles représentent un peu plus de 50% du panel. Toutefois, on peut s'étonner de cette surreprésentation puisqu'ils représentent près des deux-tiers de cette typologie.

Figure 35 : Profils d'opposition du type "Heureux gagnant"



Ceci s'explique en partie par les éléments objectifs du succès de carrière puisque ces opposants s'ils n'ont pas été promus, n'ont toutefois pas vu leur carrière s'arrêter, ce qui est une source de contentement. Un commercial qui s'est engagé contre un projet de la direction visant à revoir la politique de rémunération des personnels de sa catégorie nous rapporte : « *quand je vois ce que j'ai pu faire contre ce projet j'avoue que je suis déjà content de toujours être là, des collègues qui en ont fait moins que moi ont quand même*

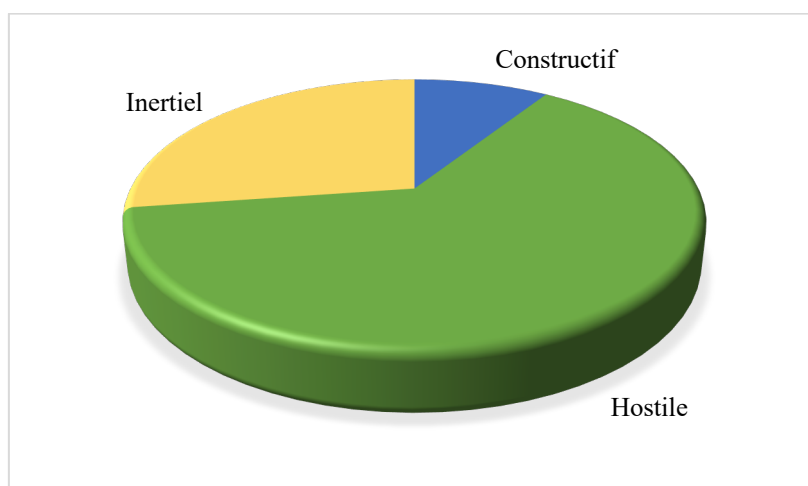
quitté l'entreprise et je me dis que ça aurait pu être mon tour si je suis pas toujours d'accord avec la direction j'aime bien mon boulot et mes collègues donc c'est vrai que ça aurait été dur » [ENT25]. Si la condition objective (de rester dans l'emploi) est importante elle est au demeurant insuffisante pour expliquer à elle seule cette typologie et les éléments subjectifs de succès de carrière sont, comme pour les malheureux perdants, tout aussi importants.

Un des cas les plus étonnants de cette étude est peut-être celui de cette opposante qui a été promue et qui fait d'elle une heureuse gagnante. RH dans le secteur des télécommunications. Une organisation fondée sur la gouvernance adaptative a été mise en place et dans le cadre d'un des cercles l'abandon d'une politiques RH a obtenu le consentement. La RH s'est rapidement posée en opposant hostile ; cette RH qui a été suffisamment agile pour faire évoluer sa posture qui s'est transformée en une opposition inertielle « *parce que le manager lui a forcé la main* » [ENT32] nous dit le chef de projet pour finalement construire et défendre le projet en propose de « *faire des slides, des conférences un peu partout dans le domaine RH (...) de passer finalement pour quelqu'un qui faisait de l'innovation RH* » [ENT32]. Le chef de projet apporte tout de même un élément complémentaire de compréhension : « on devenait un programme RH. En devenant un dispositif, qui est inséré dans un programme RH, je pense que c'est là où elle a commencé à se dire : j'ai tout intérêt à être associé au succès du programme d'innovation salarié parce que cela vient de la direction, la DRH groupe, donc ça vient du plus haut niveau » [ENT32]. La RH n'était sans doute pas dénuée de sens politique. Rapidement après cela, elle a été promue.

6.4.2.2.3. Les heureux perdants

Ces opposants (11), bien que la carrière dans l'organisation se soit arrêtée (9 cas sur 11), sont heureux comme le libellé de cette typologie l'indique. Heureux d'avoir tenu ce rôle d'opposant, ils portent également un regard bienveillant et satisfait sur leur parcours.

Figure 36 : Profils d'opposition du type "Heureux perdant"



Ici encore, on retrouve parmi ces heureux perdants non seulement une très large majorité d'opposants hostiles mais également et surtout une surreprésentation de ce profil.

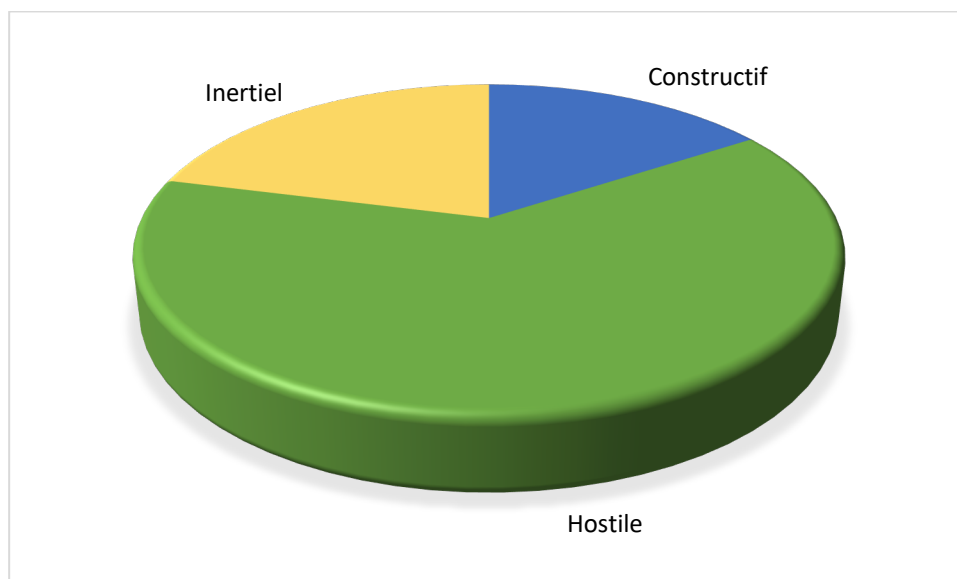
Un DG d'une association qui avait eu maille à partir avec une salariée qui ne se retrouvait plus dans les nouvelles orientations stratégiques évoque son départ : *« il devenait évident qu'à la lumière des développements que prenait l'association que J*** ne pouvait plus rester et par chance elle aussi. Je dis par chance car en tant que première salariée et compte tenu de son engagement personnel je ne me voyais pas la licencier, elle a demandé une rupture conventionnelle. On a accepté on lui devait bien cela, on a trouvé important qu'elle puisse qu'elle puisse partir de façon sereine et qu'elle puisse avoir un filet de sécurité derrière. »* [ENT31]. Si perdre son emploi, classe objectivement l'opposant dans la catégorie des perdants, le départ n'est pas une fin en soi mais pour notre opposante l'enrichissement personnel, l'engagement, le « supplément d'âme » tout cela semblait contrebalancer son expérience. *« Mes valeurs personnelles n'étaient plus en phase avec ce que devenait l'association qui ne portait plus tout à fait le but pour lequel je m'étais engagée. Je ne regrette pas d'être partie. Ce furent de très belles années où j'ai beaucoup appris et quand bien même ce supplément d'âme est toujours présent peut*

être moins mais il est bien là ». Rapidement après son départ, elle a trouvé un poste dans une organisation plus en phase avec ses valeurs.

Il ressort de la trajectoire de carrière que l'élément subjectif permet de mettre en perspective de manière un peu différenciée les conséquences en termes de carrière de la tenue d'un rôle d'opposant.

De manière plus particulière, il semble intéressant de noter que l'opposant hostile, qu'il gagne ou qu'il perde, perçoit une certaine satisfaction de la tenue de son rôle. En effet, près de deux-tiers des opposants qui ont un sentiment de succès de carrière positif sont des opposants hostiles (Figure 37) alors qu'ils sont 50% à quitter l'organisation. Autrement dit, sur les 19 opposants ayant un sentiment de carrière positif, 11 sont des opposants hostiles.

Figure 37 : Succès de carrière subjectif positif et profils d'opposition



CONCLUSION

Ce chapitre a présenté les résultats de notre recherche qualitative et a permis de répondre aux trois questions de recherche posées au terme du troisième chapitre. Avant toute chose, même si la question de l'existence de l'opposant n'a pas été posée, force est

de constater que cet acteur existe. Nous avons même pu mettre en lumière en plus de l'opposant loyal, les figures de l'opposant hostile d'une part et de l'opposant inertiel d'autre part.

Tout d'abord, nous avons pu comprendre les raisons de l'émergence de l'opposition. Cette dernière connaît des sources différentes internes à l'organisation, externes également et il convient, par ailleurs, de ne pas négliger les facteurs personnels liés à l'origine de l'opposition. Sur cette question de l'origine de l'opposition, nous avons pu dresser quelques caractéristiques de l'opposant en termes de traits de personnalité en s'appuyant sur les cinq domaines du modèle de personnalité en cinq facteurs et en croisant plus particulièrement les dimensions associées à l'extraversion et à l'agréabilité.

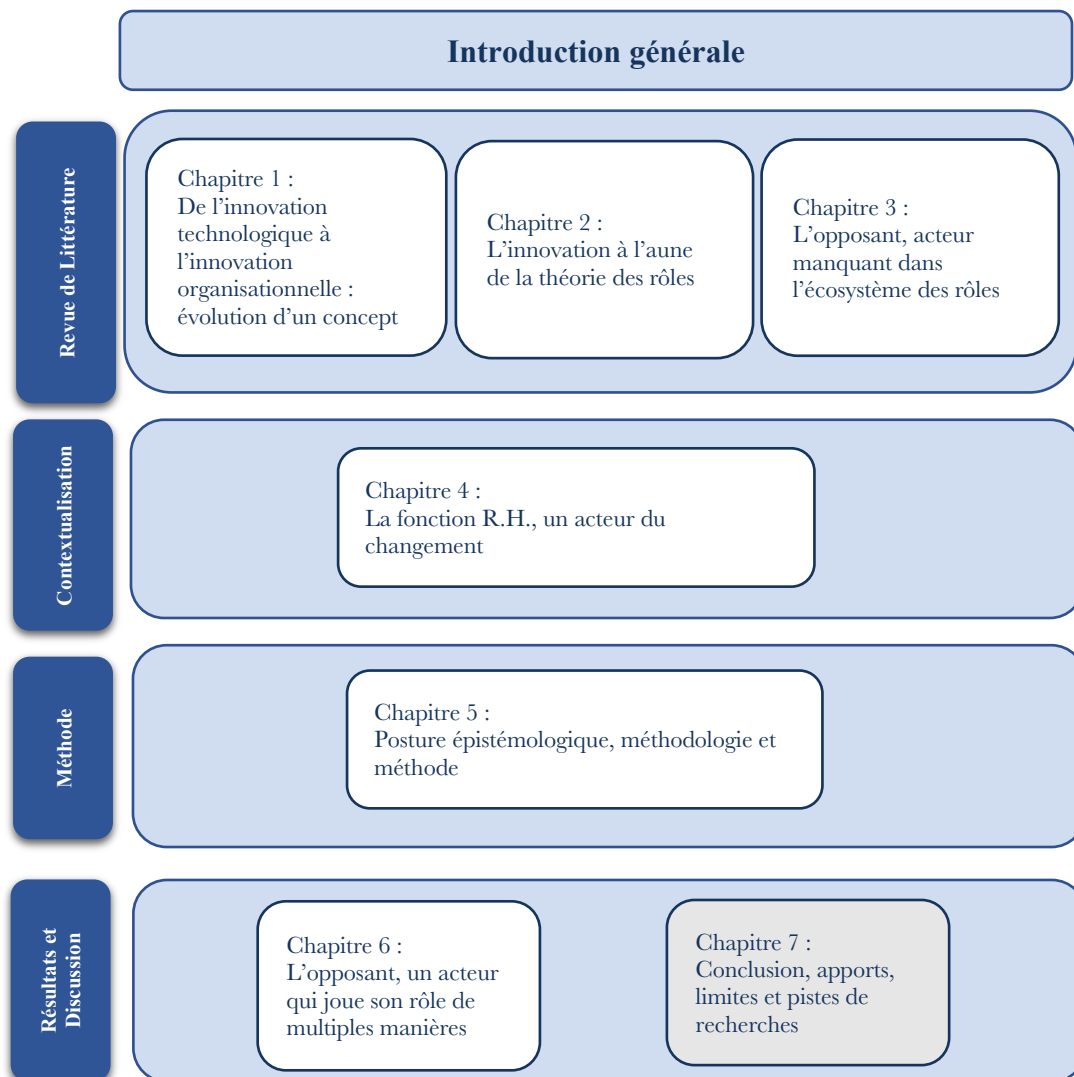
Ensuite, nous avons pu proposer une manière de comprendre comment l'opposant agit. Plus particulièrement, nous comprenons l'opposant comme un agent d'influence et nous avons pu mettre en lumière une relation entre le profil d'opposition et le type de tactiques d'influence utilisé. Ainsi, si l'opposant constructif est tenté par l'usage de tactiques de coopération, l'opposant inertiel est plutôt engagé dans l'utilisation de tactiques de confrontation là où l'opposant hostile est un agent qui fait usage des deux méta-catégories de tactiques.

Enfin, après avoir dressé les contours de l'opposant et de l'origine de son opposition, et mis en lumière une des modalités de fonctionnement de l'opposant, nous avons proposé des éléments de réponses à la question des conséquences de la tenue du rôle d'opposant que ce soit en termes de performance de son action sur le projet que de trajectoires de carrière.

Chapitre 7 :

CONCLUSION GENERALE

APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE



INTRODUCTION

Ce travail contribue de manière non équivoque au débat sur la théorie des rôles en mettant en évidence un nouveau rôle, celui de l'opposant, et en en établissant ses contours. La théorie des rôles est un sujet d'études depuis des décennies. En effet, cette théorie émerge dans les années 1920 dans des champs académiques diversifiés comme la sociologie, anthropologie, la psychologie sociale ou encore les sciences de gestion (Biddle, 1979).

Les publications, depuis les années 1960, ont fait florès, d'abord associées à l'étude du comportement du champion (Chakrabarti, 1974; Howell & Higgins, 1990a, 1990b; Renken & Heeks, 2014; Roure, 1999a; Schön, 1963; Thakhathi, 2018). Elles se sont ensuite progressivement développées pour comprendre de nouveaux rôles comme le gatekeeper (Aldrich & Herker, 1977; Chakrabarti & Hauschildt, 1989; Haas, 2015; Tushman & Katz, 1980), le sponsor (Chakrabarti & Hauschildt, 1989; Frohman, 1976) ou encore l'expert (Gurtner & Dorner, 2009; Mansfeld et al., 2010; Rothwell et al., 1974; Sim et al., 2007) et leurs interactions sociales.

L'objectif général de cette étude exploratoire était d'interroger l'opposant en tant que nouveau rôle dans l'écosystème. Ce rôle, récent (Markham, 2000; Markham et al., 1991), est encore peu étudié et nous proposons les quatre apports à la littérature suivants :

1. Première contribution à la littérature réside dans la confirmation de l'existence du rôle d'opposant ;

les trois apports suivants sont relatifs à la compréhension de cet acteur à savoir :

2. Qui est-il et quelles sont les raisons de son émergence ?
3. Le troisième réside dans la compréhension de son fonctionnement et nous verrons que l'usage des tactiques d'influence est un moyen pour l'opposant d'agir

4. Le dernier apport permet de poser les premiers jalons des conséquences de la tenue de ce rôle tant au regard du projet que de perspective de carrière pour l'acteur lui-même.

Après avoir présenté les principales contributions à la littérature et en termes managériaux, nous aborderons les limites de notre étude et sur la base de nos résultats notamment nous ferons la proposition de piste de recherches.

7.1. APPORTS A LA LITTERATURE

7.1.1. L'opposant, vers une conceptualisation d'un nouveau rôle dans l'écosystème

L'objectif premier de cette recherche exploratoire était de tenter de donner corps à un rôle rarement évoqué dans la littérature et de l'intégrer à la théorie des rôles. Cette étude exploratoire, en dehors du fait qu'elle confirme l'existence de l'opposant au sens de Markham (2000; Markham et al., 1991) (1), apporte à la théorie deux profils supplémentaires de l'opposition à savoir hostile et inertiel (2) et dépasse la vision de l'opposant en envisageant la possibilité laissée là aussi pendant par la littérature d'un nouveau rôle, celui de l'assassin (3). Il convient enfin de noter qu'il ne semble pas y avoir de déterminisme attaché à ce rôle d'opposant (4).

7.1.1.1. L'opposant loyal/constructif, dans les pas de Markham

Le rôle d'opposition a été révélé par la publication de Markham *et al* (1991). Les auteurs avaient initialement posé l'hypothèse d'un opposant hostile ; hypothèse qui n'a pas été validée et leur travail a finalement conclu que l'opposition avait un caractère constructif ou loyal. En outre, les auteurs mettent en lumière dans cette première publication la difficulté à laquelle ils ont été confrontés : la difficile identification de ces opposants ; difficulté que nous partageons. Peu de publications se sont attachées à cette question de l'identification et la compréhension du rôle d'opposant. En effet, il faudra attendre une nouvelle publication de Markham (2000) pour que la question soit une nouvelle fois prise en compte.

A travers ces deux publications majeures, le rôle d'opposant loyal ou constructif est posé. Nos résultats corroborent l'existence de ce profil d'opposant mis à jour par Markham même s'il est peu présent dans notre échantillon.

Dans la première étude de Markham (1991), l'auteur envisage l'impact de l'opposant sur le projet de manière binaire (interruption – finalisation). Les résultats laissent apparaître que l'action des opposants n'entrave pas le projet. Autrement dit, l'opposant constructif est associé à des projets qui se terminent, l'interruption du projet n'est pas associée à la présence d'un opposant loyal. Toutefois, si l'opposant loyal est présent dans un projet qui se termine, rien ne semble permettre de déterminer la performance de son action. Cette modalité d'opposition est peu présente dans notre échantillon. Au demeurant, les résultats corroborent la conclusion de Markham puisque la totalité des opposants constructifs est associée à un projet engagé sur une trajectoire de succès.

Le profil loyal de l'opposition a aussi été analysé par Markham à l'aune du type de d'innovation et plus particulièrement Markham s'est intéressé à la relation entre le degré de radicalité de l'innovation (radicale ou incrémentale) et l'opposition. Le constat formulé par Markham est le suivant : l'opposant est associé à des projets d'innovation en grande partie incrémentaux. Nous nous inscrivons pleinement dans ce résultat puisque, comme évoqué dans la présentation des résultats, plus de 60% des projets où a été rencontré un opposant sont des projets d'innovations incrémentales.

En dehors de Markham, peu d'études ont été publiées sur le sujet. On peut tout de même mettre en exergue celle de Rohrbeck et Gemünden (2001) laquelle donne un éclairage particulier sur la question. Si la question de l'opposition constructive n'est pas remise en question, les auteurs arrivent à la conclusion que l'opposant interroge en tant que de besoin les hypothèses de base des innovateurs. De la même manière, l'opposition est marquée lorsqu'il s'agit de questionner les moyens déployés et particulièrement lorsque ceux-ci ne sont pas à la pointe de ce que peut proposer le marché et l'environnement externe de l'entreprise. Enfin, les auteurs révèlent qu'une manière de marquer son opposition se traduit par la recherche d'éléments perturbateurs qui pourraient mettre en danger les innovations actuelles et futures. Il est manifeste que les auteurs

laissent entrouverte la voie à une opposition plus conflictuelle comme l'avait préjugé Markham.

7.1.1.2. Au-delà de la conception « markhamienne » de l'opposition

Markham *et al* (1991) posaient l'hypothèse selon laquelle l'opposant s'oppose vigoureusement à un projet et se positionne comme un acteur hostile au projet. L'étude menée par les auteurs ne validait pas l'hypothèse de l'existence de l'opposant hostile. Plus tardivement, si Rohrbeck et Gemünden (2011) considèrent l'opposition principalement comme constructive, ils laissent entrouverte la possibilité pour qu'elle s'exprime sous une autre modalité. On entrevoit donc ici la possibilité d'une opposition hostile comme Markham l'avait posé comme hypothèse.

Notre étude exploratoire vient ici valider l'hypothèse émise par Markham (1991) et confirme la pensée de Rohrbeck et Gemünden (2011) selon lequel l'opposition hostile existe. Au surplus, les résultats vont au-delà avec la mise en évidence de l'existence d'une troisième modalité de l'opposition : l'opposition inertielle.

On note dans les résultats que l'opposition hostile est bien ancrée dans les projets innovants qui nous ont été présentés. Comme Rohrbeck et Gemünden (2011) le suggèrent par la recherche d'éléments perturbateurs, notamment à travers la mobilisation de stratégies d'influence, afin de faire obstacle au projet. L'opposition inertielle s'apparente à une opposition neutre en ce que l'opposition n'est pas aussi franche et marquée que pour les deux autres modalités.

7.1.1.3. Intégration du rôle d'opposant dans une perspective interactionniste symbolique

Notre étude apporte aussi sa pierre à l'édifice en proposant l'analyse du rôle de l'opposition dans une perspective de la théorie des rôles. La théorie des rôles peut s'analyser sous cinq perspectives (Biddle, 1986), voire six si l'on intègre l'approche basée sur les ressources (Callero, 1994; Nyström et al., 2014) en tant que telle, bien qu'elle

puisse être considérée comme une émanation de l'interactionnisme symbolique. Ces approches sont, en dehors de l'approche fondée sur les ressources que nous venons d'évoquer, le fonctionnalisme, le structuralisme, l'interactionnisme symbolique, l'approche organisationnelle et l'approche cognitive.

Les résultats tendent à une approche de l'opposant dans une perspective interactionniste symbolique soit adoptée. Cette approche se définit notamment par le fait que les rôles ne sont pas les conséquences de la position tenue par un individu au sein d'une organisation mais à l'inverse qu'il faut regarder ce rôle comme étant adopté si ce n'est revendiqué et, par la suite, évolue en une position. Les positions ne s'analysent alors pas sous un prisme déterministe puisqu'un acteur peut alors changer de position ou de rôle comme Callero (1994) ou encore Ashforth (2000) l'ont proposé. Le rôle est alors une construction qui répond à une situation spécifique.

Les résultats mettent en lumière un continuum de l'opposition. Nous avons pu retracer des trajectoires qui d'un profil bascule vers une autre modalité de l'opposition. Ainsi, nous avons pu voir une RH qui d'une opposition hostile marquée et franche, est passée par une opposition inertielle qui s'est traduite notamment par le jeu de la chaise vide avant d'accueillir, opportunément, le projet. Ceci montre la plasticité qui peut exister entre les trois différentes modalités de l'opposition. Cet exemple marque aussi la plasticité qui peut exister entre les différents rôles s'inscrivant pleinement dans l'approche interactionniste symbolique en ce que l'attente de l'acteur construit le rôle et son adoption. Au-delà de la plasticité qui existe dans les différentes modalités de l'opposition, les résultats permettent de s'inscrire plus largement dans une perspective interactionniste symbolique de la théorie des rôles : nous avons pu noter le changement de position de l'acteur au sein de l'écosystème notamment lorsque d'opposant un acteur s'est mû en champion de l'innovation sociale.

Une autre situation rencontrée invite à ce que cette approche soit adoptée. Ainsi, un DRH, dans la cadre d'une politique de transformation organisationnelle de deux sites industriels, pour le même projet a dû faire face à deux modalités d'opposition distinctes alors que les acteurs sur chacun des sites étaient les mêmes. Là aussi, l'adoption d'un rôle constructif ou hostile répond à une situation donnée.

En conséquence, les rôles, parmi lesquels celui de l'opposant, s'inscrivent dans une dynamique qui conduit à s'adapter. Les rôles décrivent ce que les acteurs ont l'intention de faire. Ceci contribue à la théorie des rôles de type interactionniste symbolique.

7.1.2. Origine et caractéristiques de l'opposant

De même que l'origine du champion est diversifiée (Howell & Higgins, 1990a), on note que l'opposant connaît lui aussi de multiples raisons pour émerger. Nos résultats laissent apparaître trois dimensions à cette émergence qui sont autant d'apports à la littérature en ce que cette dernière n'a pas fait la lumière sur ce sujet. Ainsi, l'avènement de l'opposant trouve son origine dans des facteurs internes à l'organisation et notamment à travers le projet innovant. On retrouve ici un point commun avec le champion. Le projet fait naître le champion (Howell & Higgins, 1990a) de même qu'il est à l'origine de l'opposant.

S'agissant des caractéristiques personnelles de l'opposant, il est intéressant de noter qu'il en partage avec le champion. Plus particulièrement, des traits de personnalité comme la détermination, la confiance en soi ou encore l'obstination ont été utilisés pour qualifier l'opposant hostile et l'opposant constructif (ou loyal) comme Howell et Higgins (1990a) l'ont déterminé pour le champion.

Sur la base de l'analyse des caractéristiques et traits de personnalité associées à l'opposant, nous proposons un dernier apport sous forme d'une typologie pour chacun des profils d'opposant en croisant les domaines d'extraversion et d'agréabilité du modèle de

personnalité en cinq facteurs. L'opposant inertiel est alors envisagé comme introverti agréable là où les deux autres profils sont plutôt de nature extravertie mais ils se distinguent sur la dimension d'agréabilité. Si l'opposant constructif a un niveau agréabilité élevé, l'opposant hostile sur situe à un niveau bas.

7.1.3. L'influence comme mode d'action de l'opposant

L'influence semble être un mode d'action utilisé par les opposants et ce constat que vient en contradiction avec les publications de Markham (1991) sur le champion. Si l'auteur a un temps envisagé cette possibilité, il a ensuite introduit d'une part l'idée de réseau social comme variable qui explique la manière dont le champion agit et d'autre part, suggère de comprendre le mode de fonctionnement du champion à l'aune de la littérature en sciences politiques ; le champion adopterait un comportement politique. Il n'en demeure pas moins que d'autres auteurs comme Howell et Higgins ont soumis à une enquête de terrain l'usage de l'influence par le champion (1990c). Leur empirie laisse apparaître que le champion serait plus adepte de tactiques comme la persuasion rationnelle, la légitimité ou encore la coalition.

Nos résultats nous portent à proposer une compréhension de l'utilisation des tactiques d'influence, voire des stratégies d'influence, selon le profil de l'opposant. Ainsi, en prenant en considération les méta-catégories de tactiques d'influences que sont les tactiques de coopération et les tactiques de confrontation, nous considérons que les opposants inertiels font plus facilement usage de tactiques de confrontation comme la pression. L'opposant loyal est un acteur qui fait usage des tactiques d'influences de l'ordre de la coopération comme la collaboration ou la persuasion rationnelle et à ce titre converge vers le champion comme en témoigne l'étude de Howell et Higgins (1990c). Enfin, l'opposant hostile est peut-être l'acteur dont le jeu est le plus complexe en ce que l'étendue de son jeu d'influence est vaste. Il fait usage de nombreuses tactiques tant de coopération que de confrontation.

Nous avons à nous questionner sur l'usage qui est fait des tactiques par l'opposant car si leur usage est varié, les résultats montrent que l'action de l'opposant n'est pas couronnée de succès. Si l'on en croit le travail d'analyse de Lee *et al.* (2017) la persuasion rationnelle, la collaboration ou encore la consultation font partie des tactiques les plus efficaces là où la pression serait proche de l'inefficacité or, force est de constater que l'opposant hostile utilisant la pression, l'échange ou encore la coalition semble faire principalement usage de tactiques ayant une moindre efficacité. Il en est de même que l'opposant inertiel qui à la pression ajoute l'usage de la légitimité. Enfin, l'opposant constructif favorisant la collaboration et la persuasion rationnelle, se positionne avec des tactiques efficaces et ce profil est retrouvé dans des projets ayant des trajectoires de succès. Au demeurant, rien n'indique dans les résultats que l'action de l'opposant a été systématiquement un élément clé du succès de l'innovation.

En dehors des tactiques en tant que telles, la combinaison et la direction sont aussi des facteurs essentiels de l'efficacité (Lee et al., 2017). Si la relation entre la direction de la tactique (vers les hiérarchiques, les pairs ou les subordonnés) et son efficacité ont été partiellement mises à jour dans la littérature, la relation entre tactiques d'influence ou stratégies d'influence –à savoir la combinaison de tactiques– et leur efficacité est un élément que la littérature n'a pas encore totalement établi.

Les résultats préliminaires de cette étude laissent penser que la littérature est confirmée s'agissant des directions des tactiques. De manière plus générale, à ce stade, il est possible d'avancer que la littérature relative à l'influence et notamment la revue de Lee *et al.* (2017) est confirmée.

7.1.4. Une performance en demi-teinte de l'action de l'opposant

Notre question de recherche consistait à mettre en évidence le rôle de l'opposant au niveau du projet (succès ou échec) et les conséquences que la tenue de ce rôle pouvait avoir au niveau de sa trajectoire de carrière.

7.1.4.1. Des conséquences marginales sur le projet

Les résultats de notre étude au sujet des conséquences sur le projet restent à compléter et à affiner notamment en ce qui concerne l'opposant loyal, compte tenu de la faible occurrence de ce profil dans l'échantillon.

Pour les opposants hostiles et inertiels, l'étude propose un apport à la littérature sur les questions de la performance de l'opposant, étant entendu que très peu de publications ont été proposées sur la question jusqu'alors. Il ressort que la présence d'un profil inertiel est sans conséquence sur le projet, ni favorable ni défavorable. S'agissant d'un premier résultat au sein d'une étude exploratoire ce résultat nécessitera d'être confirmé avant même d'imaginer une généralisation.

La trajectoire de succès des projets dans lesquels on retrouve un opposant hostile est légèrement affectée et il n'est pas rare de trouver des opposants hostiles dans des projets qui ont échoué. Un élément permettrait éventuellement d'augmenter l'impact de l'opposant : les tactiques d'influences. Un choix raisonné de tactiques efficaces permettrait vraisemblablement d'accroître l'efficacité de l'action de l'opposant.

Pour le profil loyal, les résultats confirment les études préalables selon lesquelles ce type de profil est présent dans des projets qui s'inscrivent dans une trajectoire de succès. En effet, les études de Markham (1991, 2000) les opposants loyaux sont associés à une plus grande probabilité d'achèvement du projet. Par ailleurs, les auteurs ont montré que la performance n'était pas amoindrie par la présence d'un opposant. A ce titre, nos résultats confirment ce qui a été mis en évidence par les études précitées.

7.1.4.2. Des conséquences univoques sur la carrière de l'opposant

La littérature évoque à quelques reprises les conséquences de la tenue d'un rôle sur sa carrière. En matière d'opposition rien ne semble avoir été publié à ce jour sur le devenir professionnel.

Grima (2006) a tenté de comprendre l'évolution professionnelle des champions ayant porté des projets d'innovation organisationnelle. Il propose trois profils de champion selon la trajectoire de carrière ; il distingue les gagnants, lesquels sont valorisés tant en interne qu'à l'extérieur de leur organisation ; les parias qui, à la suite de la tenue du rôle, n'ont en aucune manière été valorisés jusqu'à évoquer la placardisation de champions et enfin les icônes qui, si elles sont valorisées (promotion et augmentation de salaire de même qu'elles sont citées en exemple) et que le succès de carrière est tant objectif que subjectif, leur valorisation ne leur permet pas d'intégrer les comités de direction. Sur cette base de l'analyse des succès de carrière du champion nous avons transposé cela à l'opposant afin de contribuer à la littérature en proposant une typologie des opposants selon leur succès de carrière.

Nous proposons la typologie suivante : tout d'abord, les malheureux perdants sont principalement des opposants inertiels qui ont quitté l'organisation. Ensuite, les heureux gagnants qui sont principalement des opposants hostiles qui, soit ne regrettent aucunement la tenue de leur rôle quand bien même ils ont dû faire face à une mesure de licenciement, soit parce qu'à la suite de la tenue de ce rôle ils sont satisfaits de ne pas avoir dû quitter l'organisation. Enfin, les heureux perdants enfin sont là aussi des opposants hostiles qui bien qu'ayant été licenciés pour une majorité d'entre eux ne regrettent aucunement d'avoir été opposants.

7.2. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Cette recherche peut permettre aux responsables de projet mais aussi aux managers d'avoir la capacité de *mieux gérer le développement de leurs projets d'innovation*. En effet, l'étude contribue aux connaissances managériales en proposant un outil de classification, ou cadre d'analyse, permettant d'identifier l'opposant. Car l'opposition comme nous l'avons noté n'est pas intrinsèquement négative et à ce titre cela permettrait notamment au chef de projet de s'économiser et de ne pas se lancer dans des combats inutiles. A titre subsidiaire, l'identification de l'opposition, quelle que soit sa modalité, est aussi un moyen de renforcer sa communication et de bâtir un plan de communication qui permette éventuellement de faire bouger les lignes notamment de réduire l'opposition inertielle qui, si elle ne remet pas en question de projet, est coûteuse tant les manœuvres dilatoires mises en place font surtout dériver les jalons lesquels alourdissent le budget. Ce cadre d'analyse invite alors les acteurs en charge de porter une innovation organisationnelle à identifier quelles sont les sources potentielles de cette opposition.

La présente contribution découle de la précédente. En ayant la capacité à détecter les opposants et à comprendre son origine, les R.H., et plus particulièrement, les responsables « formation » pourront devenir des acteurs contributifs en mesure de mieux prendre en considération ces profils en proposant d'*intégrer aux actions de formations « gestion de projet » l'identification et la prise en compte de ces profils* d'oppositions en vue d'accompagner les gestionnaires à maintenir et développer la performance des projets. Cette prise en compte pourrait s'opérationnaliser par la mise en place de méthodes sur la base de scénarii ou encore de jeux de rôles afin de faire naître, par cette modalité pédagogique, une dynamique visant à dépasser cette opposition avec la possibilité de *se doter de plans d'actions concrets* au sortir de la session de formation.

L'identification de l'opposition au sein de l'écosystème permet également de mieux comprendre les jeux d'acteurs de sorte que les managers seront en mesure d'appréhender

leurs projets d'innovation d'une nouvelle manière. Ces jeux d'acteurs passent entre autres par des tactiques et stratégies d'influence. Une meilleure détection de celles-ci conduira à les déjouer plus efficacement, ce qui pourrait également passer par un support à la décision sur les tactiques à employer et leurs directions.

Enfin, il convient aussi de mettre en exergue que la première des modalités de l'opposition qui a été validée empiriquement est l'opposition constructive. Ce travail permet aussi de montrer que l'opposition n'est pas nécessairement conflictuelle et qu'elle n'est pas forcément à traiter de manière violente ou coercitive. Il en résulte que l'opposition ouvre aussi la voie à la mise en place d'un espace de coopération.

7.3. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES

7.3.1. Limites

Toutes les études ont des limites et ces dernières peuvent s'apparenter à autant de voies de recherches pour le futur.

Une première limite tient à la littérature qui est majoritairement techno-centrée. La littérature sur la théorie des rôles, et ce peu importe le rôle étudié, peu importe la méthode –qualitative ou quantitative–, s'attache à étudier le développement de nouveaux produits et établit une relation entre rôle et innovation technique et nous a conduit à transposer autant que faire se peut la littérature à notre domaine de recherches.

Une deuxième limite est directement liée à l'objet d'étude : l'opposant. Cet objet d'étude se heurte à un biais de désirabilité sociale inversée. Il s'agit d'un terrain de recherche sensible et peu de personnes ont suffisamment de prise de recul pour s'affirmer vis-à-vis d'un tiers comme un opposant, quand bien même constructif ou loyal.

La troisième limite de cette recherche découle directement de la précédente et se fonde sur la méthode. Nous nous sommes appuyés sur des récits rétrospectifs impliquant fortement la personne interviewée avec des possibilités restreintes de contrôle pour le

chercheur. De surcroît parmi les interviewés rares sont les personnes qui se revendiquent comme opposantes. En conséquence, nous n'avons accès qu'à des perceptions. Enfin, cette étude a mené des entretiens approfondis par téléphone, si ce type d'entretiens ouvre à une discussion plus honnête du fait de de l'anonymat qu'il procure (Trier-Bieniek, 2012) cela génère toutefois un biais en ce que le langage non verbal, notamment, n'a pas pu être observé et interrogé.

En outre, cette recherche exploratoire pourrait être complétée, à des fins de « triangularisation » par d'autres méthodes notamment quantitatives afin de développer une échelle en faisant application du paradigme de Churchill autour de l'opposant et du cadre d'analyse structuré.

7.3.2. Pistes de recherches

7.3.2.1. Dynamique des rôles autour de l'opposant

Le champion s'il est intégré au même titre que l'opposant dans l'écosystème de rôles semble bénéficier d'un réseau. Si la littérature a proposé les termes de dyade ou troïka (Hauschildt & Kirchmann, 1998, 2001) c'est vraisemblablement que seul, le champion ne peut rien. Par transposition, il sera intéressant de s'attacher à mettre en lumière l'écosystème propre au rôle d'opposant. Afin de savoir si l'opposant peut être le pivot d'un système au sein duquel gravite le gatekeeper ou encore l'expert afin de permettre à l'opposant de mener une action plus performante.

7.3.2.2. Dimension culturelle

La dimension culturelle est à interroger. La théorie des rôles a fait l'objet de nombreuses publications et nombre d'entre elles sont anglo-saxonnes. Notre étude, française, compare ses résultats à ces publications anglo-saxonnes, une approche comparative impliquant plusieurs pays, comme a pu le proposer Roue (2000b), permettrait une meilleure compréhension des éventuelles influences d'ordre culturel.

7.3.2.3. Aller au-delà de la fonction R.H.

Une des limites que nous avons relevées tient notamment à une littérature technocentrée. A cela notre étude ne s'attache qu'à comprendre l'opposition au sein de projets portés par la fonction RH. Il conviendrait alors de prolonger cette étude et d'aller au-delà de cette aire fonctionnelle pour marcher dans les pas de Markham (2000) qui a cherché à comparer différentes aires fonctionnelles comme la R&D, la logistique, ou encore le marketing. Ceci permettrait d'affiner la question de l'origine de l'opposant.

7.3.2.4. Aux côtés de *l'exit champion*, *l'assassin* ?

L'opposition loyale ou constructive poursuit l'objectif du succès du projet dans une version différente de la proposition originelle ; l'opposition hostile a pour but de faire échec au projet, que ce dernier soit abandonné. En somme, la loyauté de l'opposition est attachée au succès là où la rébellion de l'opposition hostile est, elle, associée à l'échec.

Comme nous l'avons vu, le champion a vocation à porter un projet innovant là où l'opposant poursuit des objectifs différents selon la modalité oppositionnelle qu'il endosse. Toutefois, la dimension constructive/loyale viserait à porter et à dépasser le projet du champion et l'opposant hostile chercherait l'échec du projet.

Ne peut-on pas alors conclure de ce qui précède que l'opposant constructif/loyal est associé à la réussite et que l'opposant hostile l'est à l'échec du projet ? On l'a également noté, le champion, de même que l'opposant, sont des acteurs tout en nuance tant l'étendue du registre semble importante. De fait, avoir une réflexion aussi simpliste que dichotomique, n'est-elle pas un frein à une meilleure compréhension des dynamiques des rôles. Ne peut-on alors pas opposer aux binômes loyal/succès et hostile/échec un tandem loyal/échec ?

Un rôle qui semble intermédiaire, liminal, entre deux états. Une nouvelle forme d'opposition ou de champion ? Une posture loyale du rôle mais qui a vocation à tenir en

échec un projet. On y retrouverait le *exit champion* dont parle Isabelle Royer (2003), un *exit champion* qui contrebalance le poids de chaque champion porteur de projet. A ces côtés, nous pourrions y retrouver un acteur qui, comme l'opposant, a peu retenu l'attention de la communauté scientifique : l'assassin du changement (Markham & Aiman-Smith, 2001, p. 47).

L'assassin semble se distinguer de l'*exit champion* notamment au regard de son origine. Émergent ou désigné ? Si l'*exit champion* est un acteur qui émerge, il n'est pas un acteur désigné par la direction (Royer, 2003, p. 12) là où l'assassin est désigné par la direction pour tuer le projet (Chrusciel, 2008; Markham & Aiman-Smith, 2001). C'est là un nouveau pan de recherche à affiner.

BIBLIOGRAPHIE

- Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67(August), 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.010>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Alänge, S., Jacobsson, S., & Jaryehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/09537329808524301>
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles Organization. *Academy of Management*, 2(2), 217–230.
- Allard-Poesi, F., & Marechal, C. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (4è ed., pp. 47–75). Paris: Dunod.
- Allen, T. J., & Cohen, S. I. (1968). *Information flow in R&D laboratories*.
- Allen, T. J., & Cohen, S. I. (1969). Information Flow in Research and Development Laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 12. <https://doi.org/10.2307/2391357>
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amarakoon, U., Weerawardena, J., Verreyne, M.-L., & Teicher, J. (2019). Entrepreneurial behaviour: a new perspective on the role of the HR professional. *Personnel Review*, 48(7), 1809–1829. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0087>
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches Qualitatives, Hors Sérievé*, 5, 26–37.
- Andersen, R., & Mørch, A. I. (2016). Mass collaboration in software product development between developers and users: Champion as emergent role. *CEUR Workshop Proceedings*, 1776, 14–20.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Ashforth, B. (2000). *Role Transitions in Organizational Life*.

<https://doi.org/10.4324/9781410600035>

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1998). Power and influence in organizations. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *The power of resistance: Sustaining valued identities* (pp. 89–120). Thousand Oaks, CA: Sage.

Autio, E., & Thomas, L. (2014a). “Innovation ecosystems.” In *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 204–288).

Autio, E., & Thomas, L. D. W. (2014b). Innovation Ecosystems. Implications for Innovation Management? In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.0001>

Autio, E., & Thomas, L. D. W. (2020). Innovation Ecosystems in Management: An Organizing Typology. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.203>

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2008). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique ». In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche* (p. 384p). Pearson Education.

Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>

Avolio B. (1999). *Full Leadership Development*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Axelrod, S. R., Widiger, T. A., Trull, T. J., & Corbitt, E. M. (1997). Relations of Five-Factor Model Antagonism Facets With Personality Disorder Symptomatology. *Journal of Personality Assessment*, 69(2), 297–313. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6902_4

Ayerbe, C., Dubouloz, S., Mignon, S., & Robert, M. (2020). Management Innovation and Open Innovation: For and Towards Dialogue. *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 32(2), 13. <https://doi.org/10.3917/jie.032.0013>

Bachelard, G. (1999). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris: Librairie philosophique J. Vrin.

Baker, N. R. (1974). R&D project selection models: An assessment. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-21(4), 165–171. <https://doi.org/10.1109/TEM.1974.6448498>

Bankins, S., Denness, B., Kriz, A., & Molloy, C. (2017). Innovation Agents in the Public Sector: Applying Champion and Promotor Theory to Explore Innovation in the

- Australian Public Service. *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 122–137.
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.12198>
- Bansemir, B., Neyer, A.-K. K., & Möslein, K. M. (2012). Knowledge Exchange in Intra-Organizational Innovation Communities. *BuR Business Research*, 5(1), 43–58.
<https://doi.org/10.1007/BF03342731>
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N., & Stockwell, R. A. (2019). Organizational Change: Perspectives From Human Resource Management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201–219. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1502800>
- Barbuto, J. E., & Moss, J. A. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 30–48. <https://doi.org/10.1177/107179190601200303>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
<https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barry, A., & Thrift, N. (2007). Gabriel Tarde: imitation, invention and economy. *Economy and Society*, 36(4), 509–525. <https://doi.org/10.1080/03085140701589497>
- Barry, B., & Shapiro, D. L. (1992). Influence Tactics in Combination: The Interactive Effects of Soft Versus Hard Tactics and Rational Exchange. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(18), 1429–1441. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00958.x>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bataille, P., Perrenoud, M., & Brändle, K. (2018). Échantillonner des populations rares. Une expérimentation du Respondent Driven Sampling en milieu musical. *Sociologie*, 9(2), 197.
<https://doi.org/10.3917/socio.092.0197>
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, 59(4), 819–836.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1583>
- Beath, C. M. (1991). Supporting the Information Technology Champion. *MIS Quarterly*, 15(3), 355. <https://doi.org/10.2307/249647>

- Beckett, R. C., & Berendsen, G. (2015). The complex innovation champion – Three roles facilitating innovations. *16th International CINet Conference*, (September), 14.
- Bedell, R. J. (1983). Terminating R&D Projects Prematurely. *Research Management*, 26(4), 32–35. <https://doi.org/10.1080/00345334.1983.11756785>
- Beechler, S., Shane, S., & Taylor, S. (1996). *Ware Ware Nihonjin But We're Not All Alike: How Japanese Managers Champion Innovation*.
- Bélanger, J., & Gosselin, A. (2011). Les tactiques d'influence ascendante des DRH. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 80(2), 22. <https://doi.org/10.3917/grhu.080.0022>
- Bell, D. (1976). *Vers la société post-industrielle*. Paris: Robert Laffont.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Bhaskar, R. (1998). Philosophy and Scientific Realism. In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie (Eds.), *Critical Realism Essential Readings* (p. p.16-47). New York: Routledge.
- Biddle, B. (1979). *Role Theory: Expectations, identities, and behaviors*. New York: Academic Press.
- Biddle, B. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67–92. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.12.1.67>
- Birkinshaw, J. (2006). How Management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81–88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Blaug, M. (1982). *La Méthodologie Economique*. Paris: Economica.
- Blickle, G. (2000). Influence tactics used by subordinates: An empirical analysis of the Kipnis and schmidt subscales. *Psychological Reports*, 86(1), 143–154. <https://doi.org/10.2466/pr0.2000.86.1.143>
- Borgmann, L., Rowold, J., & Bormann, K. C. (2016). Integrating leadership research: a meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership. *Personnel Review*, 45(6), 1340–1366. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0145>
- Boutillier, S., & Tiran, A. (2016). La théorie de l'entrepreneur, son évolution et sa

- contextualisation. *Innovations*, 50(2), 211. <https://doi.org/10.3917/inno.050.0211>
- Brimm, I. M. (1988). Risky business: Why sponsoring innovations may be hazardous to career health. *Organizational Dynamics*, 16(3), 28–41. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90034-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90034-4)
- Brower, R. S., & Abolafia, M. Y. (1995). The Structural Embeddedness of Resistance among Public Managers. *Group & Organization Management*, 20(2), 149–166. <https://doi.org/10.1177/1059601195202005>
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Callero, P. L. (1994). From Role-Playing to Role-Using: Understanding Role as Resource. *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 228. <https://doi.org/10.2307/2786878>
- Carof, S. (2015). Gabriel Tarde (1843-1904): Les lois de l'imitation. In Xavier Molénat (Ed.), *Les penseurs de la société* (pp. 39–41). Auxerre: Editions Sciences Humaines.
- Černe, M., Kaše, R., & Škerlavaj, M. (2016). Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. *Scandinavian Journal of Management*, 32(2), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.02.001>
- Chakrabarti, A. K. (1974). The Role of Champion in Product Innovation. *California Management Review*, 17(2), 58–62. <https://doi.org/10.2307/41164561>
- Chakrabarti, A. K., & Hauschildt, J. (1989). The division of labour in innovation management. *R&D Management*, 19(2), 161–171. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1989.tb00636.x>
- Chakrabarti, A. K., & O'Keefe, R. D. (1977). A Study of Key Communicators in Research and Development laboratories. *Group & Organization Studies*, 2(3), 336–346. <https://doi.org/10.1177/105960117700200307>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Charreire, S., & Huault, I. (2001). « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat ». *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), pp31-55.
- Chevalier, F. (1987). Les cercles de qualité a bout de souffle ? *Gérer et Comprendre*, 7.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor

- model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140–1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Chrusciel, D. (2008). What motivates the significant/strategic change champion(s)? *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 148–160. <https://doi.org/10.1108/09534810810856408>
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Coetsee, L. (1999). From Resistance to Commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 204.
- Coombs, R., & Miles, I. (2000). Innovation, measurement and services: The new problematique. In S. J. Metcalfe & I. Miles (Eds.), *Innovation systems in the service sectors. Measurement and case study analysis*. (Kluwer, pp. 85–104). Boston, MA.
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte*. Paris: PUF.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210. <https://doi.org/10.5465/255754>
- Daft, R. L., & Becker, S. W. (1978). *Innovation in Organizations*. New York: Elsevier.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675–688. <https://doi.org/10.1177/014920638701300408>
- Damanpour, F. (1988). Innovation Type, Radicalness, and the Adoption Process. *Communication Research*, 15(5), 545–567. <https://doi.org/10.1177/009365088015005003>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693–716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*,

- 35(9), 1265–1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.19>
- Damanpour, F. (2020). *Organizational Innovation*. <https://doi.org/10.4337/9781788117449>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012a). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012b). Organizational Structure and Innovation Revisited. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 483–513). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00019-7>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The Relationship between types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587–602. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 23(4), 269–291. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Dattée, B., Alexy, O., & Autio, E. (2018). Maneuvering in Poor Visibility: How Firms Play the Ecosystem Game when Uncertainty is High. *Academy of Management Journal*, 61(2), 466–498. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0869>
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *VIII^e Conférence de l'AIMS*, 23. Chatenay-Malabry.
- Day, D. L. (1994). Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures. *Organization Science*, 5(2), 148–172. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.148>
- Dedehayir, O., Mäkinen, S. J., & Ortt, R. J. (2018). Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 136(6), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.028>

- Dong, L., Sun, H., & Fang, Y. (2007). Do Perceived Leadership Behaviors Affect User Technology Beliefs? An Examination of the Impact of Project Champions and Direct Managers. *Communications of the Association for Information Systems, 19*(January).
<https://doi.org/10.17705/1cais.01931>
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, (November-December), 3–8.
- Dubouloz, S. (2013a). L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : un processus revisité. *XXIVe Conférence Internationale de Management S*, 0–31.
- Dubouloz, S. (2013b). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante. *Revue Française de Gestion, 40*(238), 59–85.
<https://doi.org/10.3166/rfg.238.59-85>
- Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus ? *Revue Française de Gestion, 39*(235), 129–147. <https://doi.org/10.3166/rfg.235.129-147>
- Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS, 8*(4), 29–33.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris.: Vuibert.
- Dunne, D. D., & Dougherty, D. (2016). Abductive Reasoning: How Innovators Navigate in the Labyrinth of Complex Product Innovation. *Organization Studies, 37*(2), 131–159.
<https://doi.org/10.1177/0170840615604501>
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Esteves, J. M., & Pastor-Collado, J. a. (2002). Understanding the ERP Project Champion Role and Its Criticality. *Ecis*, (2002), 1077–1086. Retrieved from

<http://aisel.aisnet.org/ecis2002/61>

- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.6.682>
- Ettlie, J. E., & Elsenbach, J. M. (2007). The changing role of R&D gatekeepers. *Research Technology Management*, 50(5), 59–66. <https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657463>
- Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human Organization*, 25(1), 51–53. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/44125021>
- Fagerberg, Jan, Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638–652. <https://doi.org/10.5465/256490>
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 17–42. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199701\)18:1<17::AID-JOB785>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<17::AID-JOB785>3.0.CO;2-9)
- Ferneley, E. H., & Sobreperéz, P. (2006). Resist, comply or workaround? An examination of different facets of user engagement with information systems. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 345–356. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000629>
- Fichter, K. (2009). Innovation communities: The role of networks of promoters in open innovation. *R and D Management*, 39(4), 357–371. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00562.x>
- Fichter, K. (2012). Innovation communities : A new concept for new challenges. In K. Fichter & S. Beucker (Eds.), *Innovation Communities Teamworking of Key Persons-A Success Factor in Radical Innovation* (pp. 1–15). <https://doi.org/10.1007/978-3-642-22128-6>
- Fischer, W. A., Hamilton, W., McLaughlin, C. P., & Zmud, R. W. (1986). The Elusive Product Champion. *Research Management*, 29(3), 13–16. <https://doi.org/10.1080/00345334.1986.11756964>
- Flick, U. (2018). *Designing Qualitative Research* (2nd ed.). Sage.
- Flick, U. (2020). *Introducing research methodology* (3rd ed.). Sage Publications.

- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). "The interview. From neutral stance to political involvement." In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3è ed., pp. 693-727.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Forrest, J. E., & Martin, M. J. C. (1992). Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry. *R&D Management*, 22(1), 041–054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1992.tb00787.x>
- Fraisse, J. (1981). Mutation, Ressemblance et métaphore dans la "poétique" d'Aristote. *Les Etudes Philosophiques*, 1, 9–18. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/20847769>
- Frohman, A. L. (1976). Critical Mid-Management Functions for Innovative R&D. *Res Manage*, 19(4), 7–13. <https://doi.org/10.1080/00345334.1976.11756359>
- Frohman, A. L. (1978). The Performance of Innovation: Managerial Roles. *California Management Review*, 20(3), 5–12. <https://doi.org/10.2307/41165277>
- Fujii, S. (2017). Product Champion for Successful Innovation- A Review of the Previous Literature and Challenge for the Future. *British Journal of Research*, 04(04), 1–9. <https://doi.org/10.21767/2394-3718.100022>
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 5–25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X)
- Gattiker, T. F., & Carter, C. R. (2010). Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*, 28(1), 72–85. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.09.001>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3è edition). Retrieved from <https://online.vitalsource.com/books/9782326055407>
- Gemünden, H. G., & Rohrbeck, R. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019>
- Gemünden, H. G., Salomo, S., & Hölzle, K. (2007). Role models for radical innovations in times of open innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 408–421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00451.x>
- Ginsberg, A., & Abrahamson, E. (1991). Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates. *Journal of Management Studies*, 28(2), 173–190.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00276.x>

- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Les fondements épistémologiques de la recherche. In R. A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (Dunod, pp. 13–33). Paris.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glick, M. B. (2011). *The Role of Chief Executive Officer*. Fort Collins : Colorado State University.
- Godin, B. (2008). Innovation: the History of a Category. *Project on the Intellectual History of Innovation Working*, (1), 1–67. Retrieved from <http://www.amazon.com/dp/0374223130>
- Goduscheit, R. C. (2014). Innovation promoters - A multiple case study. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 525–534. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.020>
- Goguelin, P. (1992). L'évolution du concept d'autorité et l'innovation dans les entreprises. In P. Bernard & J. Daviet (Eds.), *Culture d'entreprise et innovation* (pp. 255–268). Paris: C.N.R.S.
- Gosselin, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 105–122. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00031-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00031-1)
- Graziano, W. G., & Tobin, R. M. (2019). Theoretical conceptualizations of agreeableness and antagonism. *The Handbook of Antagonism: Conceptualizations, Assessment, Consequences, and Treatment of the Low End of Agreeableness*, 127–139. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814627-9.00009-8>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071862>
- Griffin, A., Price, R. L., Maloney, M. M., Vojak, B. A., & Sim, E. W. (2009). Voices from the field: How exceptional electronic industrial innovators innovate. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 222–240. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00347.x>
- Grima, F. (2006). L'évolution professionnelle des champions de l'innovation organisationnelle. *Management International (Montréal)*, 11(1), 61–77.
- Grima, F., & Trépo, G. (2003). Initier Une Innovation Organisationnelle : Tactiques D 'Influence Et Processus de Persuasion Mis en Oeuvre par les Champions. *Revue de Gestion*

Des Ressources Humaines, 23.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. . (1989). *Fourth generation evaluation*. London: SAGE.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. . (1998). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. . Lincoln (Eds.), *The landscape of qualitative research* (pp. 195–220). London: SAGE.
- Gupta, S., Cadeaux, J., & Dubelaar, C. (2006). Uncovering multiple champion roles in implementing new-technology ventures. *Journal of Business Research*, 59(5), 549–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.003>
- Gurtner, S., & Dorner, N. (2009). From roles to skills - key persons in the innovation process. *International Journal of Technology Marketing*, 4(2/3), 185. <https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2009.026869>
- Haas, A. (2014). Crowding at the frontier: knowledge brokers, gatekeepers, boundary spanners and marginal-intersecting individuals. *XXIIIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique-AIMS.*, 1–25.
- Haas, A. (2015). Crowding at the frontier: boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1029–1047. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0036>
- Hallée, Y., & Garneau, J. M. É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches Qualitatives*, 38(1), 124. <https://doi.org/10.7202/1059651ar>
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 2.
- Hansen, S. O., & Wakonen, J. (1997). Innovation, a winning solution? *International Journal of Technology Management*, 13, 345–358.
- Harada, T. (2003). Three steps in knowledge communication: The emergence of knowledge transformers. *Research Policy*, 32(10), 1737–1751. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(03\)00060-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(03)00060-X)
- Hauschildt, J. (1999). Opposition to innovations — destructive or constructive? In K. Brockhoff, A. K. Chakrabarti, & J. Hauschildt (Eds.), *The Dynamics of Innovation* (pp. 213–236). https://doi.org/10.1007/978-3-662-03988-5_9

- Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (1998). *teamwork for innovation - the troika of promoters*.
- Hauschildt, J., & Schewe, G. (2000). Gatekeeper and process promoter: key persons in agile and innovative organizations. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(2), 96–103. <https://doi.org/10.1108/14654650010312624>
- Hauschildt, & Kirchmann, E. (2001). Teamwork for innovation - The “troika” of promoters. *R and D Management*, 31(1), 41–49. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00195>
- Hecker, A., & Ganter, A. (2013). The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation: Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey. *European Management Review*, 10(1), 17–33. <https://doi.org/10.1111/emre.12005>
- Heng, M. S. H., Trauth, E. M., & Fischer, S. J. (1999). Organisational champions of IT innovation. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(3), 193–222. [https://doi.org/10.1016/S0959-8022\(99\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0959-8022(99)00008-9)
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89–106. <https://doi.org/10.1002/job.181>
- Hollen, R. M. A., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An inter-organizational perspective. *European Management Review*, 10(1), 35–50. <https://doi.org/10.1111/emre.12003>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *Leadership Quarterly*, 15(1), 123–143. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.008>
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990a). Champions of Change: Identifying, Understanding and Supporting Champions of Technological Innovations. *Organizational Dynamics*, 19(1), 40–55.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990b). Champions of Technological Innovation.

- Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317. <https://doi.org/10.2307/2393393>
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990c). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *The Leadership Quarterly*, 1(4), 249–264. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90004-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90004-2)
- Howell, J. M., & Shea, C. M. (2001). Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: Key predictors of project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 15–27. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(00\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(00)00067-9)
- Howell, J. M., & Shea, C. M. (2006). Effects of champion behavior, team potency, and external communication activities on predicting team performance. *Group and Organization Management*, 31(2), 180–211. <https://doi.org/10.1177/1059601104273067>
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (1998). Champions of Product Innovations: Defining, Developing and Validating A Measure of Champion Strength. *Academy of Management*, 1–7.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641–661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.06.001>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68–78.
- Ibarra, H. (1993). Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. *Academy of Management Journal*, 36(3), 471–501. <https://doi.org/10.5465/256589>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Johne, A., & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184–251. <https://doi.org/10.1108/03090569810204526>
- Joshi, K. (1991). A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation. *MIS Quarterly*, 15(2), 229. <https://doi.org/10.2307/249384>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>

- Kamal, M. (2010). Investigating the role of project champions in e-Government integration initiatives in local government domain. *16th Americas Conference on Information Systems 2010, AMCIS 2010, 3*, 2329–2337.
- Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research, 15*(5), 509–523. <https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Kelley, D., & Lee, H. (2010). Managing innovation champions: The impact of project characteristics on the direct manager role. *Journal of Product Innovation Management, 27*(7), 1007–1019. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00767.x>
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews, 14*(4), 367–390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x>
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal, 37*(6), 694–707. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003>
- Kim, Y., Min, B., & Cha, J. (1999). The roles of R&D team leaders in Korea: a contingent approach. *R and D Management, 29*(2), 153–166. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00126>
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal. Academy of Management, 24*(4), 689–713. <https://doi.org/10.2307/256170>
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1985). The language of persuasion. *Psychology Today, (4)*, 40–46.
- Kipnis, David, & Schmidt, S. M. (1988). Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress. *Administrative Science Quarterly, 33*(4), 528. <https://doi.org/10.2307/2392642>
- Kipnis, David, Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics, 12*(3), 58–67. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90025-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90025-1)
- Kipnis, David, Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology, 65*(4), 440–452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440>

- Kipnis, David, Schmidt, S., Price, K., & Stitt, C. (1981). Why do I like thee: Is it your performance or my orders? *Journal of Applied Psychology*, 66(3), 324–328.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.3.324>
- Klerkx, L., & Aarts, N. (2013). The interaction of multiple champions in orchestrating innovation networks: Conflicts and complementarities. *Technovation*, 33(6–7), 193–210.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.03.002>
- Klerkx, L., Adjei-Nsiah, S., Adu-Acheampong, R., Saïdou, A., Zannou, E., Soumano, L., ... Nederlof, S. (2013). Looking at Agricultural Innovation Platforms through an Innovation Champion Lens. *Outlook on Agriculture*, 42(3), 185–192.
<https://doi.org/10.5367/oa.2013.0137>
- Knight, K. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40(4), 478–496. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/2351630>
- Knockaert, S., & Grima, F. (2018). Prestige, respect et responsabilité sociale : attributs symboliques comme facteur d’attractivité organisationnelle d’une association. *Colloque de l’AGRH*. Lyon.
- Lam, A. (2005). Organizational innovation. In J. Fagerberg & R. R. Nelson (Eds.), *Oxford handbook of innovation* (pp. 115–147). Oxford University Press.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van De Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Lapointe, & Rivard. (2005). A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation. *MIS Quarterly*, 29(3), 461. <https://doi.org/10.2307/25148692>
- Le Moigne, J.-L. (1994). *Le constructivisme, Tome 1: des fondements*. Paris: ESF.
- Le Moigne, J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes* (4ème ed.). Paris: PUF, « Que sais-je ? ».
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2018). The concept of management innovation: Definition, state of the art and future research avenues. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 35(1), 44–56.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.094276>
- Le Roy, F., Robert, M., & Guiliani, P. (2013). L’innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 39(235), 77–90.
<https://doi.org/10.3166/rfg.235.77-90>

- Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L., & Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, *28*(1), 210–228. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.001>
- Lefley, F. (2006). Can a project champion bias project selection and, if so, how can we avoid it? *Management Research News*, *29*(4), 174–183. <https://doi.org/10.1108/01409170610665031>
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative* (2è ed). Louvain la Neuve: De Boeck Supérieur.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, *31*(2), 182–196. <https://doi.org/10.1108/01425450910925328>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, *1*(2), 143–153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>
- Li, Y. R. (2009). The technological roadmap of Cisco's business ecosystem. *Technovation*, *29*(5), 379–386.
- Lichtenthaler, U., & Ernst, H. (2009). The Role of Champions in the External Commercialization of Knowledge. *Journal of Product Innovation Management*, *26*(4), 371–387. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00666.x>
- Lynam, D. R., & Miller, J. D. (2019a). On the ubiquity and importance of antagonism. *The Handbook of Antagonism: Conceptualizations, Assessment, Consequences, and Treatment of the Low End of Agreeableness*, 1–24. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814627-9.00001-3>
- Lynam, D. R., & Miller, J. D. (2019b). The basic trait of Antagonism: An unfortunately underappreciated construct. *Journal of Research in Personality*, *81*, 118–126. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.05.012>
- Lynn, L. H., Reddy, N. M., & Aram, J. D. (1996). Linking technology and institutions: The innovation community framework. *Research Policy*, *25*(1), 91–106. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(94\)00817-5](https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)00817-5)
- Maia, C., & Claro, J. (2013). The role of a Proof of Concept Center in a university ecosystem: an exploratory study. *The Journal of Technology Transfer*, *38*(5), 641–650. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9246-y>
- Maidique, M. A. (1980). Entrepreneurs, champions, and technological innovation. *Sloan Management Review*, *21*(2)(59).

- Mäkinen, S. J., & Dedehayir, O. (2012). Business ecosystem evolution and strategic considerations: A literature review. *2012 18th International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE 2012 - Conference Proceedings*, 1–10.
<https://doi.org/10.1109/ICE.2012.6297653>
- Mäkinen, S. J., & Dedehayir, O. (2013). *Business Ecosystems' Evolution — An Ecosystem Clockspeed Perspective*. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2013\)0000030007](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2013)0000030007)
- Mansfeld, M. N., Hölzle, K., & Gemünden, H. G. (2010). Personal Characteristics of Innovators — an Empirical Study of Roles in Innovation Management. *International Journal of Innovation Management*, *14*(06), 1129–1147.
<https://doi.org/10.1142/S1363919610003033>
- Marakas, G. M., & Homik, S. (1996). Passive resistance misuse: Overt support and covert recalcitrance in IS implementation. *European Journal of Information Systems*, *5*(3), 208–219.
<https://doi.org/10.1057/ejis.1996.26>
- Markham, S. K. (1998). A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects. *The Journal of Product Innovation Management*, *15*(6), 490–504.
<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1560490>
- Markham, S. K. (2000). Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior: An R&D Perspective. *Organization Science*, *11*(4), 429–447.
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.429.14599>
- Markham, S. K., & Aiman-Smith, L. (2001). Product Champions: Truths, Myths and Management. *Research-Technology Management*, *44*(3), 44–50.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671429>
- Markham, S. K., Green, S. G., & Basu, R. (1991). Champions and antagonists: Relationships with r&d project characteristics and management. *Journal of Engineering and Technology Management*, *8*(3–4), 217–242. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(91\)90012-G](https://doi.org/10.1016/0923-4748(91)90012-G)
- Markham, S. K., & Griffin, A. (1998). The Breakfast of Champions: Associations Between Champions and Product Development Environments, Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, *15*(5), 436–454. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1550436>
- Markham, S. K., & Holahan, P. J. (2004). Influence and Politics in Product Development. In *The PDMA Handbook of New Product Development* (pp. 144–157).

<https://doi.org/10.1002/9780470172483.ch10>

- Markham, S. K., Ward, S. J., Aiman-Smith, L., & Kingon, A. I. (2010). The valley of death as context for role theory in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 402–417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00724.x>
- Marpsat, M., & Razafindratsima, N. (2010). Survey Methods for Hard-to-Reach Populations: Introduction to the Special Issue. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 3.1-16. <https://doi.org/10.4256/mio.2010.0014>
- Martinet, A., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- Matthews, J., Bucolo, S., & Wrigley, C. (2012). Challenges and opportunities in the journey of the design-led innovation champions. *International Design Management Research Conference*, 759–766.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *VIII^e Conférence de l'AIMS*, p.22. Chatenay-Malabry.
- Mercuri Chapuis, S., & de Bovis Vlahovic, C. (2016). Everett Mitchell Rogers, Cultiver la diffusion des innovations. In T. Burger-Helmchen, C. Hussler, & P. Cohendet (Eds.), *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (pp. 133–155). <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/ems.burge.2016.01.0133>
- Meyer, M. (2000). Innovation Roles: From Souls of Fire to Devil's Advocates. *Journal of Business Communication*, 37(4), 328–347. <https://doi.org/10.1177/002194360003700401>
- Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2019). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*, 32(1), 37–53. <https://doi.org/10.1108/LHS-12-2016-0063>
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e ed). Paris: De Boeck.
- Miller, J. D., & Lynam, D. R. (Eds.). (2019). *The Handbook of antagonism*. <https://doi.org/10.1016/C2017-0-01875-X>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>

- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2013). Relating management innovation to product and process innovation: private rents versus public gains. In T. S. Pitsis, A. Simpson, & E. Dehlin (Eds.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation* (pp. 13–35).
<https://doi.org/10.4337/9781781005873.00007>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86. Retrieved from
<http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>
- Mullins, M. E., Kozlowski, S. W. J., Schmitt, N., & Howell, A. W. (2008). The role of the idea champion in innovation: The case of the Internet in the mid-1990s. *Computers in Human Behavior*, 24(2), 451–467. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.02.001>
- Munier, F. (2003). La conjecture schumpéterienne : revue de la littérature empirique et apport de l'économie de la connaissance. *Revue d'économie Industrielle*, 104(1), 71–84.
<https://doi.org/10.3406/rei.2003.3130>
- Nam, C. H., & Tatum, C. B. (1997). Leaders and champions for construction innovation. *Construction Management and Economics*, 15(3), 259–270.
<https://doi.org/10.1080/014461997372999>
- Negoita, B., Rahrovani, Y., Lapointe, L., Pinsonneault, A., & Mirza, M. (2012). IT champions as agents of change: A social capital perspective. *ICIS 2012 Proceedings*, (December).
- Nochur, K. S., & Allen, T. J. (1992). Do nominated boundary spanners become effective technological gatekeepers? (technology transfer). *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39(3), 265–269. <https://doi.org/10.1109/17.156560>
- Nyström, A. G., Leminen, S., Westerlund, M., & Kortelainen, M. (2014). Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 483–495. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.016>
- OCDE. (2005). *Manuel d'Oslo*. <https://doi.org/10.1787/9789264013124-fr>
- OCDE, & Eurostat. (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation* (4^e édition). <https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr>
- Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict Between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337–349. <https://doi.org/10.1037/a0021100>

- Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *European Review of Applied Psychology*, 56(2), 139–149. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2005.06.001>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Paolillo, J. G. P. (1982). Technological gatekeepers: A managerial perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-29(4), 169–171. <https://doi.org/10.1109/TEM.1982.6448553>
- Paul, S., & Whittam, G. (2010). Business angel syndicates: an exploratory study of gatekeepers. *Venture Capital*, 12(3), 241–256. <https://doi.org/10.1080/13691061003711438>
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In R. A. Thiartart (Ed.), *Méthode de recherche en management* (pp. 13–33). Paris: Dunod.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Plane, J. (2015). Chapitre 2. Les théories comportementales du leadership. In *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains* (pp. 47–71). Paris: Dunod.
- Plowman, D. A., Beck, T. E., Kruse, S., McClung, E., Morales, P., Duchon, D., ... Goles, T. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525647>
- Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir*, 43(3), 476. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0476>
- Reibenspiess, V., Drechsler, K., & Eckhardt, A. (2018). Enabling Innovation Champions in Organizations – Results of a Systematic Literature Analysis. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Renken, J., & Heeks, R. (2014). Champions Of Information System Innovations: Thematic Analysis And Future Research Agenda. *UK Academy for Information Systems Conference*.
- Renken, J., & Heeks, R. (2019). Champions of IS innovations. *Communications of the Association for Information Systems*, 44(1), 811–851. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04438>

- Rese, A., Gemünden, H. G., & Baier, D. (2013). “Too many cooks spoil the broth”: Key persons and their roles in inter-organizational innovations. *Creativity and Innovation Management*, 22(4), 390–407. <https://doi.org/10.1111/caim.12034>
- Rice, M. P., Kelley, D., Peters, L., & O’Connor, G. C. (2001). Radical innovation: Triggering initiation of opportunity recognition and evaluation. *R and D Management*, 31(4), 409–420. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00228>
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study. *International Journal of Technology Management*, 63(3–4), 244–267. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.056900>
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745–755. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00259-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00259-4)
- Roberts, E. B. (1978). What Do We Really Know about Managing R&D? *Research Management*, 21(6), 6–11. <https://doi.org/10.1080/00345334.1978.11756503>
- Roberts, E. B., & Fusfeld, A. R. (1980). (1980). *Critical functions: Needed roles in the innovation process*.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th editio). Free Press.
- Rohrbeck, R., Hölzle, K., & Gemünden, H. G. (2009). Opening up for competitive advantage - How Deutsche telekom creates an open innovation ecosystem. *R and D Management*, 39(4), 420–430. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00568.x>
- Rost, K., Hölzle, K., & Gemünden, H. G. (2007). Promotors or Champions? Pros and Cons of Role Specialisation for Economic Process. *Schmalenbach Business Review*, 59(4), 340–363. <https://doi.org/10.1007/BF03396754>
- Rothwell, Freeman, C., Horlsey, A., Jervis, V. T. P., Robertson, A. B., & Townsend, J. (1974). SAPPHO updated - project SAPPHO phase II. *Research Policy*, 3, 258–291.
- Rothwell, R. (1992). Developments towards the fifth generation model of innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 4(1), 73–75. <https://doi.org/10.1080/09537329208524080>
- Roure, L. (1999a). *Cultural Differences in Product Champions Characteristics A comparison of France and Germany*.

- Roure, L. (1999b). *Le management des innovations : une comparaison France/Allemagne*. Université Paris 9.
- Roure, L. (1999c). *Les caractéristiques des champions : Déterminants et incidence sur le succès des innovations* (Vol. 266).
- Roure, L. (2000a). Les caractéristiques des champions : Déterminants et incidence sur le succès des innovations. *Recherche et Applications En Marketing*, 15(2), 3–19.
<https://doi.org/10.1177/076737010001500201>
- Roure, L. (2000b). Les caractéristiques des champions: déterminants et incidence sur le succès des innovations. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 15(2), 3–19.
- Roure, L. (2001). Product Champion Characteristics in France and Germany. *Human Relations*, 54(5), 663–682. <https://doi.org/10.1177/0018726701545005>
- Royer, I. (2003). Why Bad Projects Are So Hard to Kill. *Harvard Business Review*, 2.
- Ruttan, V. W., & Hayami, Y. (1984). Toward a theory of induced institutional innovation. *The Journal of Development Studies*, 20(4), 203–223.
<https://doi.org/10.1080/00220388408421914>
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41–68. <https://doi.org/10.1177/1094428104272000>
- Schmidt, S. M., & Kipnis, D. (1984). Managers' Pursuit of Individual and Organizational Goals. *Human Relations*, 37(10), 781–794. <https://doi.org/10.1177/001872678403701001>
- Schön, D. A. (1963). Champions for radical new innovations. *Harvard Business Review*, 41(2), 77–86.
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246–257. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.3.246>
- Schumpeter, J. A. (1911). *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New Brunswick, NJ.: Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles, vol. 1*. Cambridge Univ Press.

- Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH. *Management & Avenir*, 4(2), 111. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0111>
- Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). Toward a multistage, multilevel theory of innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372. <https://doi.org/10.1002/CJAS.198>
- Shakil, R. M., Hassan, M. A., & Qureshi, M. I. (2019). Understanding the Relationship between Human Resource Roles and Its Effectiveness: A Conceptual Review. *Management Research Spectrum*, 9(1), 78–82.
- Shane, S. A. (1994). Are Champions different from Non-Champions? *Journal of Business Research*, 9, 397–421.
- Shepard, H. (1967). Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations. *The Journal of Business*, 40(4), 470–477.
- Shiverdecker, L. K., & LeBreton, J. M. (2019). Antagonism and work outcomes: Implicit and explicit considerations. In *The Handbook of Antagonism* (pp. 281–295). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814627-9.00019-0>
- Shoss, M. K., Jundt, D. K., Kobler, A., & Reynolds, C. (2016). Doing Bad to Feel Better? An Investigation of Within- and Between-Person Perceptions of Counterproductive Work Behavior as a Coping Tactic. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 571–587. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2573-9>
- Sim, E. W., Griffin, A., Price, R. L., & Vojak, B. A. (2007). Exploring differences between inventors, champions, implementers and innovators in creating and developing new products in large, mature firms. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 422–436. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00457.x>
- Smith, D. J. (2007). The politics of innovation: Why innovations need a godfather. *Technovation*, 27(3), 95–104. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.05.001>
- Smollan, R. K. (2011). The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, 17(6), 828–849. <https://doi.org/10.5172/jmo.2011.828>
- Sparrowe, R. T., Soetjijpto, B. W., & Kraimer, M. L. (2006). Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1194–1208. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478645>

- Sturges, P. (2001). Gatekeepers and other intermediaries. *Aslib Proceedings*, 53(2), 62–67.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000007039>
- Sullo, P., Triscari, T., & Wallace, W. A. (1985). Reliability of Communication Flow in R&D Organizations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-32(2), 91–97.
<https://doi.org/10.1109/TEM.1985.6447587>
- Suominen, A., Seppänen, M., & Dedehayir, O. (2019). A bibliometric review on innovation systems and ecosystems: a research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 335–360. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2017-0188>
- Szmigin, I., & Foxall, G. (1998). Three forms of innovation resistance: The case of retail payment methods. *Technovation*, 18(6–7), 459–468. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00030-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00030-3)
- Tanninen, K., Jantunen, A., & Saksa, J. M. (2008). Adoption of administrative innovation within organization - An empirical study of TQM metamorphosis. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 5(3), 321–340.
<https://doi.org/10.1142/S0219877008001412>
- Tarde, G. (1890). *Les lois de l'imitation*. Paris: Alcan.
- Taylor, R. L. (1986). Impact of Organizational Change on the Technological Gatekeeper Role. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-33(1), 12–16.
<https://doi.org/10.1109/TEM.1986.6447717>
- Teece, D. J. (1980). Diffusion of an Administrative Innovation. *Management Science*, 26(5), 464–470. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.5.464>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
<https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tepper, B. J., Uhl-Bien, M., Kohut, G. F., Rogelberg, S. G., Lockhart, D. E., & Ensley, M. D. (2006). Subordinates' resistance and managers' evaluations of subordinates' performance. *Journal of Management*, 32(2), 185–209. <https://doi.org/10.1177/0149206305277801>
- Ter Wal, A. L. J., Criscuolo, P., & Salter, A. (2017). Making a marriage of materials: The role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance. *Research Policy*, 46(5), 1039–1054.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.003>

- Thakxathi, A. (2018). Champions of Change and Organizational Development: A Return to Schön and Typology for Future Research and Practice. *Research in Organizational Change and Development*, 26, 265–306. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620180000026007>
- Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e ed.). Paris: Dunod.
- Thompson, G. N., Estabrooks, C. A., & Degner, L. F. (2006). Clarifying the concepts in knowledge transfer: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 53(6), 691–701. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03775.x>
- Thuriaux, B. (2006). The why, what, and how of management innovation [1]. *Harvard Business Review*, 84(6), 139.
- Touraine, A. (1969). *La société post-industrielle. Naissance d'une société*. Paris: Denoël.
- Trier-Bieniek, A. (2012). Framing the telephone interview as a participant-centred tool for qualitative research: a methodological discussion. *Qualitative Research*, 12(6), 630–644. <https://doi.org/10.1177/1468794112439005>
- Tushman, M. L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587. <https://doi.org/10.2307/2392402>
- Tushman, M. L., & Katz, R. (1980). External Communication and Project Performance: An Investigation into the Role of Gatekeepers. *Academy of Management Proceedings*, 1980(1), 261–265. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1980.4976212>
- Tzeng, C.-H. (2009). A review of contemporary innovation literature: A Schumpeterian perspective. *Innovation*, 11(3), 373–394. <https://doi.org/10.5172/impp.11.3.373>
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, (jan-feb), 124–134.
- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2), 148–164. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104>
- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293–307. <https://doi.org/10.1002/hrm.1020>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829–850. <https://doi.org/10.1002/hrm.20247>

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management, 52*(3), 457–471.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- Van't Hoff, N., & Van den Bosch, F. (2012). Management innovation: exploring the influence of external change agents. *European Academy of Management Conference, 6–8 June*. Rotterdam, Holland.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science, 32*(5), 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Van Eck, P. S., Jager, W., & Leeftang, P. S. H. (2011). Opinion leaders' role in innovation diffusion: A simulation study. *Journal of Product Innovation Management, 28*(2), 187–203.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00791.x>
- Van Laere, J., & Aggestam, L. (2016). Understanding champion behaviour in a health-care information system development project-how multiple champions and champion behaviours build a coherent whole. *European Journal of Information Systems, 25*(1), 47–63.
<https://doi.org/10.1057/ejis.2015.5>
- Velmuradova, M. (2004). *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion*.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management International, 18*(3), 60–81.
<https://doi.org/10.7202/1025090ar>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review, 10*(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies, 35*(9), 1245–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840614546155>
- von Hippel, E. (2009). Democratizing Innovation: The Evolving Phenomenon of User Innovation. *International Journal of Innovation Science, 1*(1), 29–40.
<https://doi.org/10.1260/175722209787951224>
- Walter, A., & Gemünden, H. G. (2000). Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results. *Journal of Business & Industrial Marketing, 15*(2/3), 86–105.

<https://doi.org/10.1108/08858620010316813>

- Walter, A., Parboteeah, K. P., Riesenhuber, F., & Hoegl, M. (2011). Championship Behaviors and Innovations Success: An Empirical Investigation of University Spin-Offs*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 586–598. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00826.x>
- Watzlawick, P. (1988). *L'invention de la réalité- Contributions au constructivisme*. Paris: Seuil.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. (1997). The Role of Upward Influence Tactics in Human Resources Decisions. *Personnel Psychology*, 50(4), 979–1006. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01491.x>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Widiger, T. A., & Oltmanns, J. R. (2019). Five-Factor Model antagonism. In *The Handbook of Antagonism* (pp. 25–37). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814627-9.00002-5>
- Witte, E. (1977). Power and innovation: A two-center theory. *International Studies of Management & Organization*, 7(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/00208825.1977.11656219>
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>
- Wolfe, R. A. (1995). Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human Resource Management*, 34(2), 313–327. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340208>
- Wood, N. (1988). Change champion. *Incentive (Interview of Rosabeth Moss Kanter)*, Vol. 172(9), 92–93.
- Woodside, A. G. (1994). Network Anatomy of Industrial Marketing and Purchasing of New Manufacturing Technologies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 52–63. <https://doi.org/10.1108/08858629410066881>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 705–725. <https://doi.org/10.1002/job.335>

- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 132–140.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132>
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology, 76*(3), 416–423.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416>
- Yukl, G., Falbe, C. M., & Youn, J. Y. (1993). Patterns of Influence Behavior for Managers. *Group & Organization Management, 18*(1), 5–28.
<https://doi.org/10.1177/1059601193181002>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 309–317. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.309>
- Yukl, G., & Michel, J. W. (2006). Proactive Influence Tactics and Leader Member Exchange. In C. A. Schriesheim & L. L. Neider (Eds.), *“Power and Influence in Organizations: New Empirical and Theoretical Perspectives,”* (pp. 87–103). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *Leadership Quarterly, 19*(5), 609–621.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.006>
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology, 77*(4), 525–535.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525>

ANNEXES

Annexe 1 : Retranscription entretien.....	- 417 -
Annexe 2 : Extrait retranscription entretien	- 439 -

Annexe 1 : Retranscription entretien

- Sebastien 00:03 Entretien M.S.. 27 janvier 2020.
M.S. 00:14 J'ai fait moi, j'ai travaillé à la fois pendant 6 ans dans le parapublic, donc des services, c'était une filiale de la Caisse des Dépôts. Et ensuite j'ai rejoint le groupe Saint-Gobain donc l'activité, l'industrie, l'industrie lourde avec différentes expériences de sièges, de sites industriels et de technicités... Le groupe Saint-Gobain, évidemment a plusieurs activités en France, notamment, moi, j'ai travaillé des années dans le secteur du verre, le verre creux, bouteillerie, coquetteries, flaconnage. Ensuite, j'ai travaillé aussi dans les activités de fontes c'est à dire à Pont-à-Mousson à notamment avec *** Et puis j'ai terminé mon dernier, mes dernières années professionnelles c'était au sein, j'ai rejoint en fin de compte une activité de flaconnage qui s'appelait GD Saint-Gobain Desjonquères et qui a été cédée. J'ai vécu 3 cessions. Dans le groupe Saint-Gobain, dès l'instant où vous n'êtes plus, en fait, dans le cœur du métier ou je dirais dans une inscription stratégique au niveau du groupe, le groupe préfère en fin de compte se séparer et cherche d'autres actionnaires. Ce qui a été le cas, ce qui était le cas d'ailleurs en fait à deux reprises. Donc, j'ai quitté le groupe, je suis revenu et j'ai rejoint par l'activité. Parce que c'est la règle du jeu aussi fait que dès l'instant où vous êtes dans une activité qui est cédée, elle touche l'ensemble des salariés dans des sites.
- Sebastien 02:12 Oui, oui c'est le transfert d'activité classique.
M.S. 02:13 Voilà exactement. Alors donc, moi si vous voulez j'ai surtout vécu des périodes, alors à la fois, comme vous dites des changements d'outils, bien sûr, des changements de paie, des systèmes de paies, j'en ai connu, mais surtout des schémas d'organisations, si vous voulez, parce que, je dirais qu'en terme de changements d'organisation au vue des DPSE En l'occurrence, bon ça a amené évidemment, le changement d'organisation je suis arrivé à des comportements, des comportements pas forcément positifs dans un premier temps, mais gérer tout, tout, tout, tout. L'art, en fin de compte, de faire passer le message faisait qu'about d'un certain temps, si vous voulez les choses passent.
- Sebastien 03:07 Et pendant toute votre carrière vous avez été RH ?
M.S. 03:15 J'ai été, oui, en grosse partie. J'ai fait une petite ouverture pendant 5 ans (5, 6 ans) où j'étais au sein d'un GIE de Saint-Gobain et qui s'appelle développement qui avait pour rôle, le reclassement puisque le groupe, en fait, et je pense que c'est toujours le cas n'externalise par les activités de reclassement. Donc en interne et donc là, une des activités principales, c'était celle-là. J'étais une petite structure et donc de constituer des antennes emploi former des correspondants enfin des conseillers emplois et puis de reclasser le personnel. Il y avait aussi une activité de participation au développement économique local. En fait, j'avais un peu les deux casquettes donc, de rencontrer des patrons de PME-PMI pour essayer de les aider dans leurs projets de reprise ou de développement. En termes de, pour les aider à retrouver, permettre des reclassements des salariés, et puis aussi des appuis techniques diverses et variées. C'était surtout l'image du groupe. Si vous voulez dans les secteurs où nous étions implantés. Et ce qui fait que dès l'instant où on fermait un site, je dirais, les acteurs, que ce soient des acteurs politiques ou économiques, percevaient ces fermetures et percevaient les gens ou Saint-Gobain d'une autre manière.
- Sebastien 04:51 D'accord, chez Saint-Gobain, vous y êtes restés de quand à quand, en fait, globalement ?
M.S. 04:57 Ouf, alors là, j'y suis resté, alors je suis rentré en 87 et j'ai quitté, alors là, c'était je dirais. J'étais dans une société du groupe mais qui avait été cédée dix ans avant, jusqu'à en 2017. Donc ça fait une petite
- Sebastien 05:13 Oui, ça fait une belle période chez Saint-Gobain, oui tout à fait.
M.S. 05:20 Oui avec des périodes, je suis devenu, j'ai travaillé avec je ne sais pas si vous connaissez les verres [REDACTED] ?
- Sebastien 05:27 Oui.
M.S. 05:28 Bon, j'étais DRH de [REDACTED] pendant un certain nombre d'années. Et j'ai participé à la cession de cette activité qui bon la coquetterie, ce n'était pas, bon c'était le parent pauvre au niveau verrier, du groupe. Et donc je suis devenu italien parce que c'est un verrier italien qui a racheté en fin de compte cette activité. Donc, je suis resté quasiment 4 ans-

5 ans des activités avec un groupe qui s'appelait * [REDACTED] * et donc je suis devenu italien, après je suis revenu dans le groupe Saint-Gobain, et je suis parti Pont-à-Mousson et bon enfin, puis ensuite, à [REDACTED] j'ai été vendu, l'activité de flaconnage étant pas je dirais, gérée, étant stratégique, comme l'activité bouteillerie d'ailleurs il y a quelques années, puisque l'activité. Saint-Gobain n'a gardé en fait qu'une activité, de l'activité vitrage, le verre plat je dirais, dédié au bâtiment et à l'automobile et toutes les autres activités derrière, si vous voulez industrielles ont été cédés.

Sebastien 06:29 Oui, sur 20, 25 ans globalement chez Saint-Gobain qui est une grosse entreprise quand même, vous avez dû connaître ou mettre en place éventuellement des politiques RH considérées comme innovantes ou qui modifient...

M.S. 06:44 Innovantes, je ne sais pas mais j'ai le souvenir, par exemple, des entretiens et des entretiens professionnels les entretiens d'appréciations. Oui, quand on a lancé le comment ? tout et là ça remonte à très longtemps il y avait toute une démarche si vous voulez d'accompagnement, à la fois méthodologique, de formation en fin de compte des interlocuteurs enfin il y a eu toute une démarche si vous voulez qui, de préparation du terrain et préparation en fait de l'encadrement.

Sebastien 07:30 Et sur la mise en place des entretiens d'évaluation enfin ce qui était à l'époque des entretiens d'évaluations par ce que c'est vrai qu'au grès des réformes ils se sont complétés et se sont diversifiés. C'était la mise en place de quelque chose de nouveau qui restait papier ou alors vous avez mis en place aussi avec un...

M.S. 07:56 Alors, je dirais qu'il y avait des directives. Si vous voulez au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain au niveau du groupe, qui étaient en fait ensuite reprise enfin au niveau de l'organisation, à l'époque, le groupe était composé de deux pôles d'activité et chaque pôle en fait Le groupe proposait en fait et là je vous parle d'il y a 30 ans, proposait en fait un canevas à charge des entreprises, qui constituaient les pôles, à charge des entreprises de reprendre soit au sens strict, les documents du groupe voire en fin de compte de créer les leurs. Enfin, en s'en inspirant si vous voulez, mais il y avait une certaine autonomie au niveau des outils. Ça a un peu changé maintenant, d'ailleurs peut être. Mais en l'occurrence, au niveau de la démarche, il y avait une méthodologie qui faisait d'abord de la Constitution. Je me souviens, par exemple, par la constitution de ces documents. A l'époque, on avait mis en place des groupes de travail visant, mêlant à la fois des gens de différents horizons de l'entreprise, des gens de production, des gens de, et des commerciaux, des administratifs, des RH pour justement rigide ment traiter ce sujet constitué en fait, par exemple l'outil, l'outil qui servait, qui servait à ces entretiens. Il y avait tout ... Comment ?

Sebastien 09:30 C'était sur ?

M.S. 09:32 Tout simplement support papier, oui par exemple, et en cela une mise en place de formation pour l'encadrement une formation sur qui était dispensée par un organisme extérieur, mais avec qui on avait travaillé au préalable. Justement, pour caler par rapport à nos supports et transmettre Bon, bref, former, les je dirais les cadres, les chefs d'équipe, l'entretien, l'entretien d'appréciation et au delà, de l'accès à l'entretien quoi.

Sebastien 10:03

M.S. 10:04 Il y avait toute une démarche en fin de compte très didactiques pour amener les personnes, en fait, à utiliser cet outil.

Sebastien 10:12 Les entretiens n'existaient pas antérieurement à ça ?

M.S. 10:16 Moi, je l'ai connu, attendez c'était en 80... Il se peut qu'il y avait des supports, mais enfin, il était (heu) dans les années 87-88. Voyez donc, ça remonte à quelques années quand même.

Sebastien 10:30 Oui donc il y avait une vraie volonté de mettre en place un outil au sein de toutes les structures et de toutes les structures... Saint-Gobain

M.S. 10:38 Et ensuite, je dirais là je vois par exemple les dernières années. Je pense à [REDACTED] où il y a des effets, assez intéressants quoi parce que par rapport alors c'était des outils qui dataient un peu, je dirais, mais on ne parle que d'outils avec d'autres actionnaires, d'autres dirigeants et là, je dirais de moins en moins qui étaient d'origine [REDACTED]*. Si je puis dire, on a informatisé, tout ça mais avec une autre, une autre, un peu une autre vision

- des choses, 3 intégrant par exemple dans l'entretien, des bonus et puis aussi intégrant en fait des démarches, les recommandations du Code du travail
- Sebastien 11:22 Ha c'est très, très intéressant ça j'aimerais bien que du coup on puisse au regard à un peu de cette présentation liminaire sur ce point, sur les entretiens, notamment les entretiens. Puisque c'est vrai que dans les années 80, c'est quelque chose d'assez nouveau qui changeait un peu la politique, enfin qui impactait un petit peu la politiques RH, mais qui changeait également le quotidien et des managers et des salariés. Parce que c'est vrai que l'entretien c'était quelque chose d'assez qui c'est novateur. Surtout avec cette volonté du groupe, et des, de pouvoir le mettre en place dans les différents pôles. Ce serait intéressant de voir comment, justement, s'est mis en place dans un premier temps ces entretiens et cet outil puisque vous me dites qu'il y avait des groupes de travail, puis de la formation, puis de l'accompagnement, ce qui veut dire que l'on avait autour de la table des acteurs assez diversifiés et de voir comment c'était du coup, comment ça a été intégré,
- M.S. 12:25 Je crois que, après, on peut, on peut diverger sur les, sur les positions qu'on peut avoir évidemment au niveau des ressources humaines. Je pense que oui. Il y a certaines personnes qui ont pensé ressources humaines en pensant outils si vous voulez et dès l'instant où on a des outils, ça marche. Moi, je ne suis pas de ceux là et je pense que l'outil ne reste qu'un outil. Donc, par exemple, sur ces entretiens professionnels, sur des entretiens professionnels, ça répondait en fait à une démarche de gestion de carrière au niveau au niveau des cadres dans le contrat global.
- Sebastien 13:12 Bien entendu
- M.S. 13:13 Alors au sein, bien entendu, en fin oui quelque fois on peut se poser des questions mais je dirais que le fait de s'intégrer un certains nombre d'autres problématiques sur la gestion des compétences qui sont sur la gestion prévisionnelle des emplois, etc. C'était un outil qui devait permettre à ça.
- Sebastien 13:33 Tout à fait.
- M.S. 13:34 Donc beaucoup plus je dirais beaucoup plus globale dans cette démarche, et sachant que, par exemple, dans un pôle d'activités il devait y avoir 6 ou 7 usines, enfin oui je ne sais plus combien d'usines il y avait mais enfin un certain nombre avec une mobilité des cadres qui était même au niveau de l'encadrement d'ailleurs et des agents de maîtrise qui était qui était favorisée si vous voulez au bout de quatre, cinq ans, la personne si elle voulait si elle voulait progresser, il fallait qu'elle bouge quoi enfin d'une certaine manière. Bon, donc, je dirais qu'on intègre bien cet outils-là dans une démarche qui est tout simplement de gérer les ressources humaines quoi, tout simplement. Ensuite, je dirais là par exemple les dernières expériences où sur les derniers \$ que j'ai pu connaître à [REDACTED], là on change d'actionnaires, on devient, après avoir été en tant qu'actionnaire franco-canadien-belge, on devient américain avec en fait là un DRH expérience internationale, etc. Evidemment, les politiques de ressources, enfin les politiques de rémunération de type bon au niveau des cadres intègrent, évidemment, les bonus, ce qui était pas forcément le cas il y a 30 ans, hein, donc, on se retrouve plus là un outil alors volonté de, d'informatiser les choses. Le fait d'avoir été implanté en fait dans différents pays Etats-Unis, Chine, Espagne, etc. une volonté de vouloir informatiser tout ça et d'avoir un outil qui sert plus en fait à la gestion des bonus jusqu'à un certain point, je vais être un peu un peu provocateur là, qu'autre chose quoi.
- Sebastien 15:26 Et moi ce qui m'intéresse c'est cette...
- M.S. 15:28 et l'entretien d'appréciation, si vous voulez, je dirais, compte tenu de la taille, et compte tenu de la taille, compte tenu de bon je dis pas que c'est pas utile, hein mais. Mais pour ce qu'on peut en faire ensuite en termes de gestion de ressources des cadres, par exemple, cela devient un petit petit, un peu, peu moins bien, ça devient un peu plus réducteur si vous voulez.
- Sebastien 15:50 Mais ce qui m'intéresse, justement, c'est ça, parce que c'est vrai que dans cette perspective longitudinale, vous avez, à la fois, connu la mise en place de, d'une politique liée aux entretiens d'appréciation, d'évaluations, je ne sais pas comment cela s'appelait à l'époque et un support papier avec la mise en place de groupes de travail qui réfléchissent de la formation de l'accompagnement et c'est également cette perspective longitudinale

puisqu'enfin sur une thématique assez similaire, vous l'avez connue 20 ou 30 ans plus tard avec une informatisation et je me dis que peut-être que le fonctionnement et les parties prenantes à ce projet, on avait sûrement des personnes qui militaient pour la mise en place des entretiens et des outils, à ces deux périodes pour ces deux projets là on avait peut-être aussi des personnes qui traînaient des pieds voire des personnes qui étaient même plus tôt pas favorables à la mise en place de ces outils là.

- M.S. 16:59 Si vous voulez, trainer des pieds, dans tous les cas de figure, quelle que soit l'outil, vous vous avez toujours fait, c'est pas forcément. Et là, je sais pas si vous pouvez reprendre quand même ce que je vais vous dire parce que je vais un peu désagréable. Mais je dirais et là c'est toujours le problème, c'est une affaire d'hommes, en fait ça, vous avez des outils et après c'est ce que font les hommes de cet outil. Et quelquefois, un certain nombre de responsables et pas forcément les plus, dans la position hiérarchique je dirais pas les premiers niveaux. Un bon état un petit peu, il fallait leur tirer les oreilles pour que les entretiens soient faits avec moi, par exemple
- Sebastien 17:45 C'est vrai que sur le terrain, souvent c'est
- M.S. 17:45 Si vous êtes RH je pense, je ne sais pas si dans l'assurance vous avez ce système. Quelquefois, c'est pas, et là c'est l'individu si vous voulez, soit le patron d'usine ou le patron de site ou le patron d'établissement, le patron d'agence bon il est complètement à sensibiliser et il y a croit et là, il n'y a pas de problème, ça marche. Soit, bon, il est un peu je dirais, allez on va dire politiquement, on va faire du politiquement correct? Soit il est sensibilisé sur d'autres problèmes, qui paraissent un peu plus importantes et il va mettre un petit peu de côté. Il va se faire tirer l'oreille parce qu'à un moment donné, on va lui dire attendez il faut le faire. Parce que voilà.
- Sebastien 18:27 Vous avez été confronté à ça? ... Ben ça m'intéresse ça
- M.S. 18:30 Bien sûr, bien sûr, en fait un jour je me souviens c'était un chef d'atelier et je pense au niveau ouvrier et c'est quand même intéressant, j'avais signé un accord, notamment avec la CGT, CFDT sur puis FO aussi, sur la mise en place de l'entretien d'appréciation. Et contrairement aux positions de la CGT, qui était en généralement plutôt contre, dans cette société là tout le monde a signé, bon. Le problème, c'est qu'on a peut-être, été un peu trop vite parce que je leur ai dit attendez maintenant, il me dit bon on le fait tout de suite, on le met en place. Je dis bon on va commencer et on va déjà former les personnes et puis après on va se donner un calendrier pour bon et contrairement et là mon étonnement, ça été que que justement que les entretiens ouvriers avaient été fait avec un document beaucoup plus simple, on avait adapté un ou deux documents beaucoup plus légers, mais il y avait à l'entretien, il y avait beaucoup plus de réussites sur les entretiens professionnels ouvriers que pour l'encadrement pour les cadres. Alors un jour, je vois un chef d'atelier je lui dis bon ben écoute vos, tes entretiens sont pas faits, c'est simple, c'est pas compliqué, si dans une semaine c'est pas fait, Je vais le faire à votre place quoi bon.
- Sebastien 19:54 Et pourquoi c'est pas fait ?
- M.S. 19:54 Ben, évidemment, ben parce que, parce qu'il avait autre chose à faire. Et puis il était pas forcément. Il ne voyait pas je dirais qu'il n'y avait pas, entre guillemets, le mot est un peu fort, mais un peu de sanctions si vous voulez sur le fait qu'il soit pas fait, donc il avait certainement autre chose à faire. Et puis le fait d'un entretien d'appréciation, c'est ou un entretien professionnel, bon ben c'est de rencontrer une personne prendre un peu de temps avec lui, quand même, lui dire ce qui va bien lui dire ce qui ne va pas bien. Heu, mettre en place des actions de progrès, bon et ça, c'est pas toujours évident. De dire à quelqu'un que tout va bien je te donne une augmentation ou une prime, ça c'est facile, mais lui dire ça ou il pourrait progresser ou se confronter avec un individu là....mais en définitive, curieusement quinze jours après, alors je lui ai donné un peu plus de temps mais il avait fait tous ces
- Sebastien 20:57 Qu'est-ce qui avait déclenché cette ... ?
- M.S. 20:57 Ben là c'est plutôt mon intervention en lui disant si tu les fais pas, c'est moi qui vais les faire quoi. Donc il perdait un peu la face et est moi, ça n'est pas forcément dans le sens de. J'étais pas forcément très, très, très, très politiquement correct, mais bon ça été le voilà si vous voulez. Je pense que le problème, c'est que faut-il adapter l'outil en fin de

compte avec, et la finalité faut il construire l'outil en fonction de la finalité et du lieu où on est quoi? Parce qu'il est clair que dans un groupe comme Saint-Gobain ils mettent en place des outils qui permettent justement d'établir des liens, par exemple avec des people review, évidemment, ou ces entretiens appréciatifs, ces entretiens étaient utilisés. Il y avait derrière, en fait, des perspectives. Un technicien dans une usine X, où au contraire manque d'un certain profil, compétence dans une autre usine, il y avait, il y avait derrière en fait des actions qui étaient menées et qui ont engendré de la mobilité, du recrutement, etc. des départs le cas échéant. Mais dès l'instant où vous avez une structure qui est beaucoup plus, beaucoup plus petite. Ça devient un petit peu, ça devient un petit peu plus réducteur en termes de. Si les outils de gestion pour le manager bon courage pour gérer son équipe ce qui est évident mais entre le fait de mettre en place généralement bon la décision, la décision est prise au niveau de l'entreprise et ce n'est pas uniquement le DRH qui va qui va dire tiens je vais mettre ça en place, c'est une décision évidemment qui est partagée par le comité de direction, le COMEX ou bon Mais ensuite, faut-il adapter l'outil à son, à son contexte. En l'occurrence, je pense que l'outil qu'on avait mis en place je pense dans cette société... bon..., avait pour mérite d'informatiser et surtout de bien gérer en fin de compte les bonus, en l'occurrence.

- Sebastien 23:27 Et donc si on fait un peu le focus parce que c'est vrai que sur ce type de projet là, c'est vrai que ça change des pratiques, ça change les habitudes, les process, les procédures, ce m'intéresserait bien, ce serait d'avoir un ou deux cas de personnes qui se seraient opposées à la mise en place, là c'est vrai que je suis étonné, par ce que vous me disiez que l'accord d'entreprise avez été signé par CGT, CFDT, FO qui sont quand même pas voilà. Sur le, lors de la mise en place dans les années 80, à Saint-Gobain lors de la mise en place de groupes de travail et diversifiés, vous y participez, vous ?
- M.S. 24:14 J'ai participé à certains oui. ha ben ça se passait bien en gros, je dirais. Il y avait une finalité. Et cette finalité, elle était ce besoin était partagé par l'ensemble donc simplement une problématique de faire une activité verrière ou au niveau des techniciens, notamment, et des ingénieurs c'est une activité en tant tel comme beaucoup d'autres, en fait au niveau de la formation, c'était l'entreprise qui formait. Il n'y a pas, mise à part pour des ingénieurs, notamment des formations classiques qu'on va retrouver, arts et métiers, etc . Les guides, les formations techniques. Je dirais que les ingénieurs il y avait tout un cursus d'intégration ou de formation qui les amenés à devenir ingénieur de production, responsable de production, voire un je dirais la voie royale était ingénieur, responsable de production et puis directeur d'usine quoi, voyez. Donc il y avait un intérêt, même pour les commerciaux. C'est pareil, il y avait. Il y avait, je dirais un partage et une cohésion où il n'y avait pas de, je dirais d'antagonismes, si vous voulez là dessus. Sauf la CGT qui, notamment quand on a voulu, le faire c'est au niveau des cadres et agents de maîtrise et même au lieu au niveau des ouvriers ouvriers, maîtrise là ça devient compliqué, mais là, je dirais qu'on était dans le schéma dogmatique. Néanmoins, dans cette société, dont je vous parle et dans un accord, plus, sur un accord salarial, un accord avec plusieurs et plusieurs volets de mémoire. Et en l'occurrence, on n'avait, j'avais mis ce point là dans l'accord et ils ont signé. (Après, après échanges, discussions je dirais qu'il y avait pas et la CGT a signé non plus mais bon.) Mais la CGT signe aussi des accords mais sur ce point, il n'y avait pas trop d'enquêtes, d'antagonismes si vous voulez, en tant que tel, si ce n'est pour l'anecdote de rappeler un * hiérarchique de faire leur travail quoi parce que. Mais il n'y a pas, après la question, la question qu'on peut poser sur la mise en place d'outils c'est dans quel cadre on le met et l'analyse et la réflexion qu'on doit avoir avant de mettre en place parce que bon et la j'ouvre une porte elle est grande ouverte mais néanmoins, on pourrait se poser la question
- Sebastien 26:56 Et est-ce que vous avez été confronté dans votre carrière de RH, notamment que ce soit en tant que RH ou en tant que membre d'un comité de direction à une forme d'opposition sur le mise en place de projets.
- M.S. 27:16 Oui, notamment, je repense une autre expérience j'étais DRH de la société et ensuite, on a été amené à mettre en place un plan de modernisation sur deux filiales. J'ai changé de poste, j'ai pris la coordination sociale des deux plans des deux PSE*, concernant des

filiales, qui représentaient à peu près 500 en moyenne, 500 personnes pour chaque site et en fait, avec un plan de modernisation qui fait évidemment malheureusement des réductions d'effectifs et avec des changements enfin changements d'organisation puisque il y avait l'apport des nouvelles machines de nouvelles, bon ça impliquait d'autres d'autres modes de fonctionnement. Et là, je sais pas si je réponds vraiment à votre problématique, mais il est clair que vous imaginez que...

Sebastien 28:11 Quand on parle PSE on a souvent de l'opposition, c'est pour ça que c'est pas, surprenant.
M.S. 28:13 Alors opposition avec en fait de la même manière, la même méthodologie on a pris le temps on s'est fait quasiment six mois. On est sorti des sentiers battus si vous voulez, sorti des réunions obligatoires, légales on a pris le temps d'expliquer à l'époque, le livre II, le livre I, enfin bon. Et c'était amusant. C'est que sur un site, il n'y a eu aucune opposition, quelques discussions quelques discussions, évidemment, au sein du comité d'entreprise, mais une consultation qui s'est terminée avec, ce n'était pas celui d'ailleurs sur le sujet. Aucun ordre de grève et le lendemain de la consultation. Un article dans la presse locale avec l'interview du secrétaire du premier secrétaire du comité d'entreprise qui disait bon, on avait réussi à obtenir un certain nombre de choses, évidemment, et que globalement, en fait, il était plutôt porteur du du plan de modernisation quoi donc en gros. Bon, c'est vrai que malheureusement, ça touche à l'emploi, mais ça préservait ça préservait l'activité d l'entreprise. Dans un secteur, enfin, dans une région où l'on c'est un peu en difficulté mais une prise de conscience, la véritablement de la problématique économique. Et puis bon aussi, la négociation du CAESEU* bon de la d'accompagnement. Mais qui était correct, mais ce n'est pas non plus des frondeurs et c'était tout à fait correct. Par contre, dans l'autre filiale, je m'y suis retrouvé confronté à pour la dernière réunion de consultation. Ah bah, j'ai pas pu les retenir et je me suis retrouvé avec toute l'usine en grève, et impossibilité de consulter.

Sebastien 30:40 Comme vous l'analysiez ?
M.S. 30:40 Alors je peux vous dire qu'au début j'étais un peu, mais j'étais très ennuyé parce que je ne savais pas ce qui se passait. Je comprenais pas parce que la méthode, encore une fois, le méthode avait été exactement la même les mesures, vous vous doutez bien que bon dans un groupe de filiales on va, mise à part, la virgule, mais je dirais que les mesures d'accompagnement et les mesures sociales ont été identiques, sauf quelques petites spécificités m'enfin je dirais qu'il n'y avait pas d'impact sur l'une ou sur l'autre donc cohérence au niveau des actions et en définitive, ce qui s'est passé, c'est que je dirai un avocat que je ne citerai pas est intervenu dans une discussion je dirais des années un des représentants du CE m'a dit on va faire une dernière réunion d'information publique auprès du personnel et de leurs famille avant avant la consultation. La mairie nous nous prête une salle et on va faire cette réunion un samedi ben oui écoutez très bien me répond-t-on. faites-le Oui, c'est bien vous pourrez informer tout le monde, bien préciser des choses, etc. OK, rendez vous la semaine prochaine. Et lors de cette réunion, un avocat est intervenu leur disant en gros, : « qu'est-ce que c'est que ça ? Moi, je peux vous obtenir plus » et il a fait basculer complètement les personnes qui étaient là

Sebastien 32:21 C'était une filiale de quelle région, en fait ? Sur les deux, elles étaient basées où ?
M.S. 32:24 Il y en avait une qui était, je dirais, dans l'Orne et l'autre, c'était en Picardie, et c'était la Picardie, évidemment. Là, on reste en fait une région très rurale, donc alors en fait ce qui s'est passé, c'est qu'il a fait basculer justement les participants. Un syndicat, vous imaginez lequel, on s'est retrouvé en première ligne un autre qui a quasiment tout négocié. C'était la CFDT, vous vous en doutez, c'est retrouvé complètement en fait la position des salariés. Je vais dire mais qu'est ce que c'est que cette histoire ? Vous nous avez... c'est la CFDT qui en a pris plein la tête. Qu'est ce que vous avez fait? Vous avez rien négocié du tout, on (*veut avoir plus). C'est assez lamentable. Donc nous, on continue. La lutte continue donc là je me retrouve avec en fait un site, une société où la consultation a lieu. Et puis l'autre ou machin à problème comme ça, en définitive à la fin, ça s'est bien passé quand même ça s'est bien terminé, on a fait la consultation à la Direccte à Amiens, avec une tentative de pénétration du personnel. il y avait quand même 200 personnes dehors, et en fait, c'est un peu mouvementé. mais je vais faire court. La réunion s'est terminée

avec trois personnes, quatre représentants du personnel et un représentant de la direction en fait état les 4 représentants c'était la CFDT et on a consulté et ça s'est passé. Ça s'est passé comme ça. Il y avait une volonté, donc avec quelques fois, on se dit aussi Mais qu'est ce qui peut se passer en ayant en fait procédé de la même manière. Pas de en termes de méthode, en termes de d'organisations sur les réunions, etc. Etc. C'était pareil quoi Mais ce qui s'est passé, c'est qu'il y en a un qui a fait venir un avocat qui était connu. je dirais en Picardie. Qui a aussi une certaine réputation et à la fois en local et même national on sait comment ils fonctionnent et il a réussi à faire basculer les dernières. Il a fallu, je raconte pas. Je voulais jouer débrouille ou avec les quelques élus de la CFDT pour les faire rester dans leur position alors qu'ils avaient très bien compris qu'en définitive. Bon, que tout le plan parce que tout était négocié. Il n'y avait plus rien à négocier, donc ils avaient très bien compris. Les mesures étaient plutôt

- Sebastien 35:40 En dehors de la CFDT, vous aviez quels syndicats ?
M.S. 35:40 CGT et FO, ils étaient ...
Sebastien 35:47 Autant l'avocat a eu de l'ascendance vis à vis des élus CGT-FO mais pas sur CFDT
M.S. 35:59 Oui, tout à fait bien qu'il y ait certains CFDT qui ont commencé, là la nature de l'homme et on connaît l'homme dans les situations de crise donc, il y en a quelqu'un qui étaient un peu, qui étaient, qui étaient plutôt que c'était plutôt ventre mou et il a eu le courage de quelques quelques personnes pour se positionner. Et puis puis puis, en fin de compte, accepter la consultation et puis voilà.
- Sebastien 36:26 Mais cet avocat était extérieur à l'entreprise il a eu une certaine influence vis à vis des syndicats
M.S. 36:40 Pas forcément le syndicat ce qu'il s'est passé ce n'est pas les syndicats. Le problème qui se pose dans ces cas là à se poser, c'est que bon, évidemment, il y avait un syndicat, un syndicat je dirai, des représentants d'un syndicat. Parce que là aussi, c'est pareil quand on raisonne quelque fois en centrale ou etc. Mais là c'était quelques salariés, quelques salariés d'un syndicat qui ont saisi l'aubaine d'une certaine manière, et ce sont, c'est les personnels en fin de compte, qui a qui a réagi
- Sebastien 37:16 Mais comment ces élus, de ces syndicats CGT-FO sont entrés en contacts avec l'avocat ? C'est une démarche volontaire ?
M.S. 37:27 C'est une démarche volontaire oui et du coup, j'ai jamais su si c'était la démarche volontaire d'une personne en particulier qui était qui, qui pensait qu'elle était menacée dans le plan. Je vous dis pas tout mais ça restait toujours des questions qui restent posées. La CFDT, notamment, s'est trouvée complètement..., mais laminée . Et quand vous vous retrouvez avec 300 personnes dehors en train de vous dire attendez vous voulez négocier à l'époque évidemment il y avait un DRH sur le site mais enfin je coordonnais comme jusqu'à présent à toutes les réunions d'information, de consultation, etc Et ancien DRH de cette société je suis descendu les voir : " M.S c'est plus la peine de discuter. Il ne faut pas nous... on veut plus(+)" . Il avait réussi ... ce qui se passe c'est qu'il y a un élément très important, c'est que je ne sais pas si vous connaissez les [REDACTED] ? C'était des papiers peints qui se collaient qu'on collé sur les étagères de grand mère. Acheter ces papiers pour mettre des étagères. C'est du papier adhésif. Et il y a eu une fermeture de cette société. Donc la marque n'existe plus et il y avait quand même je sais plus, 500 ou 600 personnes. Et cet avocat là, il est intervenu au moment de la fermeture de ce site sur la même ville et il a obtenu gain de cause.
- M.S. 39:19 Il a obtenu gain de cause avec une négociation en fait. L'entreprise a coulé complètement mais enfin bon par contre, les salariés ont récupéré même aux prudhommes. C'est aussi un ancien prud'homme. Mais aux prudhommes ils ont gagné... c'était impressionnant. Du coup, il y avait aussi cette image de pouvoir faire bénéficier les salariés. L'appât du gain tout simplement, l'appât du gain dépasse les perspectives de reclassement et les perspectives positives qui peut y avoir tout de même dans un temps de banalisation, et cela aurait pu être un contact à l'initiative finalement d'un des salariés élus?
- Sebastien 40:01 et cela aurait pu être un contact à l'initiative finalement d'un des salariés élus?
M.S. 40:07 ah bein oui , dans ces cas là, ça peut tout simplement vous savez le grain de sable qui fait que ce qui fait que ça bascule et il se peut que ça soit un salarié qui le connaisse "tiens je vais le faire intervenir, il va venir voir". Et puis voilà donc après vous avez un syndicat

qui n'en demande pas mieux ou des représentants d'un syndicat qui ne demande pas mieux et qui se raccrochent. En fin de compte dès qu'il y a une foule qui bouge on la suit ... sur la représentation syndicale. Il y en a un qui a suivi qui est à l'initiative. Je sais pas ce que c'est lui ou est ce que c'est une personne. Il a un groupe, un groupe qui a suivi Saint-Etienne et qui a adhéré ce monsieur en fin de compte, il dit qu'on peut voir plus on peut avoir plus ben on n'a plus rien à perdre. Mais tout a été négocié, pas du tout. Il nous dit le contraire. Avocat et en grosse tour, ce que recherchait le syndicat? C'est justement lors de cette discussion de cette dernière et une consultation, pour évidemment ne pas avoir de consultation.

- M.M.S. 41:14 C'était derrière de faire un référé et d'attaquer l'entreprise en fin de compte en sur la problématique du PSE. Pour remettre en cause complètement le PSE
- Sébastien Knockaert Mais ce qui... c'était une forme d'opposition pas mal définie
- M.S. 41:35 Ça a explosé à la fin
Comment voulez vous toutes les réunions se passent bien? Toutes les discussions se passent correctement. Bon, il y a quelques grèves eu, par contre, mais c'était juré, c'était dans les gènes. Il était un peu plus virulent et un peu plus bon. Mais globalement, ça se passe plutôt bien
- M.S. 41:52 Et dernière réunion. Boum, là vous comprenez plus, quoi, vous dites
- M.S. 41:58 Qu'est ce qui se passe
- M.S. 42:00 Et en fait la solution pour faire basculer? En fin de compte, ça a été quoi , ça été pendant toute cette époque. Je me suis un peu impliqué, aussi impliqué aussi. L'équipe de direction à l'époque de la société pour passer sur les lignes réexpliquer C'était vraiment du corps à corps. C'était d'expliquer aux gens ce qui se passait, ce qui pouvait, les conséquences, etc. Etc. Travailler avec les quelques, les quelques derniers élus, notamment CFDT pour pouvoir en fin de compte les faire basculer. C'est ce qui s'est passé à Amiens à la DIRECCTE. C'est clair, la CGT, notamment les élus CGT, FO et CFTC, ont demandé une suspension de séance. Et puisque en fait, ils voulaient voter, faire voter en fin de compte les membres du CE sur la mise en place d'un référé
- M.S. 42:59 La CFDT s'y est opposée. Là, du coup, ils ont voulu envahir. Ils ont voulu la DIRECCTE
- Sébastien Knockaert 43:09 Ah oui, oui
- M.S. 43:12 Oui Et elle doit dire, répond le gars que je connaissais est intervenu. On est intervenu pour éviter que quelques forces de police à l'extérieur
- M.S. 43:24 Ils ont bloqué les portes, etc. Donc, ça n'a pas pu se faire. La CGT, le représentant CGT sont partis et je me suis retrouvé avec les gens de la CFDT quelques agents. Et là, on a terminé la réunion, et on a consulté. Et la question qu'ils m'ont posée mais comment on va faire pour revenir en pas? Ben c'est pas compliqué vous aller vous allez, vous avez 3 jours devant vous pour produire la semaine prochaine, mais comment ça, comment on fait, et bien vous rentrez chez vous. Vous inquiétez pas, ce sera pas des congés? Vous allez vous reposer et surtout, vous mettez pas les pieds dans usine parce que parce que sinon, ça risque un peu être gênant pour vous. Bon, voilà si vous voulez, mais derrière, ça a été du travail de fond dans un espace de temps réduit. C'est vrai. Mais la trame de fond pour faire basculer en fin de compte les indécis et puis les plus virulents étaient dans un schéma toujours ont été embauchés antagonismes. Mais pour faire basculer les choses en fin de compte les choses pour que ça s'arrête.
- Sébastien Knockaert 44:39 Et en termes de paysage syndical avons parlé de sur la deuxième filiale CGT CFDT FO, dans la première filiale vous aviez les mêmes ?

- M.S. 44:51 La même chose.
La CFDT si la CFTC représentent une minorité, c'était surtout CGT. Je que les deux syndicats CGT et CFDT. Dans l'une, la CGT, étaient d'ailleurs en même temps, de mémoire, ils étaient majoritaires été la CFDT, mais la CGT était bien implantée, mais dans les deux. La différence entre les deux, je pense, c'était et c'est là où c'est important de se référer tout de même et là je tiens ces propos, par certains mécanismes passésistes. Mais c'est faux. Ce n'est pas ça, c'est faux
- M.S. 45:29 Il faut, je pense, toujours se référer aux racines des personnes et en fonction de ses racines. Vous construisez votre avenir et votre présent et ce qui fait. Pourquoi je dis ça parce que dans une filiale traitée dans un secteur rural, avec insertion dans une zone d'industrie, mais je dirais qui était sinistrée, je dirais, les personnes avaient une conscience économique. Que ce soit ou sera au niveau syndicats salariés, une conception, une conscience de la situation économique de l'entreprise. Et ils savaient pertinemment que pour continuer à travailler dans cette entreprise, il y avait des choses à faire. Alors on les fait pas n'importe comment. C'est vrai
- M.S. 46:17 Mais je dirais, ils étaient c'était devenu acteurs
- M.S. 46:20 D'une certaine manière, il était arrivé à l'époque qui était alors. Ce n'est pas un conte de fées. Ce que je raconte, mais on avait réussi à les mettre en synergie par rapport à un projet. Mais d'une certaine manière, j'ai le raisonnement et le comment leur mode de fonctionnement
- M.S. 46:42 La compréhension de la situation ils avaient compris que pour la pérenniser en fin de compte dans l'entreprise, tandis que dans l'autre, on se retrouve dans un secteur citadin où, malgré tout, malgré la Picardie, c'est quand même pas triste sur le plan emploi
- M.S.
- M.S. 47:08 Malgré tout cela, on se retrouve avec une conception de fonctionnement de mercenaire
- M.S. 47:15 Et puis, certains se disent ils, si je reprends les termes et bien où on va être viré. Donc, on n'a plus rien à perdre et aucune conscience en fin de compte rendu, aucune conscience du groupe et de la pérennité de l'entreprise
- M.S. 47:34 Du coup, c'est de fonctionnements complètement différents
- Sébastien Knockaert 47:38 En quoi consiste le plan de modernisation

- M.S. 47:40 C'était conséquent. Si vous voulez le montant de l'investissement, j'ai plus en tête. Mais enfin, en ordre d'idée, c'était quasiment 10 ans d'investissements
- M.S. 47:54 Saint-Gobain et on était plus Saint-Gobain, c'était 10 ans d'investissements de Saint-Gobain en deux ans
- Sébastien Knockaert 48:03 ça consistait en quoi de manière très pragmatique
- M.S. 48:20 Ben très simple, c'était modernisation des installations, amélioration des améliorations de la productivité, amélioration au niveau de la qualité Il y avait des investissements industriels, justement, qui étaient conséquents avec la perspective en plus de développer les compétences organisationnelles ça accompagné à la fois la mise en place d'un nouvel outil industriel, mais aussi la mise en place de nouvelles organisations avec je dirais des perspectives de formations, et d'évolutions en terme je dirais de professionnels,
- une politique générale, son équipe de développement de compétences d'accompagnement...
- Sébastien Knockaert
- M.S. Complètement c'est pour ça que dans le cadre de la préparation de second, ce des méthodes que nous utilisions à l'époque mais qui ne sont pas nouvelles. C'est donc toute une action de jusqu'à un certain point sur ma formation, mais vis à vis des acteurs locaux, acteurs politiques, économiques sur la présentation du projet. Et je dirais qu'il y avait le maire le président de la communauté de communes du lieu. Bon, ça lui faisait pas plaisir et évidemment que l'on fait lance un PSE. Mais au moins, il était tout à fait et la trouvait le projet tout à fait séduisant parce que premièrement, on fermait pas le site quelques cas. Deuxièmement, on préservait l'emploi puisqu'on investissait, etc. Donc, si vous voulez. Mise à part évidemment l'aspect négatif de la suppression d'emplois, il y avait tout de même, en toute neutralité là, un projet qui était plutôt plutôt qui était plutôt sympathique, en termes d'évolution industrielle et même les termes d'emploi pour les salariés
- Dans ce projet de modernisation, il y avait destruction d'emploi peut-être peut qualifier et de la création d'emplois plus qualifiés de nouveaux ou pas du tout ?
- Sébastien Knockaert
- M.S. 50:26 C'était vraiment une refonte complète de l'organisation

- M.S. 50:29 Je ne pourrais dans le pas rentrer au détail dans mes propos, quand j'ai commencé à établir le califat, je me retrouvais avec plus d'un tiers du de plus d'un tiers du personnel qui était mineur. C'est-à-dire qu'on se retrouvait avec, allez, jeudi n'importe quoi. Mais 200 personnes qui en étaient issues étaient licencié et on recrutait on en recrutait 150
- M.S. 51:01 Oui, mais en fait, en termes de, en terme de l'accompagnement derrière de formations, etc. il y avait Tout un travail qui était qui était et qui était à faire quoi de ce plan
- M.S. 51:14 Mais on se donnait je ne sais plus deux ans si au trois ans pour la réalisation
- Sébastien Knockaert
Donc la perte nette en termes d'emploi était peut-être le 50
- M.S. 51:27 exactement Voilà, en gros ou en gros dans les deux sites. Si vous voulez, c'est la même problématique et on se retrouvait à peu près avec une sur les deux sites avec une centaine d'emplois, ce qui n'est pas énorme, non c'est toujours désagréable
- Sébastien Knockaert 51:40 Si concomitamment. Parce qu'on peut toujours le cas lancé du coup tout ce qui a trait au plan de formation comme il y avait des obligations de consultation éventuellement de mise en place de plans triennaux ç'aurait pu être déjà des choses tu aurais pu être initié, négocier.
- M.S. 51:51 c'était véritablement au niveau de la présentation, ce n'était pas forcément un PSE C'était vraiment une réalisation qui intégrait un PSE mais à la fois des investissements en termes de matériel et en terme de formation, car en termes d'accompagnement, etc. pour ceux qui n'étaient pas touchés. Mais il y avait, il y avait été. Tout était organisé et intégré dès le début. Donc si bien que de sur un site qu'ils ont. Ils ont tout à fait compris le truc qui est bon et mis à part, quelques grogne à un moment donné, une discussion lors des réunions officielles ça s'est passé correctement ça été l'entrée. Et c'est là où je vous le dis quelque part. Il y a quelques temps, on pense que tout va bien. Je vous dis, c'est la dernière réunion de consultation et la veille j'ai les résultats pour l'autre. Je me rends à la dernière réunion sur l'autre entreprise. La consultation se fait le lendemain. Je me retrouve sur l'autre site et là je me retrouve avec 300 personnes dehors je me dis. Qu'est ce qui s'est passé? Pourquoi? C'est pas logique
- M.S. 52:15 Il n'y a aucune logique
- Sébastien Knockaert 53:26 On peut se poser des questions. D'où vient cette opposition ?
- M.S. 53:33 Et la logique, en fin de compte, c'est le grain de sable. C'est le côté irrationnel. C'est pas. Ça peut être une personne qui je pense que c'est ce qui s'est produit Une personne qui connaît, un avocat qui lui en parle ou écrit, ou en parle à un tiers, etc. Etc. Qu'il fait intervenir à une réunion etc. Et là, il fait tout basculer
- Sébastien Knockaert 53:45 Hum

- M.S. 54:00 Et ça bascule, c'est un peu fou, généralement ça se passe pas comme ça, comment ?
Ça peut venir du contexte local d'une personne qui n'ose pas porter l'étendard de l'opposition et qui fait intervenir un tiers est donc en l'occurrence un avocat le contexte local et culturel s'il n'y a pas eu d'opposition dans l'ordre, c'est qu'on n'a pas nécessairement le même contexte, et puis...
- Sébastien Knockaert
- Ha si, il se parle quand même
- M.S.
- Sébastien Knockaert 54:26 Pas nécessairement non plus le même
- M.S. 54:30 C'est un peu ce que je vous disais. Il ne faut pas oublier. Quelquefois, on oublie un peu au niveau de la mise en place d'organisation. Bon, c'est tout de même de, encore une fois, sans son vouloir être passéiste, je dirais. Mais c'est tout de même de bien s'imprégner de la culture locale, des racines, des gens, d'où ils viennent et comment ils ont fonctionné. Il faut vraiment agir et mettre en place, en fin de compte au mieux, une organisation. Et aujourd'hui, cette entreprise, elle fonctionne toujours et c'est très bien. Et je dirais que c'est devenu un des plus gros employeurs de la ville. Ils sont toujours là pour ça c'est pour ça qu'en plus, je disais. C'est très amusant parce que sur le plan extérieur, que ce soit au niveau des politiques, des politiques ont vu le projet d'un bon œil en disant tant mieux vous êtes pas comme certains, je ne vais pas citer les entreprises qui nous en parlent pas... vont supprimer des postes sans rien nous dire. Et puis, socialement, c'est une catastrophe. Donc on n'était pas dans ce cas-là
- Sébastien Knockaert 55:51 Et sur le volet positif, du point de vue formation, développement des compétences, de recrutement, il y a eu, ça s'est bien passé n'est pas une opposition particulière, il peut y avoir des freins, par rapport à la
- M.S. 56:08 Généralement pas en fin de compte, ou alors je crois, quand ça se passe pas bien, je pense une analyse et je ne jette la pierre à personne ça ça peut arriver, mais peut être une réflexion sur la mise en place de l'outil et l'adéquation entre l'outil qu'on l'utilise et l'entreprise
- M.S. 56:39 Et je crois que malheureusement, dans certains cas, soit je dirais c'est d'essayer de reproduire ce qu'on a déjà connu
- M.S. 56:47 Et ça, c'est une grosse erreur parce que ça marche pas toujours
- M.S. 56:55 D'où l'intérêt, justement, de bien baliser où on est, et de s'adapter et de faire autre chose, ou tout du moins s'inspirer. Mais bon, je pense que c'est plutôt c'est plutôt ça, je pense. Mais sinon, globalement, non. Je trouve que c'est plutôt une vision trop positive. Je pense que dès l'instant où vous, ... vous communiquez, vous partagez, vous avancez

- M.S. 57:25 ensemble avec, avec les différents acteurs, là je pense au niveau syndical. C'est pareil, que ce soit la CGT, la CFDT, tous les syndicats
- M.S. 57:39 J'ai plutôt côtoyé la CGT, la CFDT et FO que plus vous partagez et vous avancez et on avance ensemble et mieux ça se passera
- M.S. 57:53 Par contre, il faut le temps mais c'est capital
- M.S. 57:59 J'ai eu une autre expérience, si vous voulez, en terme ... dans une société, la dernière dans laquelle j'étais. La direction de l'époque le Comex de l'époque a eu l'accord des actionnaires de scinder l'entreprise en deux. De par les activités expliquées par le marché le... ça permettait en fait aux actionnaires de mieux vendre les activités, mais on a mis deux ans, deux ans d'information consultation avec le comité d'entreprise pour concrétiser ce projet. Deux ans. Une première année sur le projet de scission. Et la deuxième année ça été l'organisation mise en place dans le cas de cette cession qui intègre la construction d'une nouvelle usine et on a mis deux ans, je ne vous raconte pas le temps qu'on a passé en réunion.
- M.S. 59:22 On a passé du temps mais on n'a eu aucune heure de grève avec une CGT qui est plutôt qui, qui pouvait plutôt virulent dans une usine CFDT qui était plutôt virulente dans l'autre usine
- M.S. 59:39 Parce qu'il y avait deux sites industriels, un siège, deux sites industriels et le site le plus touché était celui qui représentait les deux activités était un site qui représentait 1200 personnes. Donc on a eu aucune heure de grève on avait mis en place avec les partenaires sociaux une commission justement, pas de suivi...
- . Serre 01:00:03 Mais une commission qui permettait au moment de la séparation des personnes. Il a fallu séparer les salariés. Certains ont continué à une entreprise, et puis bon avec une petite mobilité qui était de 20 km, mais quand même des habitudes. On avait mis en place, avec les représentants, enfin les membres du CCE une petite commission, un petit groupe pour analyser en fait les accords des salariés pour suivre leur future affectation. On a dû avoir trois ou quatre cas et qui se sont résolus sans problème. C'est pareil, on travaille prudemment, etc. Il n'y a aucun et là et là. Le résultat? Pourquoi? Moi j'analyse comme ça. En fait, c'est une simplicité. Mais si c'est du temps et la discussion et du partage voilà, alors il y a eu des réunions qui étaient un peu violentes. Mais bon. Mais néanmoins, on n'a eu aucune aucune heure de grève et ça s'est globalement bien passé. Et on a eu des partenaires sociaux qui étaient, qui étaient, qui ont pris leurs responsabilités, quoi !

- M.S. 01:01:32 Quelquefois, il faut dans une situation qui est un peu difficile. Je crois que la solution, c'était justement ne pas être avare de temps, d'échanges, de discussions et puis les choses avancent, quoi !
- Sébastien Knockaert 01:01:51 Et ça s'est passé aussi correctement quand vous changez d'outils de paye, comme vous m'aviez dit que vous aviez eu aussi des changements de logiciels. Ça c'est un autre niveau mais ça peut générer pas mal d'opposition directe par rapport changements d'outils que ce soit...
- M.S. 01:02:00 Il y a eu des changements de paye mêmes méthodes en fait, méthode grosso modo, c'est-à-dire c'est d'informer, de faire des payes, de faire double paye, pendant deux mois, c'est de l'information, à la fois des instances représentatives, bien entendu, et puis des salariés. Et puis, et puis après, si vous voulez, si le chiffre d'affaires à la fin du bulletin de paie est toujours le même ou à peu près, ça passe..., mais c'est globalement ..., ça a fonctionné correctement
- M.S. 01:02:58 Je dirais, c'est plus la mise en place d'un outil, vous connaissez
- 01:03:02 Cross*** l'outil ***** Oui, vous connaissez ?
- M.S. 01:03:09 Là, c'est pareil. On change, on a changé d'actionnaires complètement. Saint-Gobain... la décision de la DRH, enfin de la direction de l'entreprise, domaine du C*** Au bout de deux ans, on a arrêté.
- Sébastien Knockaert 01:03:28 Ah bon pourquoi ça ?
- M.S. 01:03:36 Pourquoi ?! Bon d'abord économiquement sa représente un coût, c'est pas donné. Et en définitive, je dirais que l'investissement et les résultats de l'investissement n'étaient pas à la hauteur. Enfin, il y avait très peu de participations. Et là, je dirais que la problématique, c'est une problématique je pense culturel. En fait, les personnes là où ça marché le moins bien, c'était en France. L'Allemagne ça se passait correctement. Enfin, ils étaient peu nombreux, mais on connaît la rigueur et le fonctionnement qui n'est pas un lieu commun. Les autres pays États-Unis bon ben pareil, mais en fait un outil qui n'était pas, qui n'était pas à la hauteur, qui était surdimensionné par rapport aux besoins, et là on a arrêté, ils ont coup utilisé
- Sébastien Knockaert 01:04:23 Et alors du coup, pas de... c'était lui utilisé... management system en fait
- M.S. 01:04:29 Malgré les relances systématiques
- M.S. 01:04:33 Je dirais oui, voilà malgré les relances, même au social, d'animations, de réunions d'information, d'ouverture pour pouvoir utiliser outils, etc. En gros, les gens utilisaient pas, mais je pense que c'était surtout une problématique de fonctionnement. L'outil n'était pas adapté, était très adapté à notre structure, à notre entreprise. C'est un très bel outil, mais ce n'était pas ce n'était pas adapté.
- Sébastien Knockaert 01:05:05 Il y avait d'autres dispositions particulières à la mise en place
- M.S. 01:05:15 L'opposition n'avait pas été une opposition en temps que telle, ça été une in utilisation
- Sébastien Knockaert 01:05:21 La non utilisation du système est une forme d'inertie
- M.S. 01:05:30 Enfin bon, ça ne répondait pas forcément aux besoins donc Encore une fois, on n'en revient sur les bons vieux classiques, c'est à dire en terme de formation, c'est définir quel est le besoin, véritable, d'établir et de valider, même quelques temps, les pré requis nécessaires, etc. Etc. Là, je ne vais pas vous dire ce que vous savez déjà.

Sébastien Knockaert 01:05:51 C'était quand Cross *** ?

M.S. 01:05:57 C'était il y a pas longtemps je crois que c'était il y a 7 ans , 5 6 ans de 7 ans peut-être dans ces eaux-là, c'est le plus récent

Sébastien Knockaert 01:06:00 Oui peut-être que ce qui était e-learning n'était peut-être pas tout à fait aussi bien développé peut-être que saler aujourd'hui c'était peut-être trop innovant, pour l'époque qu'est-ce que vous y mettiez dessus

M.S. 01:06:14 Oh, je dirais c'étais en fait surtout des actions, des améliorations au niveau du management de enfin bon. C'est pareil, e-learning c'est à la mode mais enfin, e-learning ça veut tout dire en fait ça ne veut rien dire, e-learning qui on peut faire des choses formidables aujourd'hui coûte un peu d'argent quand même, et mais il y a des choses extraordinaires qui se font, mais c'est pareil, qu'elle est... prévu

M.S. 01:06:56 Encore une fois, e-learning c'est un outil. Et quelle était la politique derrière ?

M.S. 01:07:07 Si vous définissez votre politique, si vous savez ce que vous voulez faire, qu'elle l'objectif? Pourquoi? Comment ça va être utilisé en outil? Et il faudra vous adapter notre outil par rapport à votre besoin

Sébastien Knockaert Speaker 01:07:25 d'accord donc là le management n'a pas

01:07:51 Malheureusement, c'était tout l'encadrement en fait c'était tous les cadres qui étaient , pratiquement, qui étaient visés c'était bon. Et puis ça n'a pas très bien marché. Donc, au bout d'un certain temps, on a arrêté et encore une fois, là je pense que c'est plus... (souffle) qu'il y a ni adaptation de l'outil à la problématique. On peut dire ça comme ça, je pense

M.S. 01:07:56 Et pourquoi? Parce que parce que là, c'est pareil. On a utilisé, on a utilisé le système dans une autre, dans une autre période, dans d'autres pays. En plus, le président était américain, à l'époque, donc il connaissait, connaissait en plus, pour l'avoir utilisé dans d'autres expériences professionnelles qu'il avait pu avoir il était assez, il était parti prenante. Il était d'accord. En plus, ça représente un coût. Je ne sais pas si vous vous utilisez pas le système, là

Sébastien Knockaert 01:08:28 Non, je n'utilise pas

M.S. 01:08:32 Mais ça coûte, mais ça coûte. Ce n'est pas donné, alors c'est très puissant, outil hyper puissant, mais bon, on voilà

Sébastien Knockaert 01:08:39 Mais dans d'autres pays ça a fonctionné

M.S. 01:08:45 Pourquoi? Parce qu'il était un peu moins nombreux. Et puis, je crois qu'il y a aussi un problème une démarche très culturelle, en Chine, ça marchait bien. En Allemagne, ça marchait très bien en Espagne

Sébastien Knockaert 01:09:16 Mais la culture peut fonder un peu, on peut trouver une source ou une origine de l'opposition dans des dimensions culturelles. / Oui mais l'indifférence

M.S. 01:09:25 Et encore là, c'est même pas que l'opposition en jour, c'était l'indifférence d'une certaine manière

M.S. 01:09:32 Parce que la formation, ça je dirais plutôt tôt, c'est plutôt, on est toujours dans le domaine du positif, mais c'est surtout une inadaptation par rapport au besoin et par rapport à ça que ça se fait. Ça fait très présent dans l'époque. Mais je crois qu'il faut revenir quand même à des bons vieux basiques de fonctionnements.

Sébastien Knockaert 01:09:40 Mais ce projet géré de cross Knowledge il avait été vraiment décidé

M.S. 01:10:01 Par le DRH du groupe pour vous dire

M.S. 01:10:12 Alors oui, c'est une démarche vraiment dans une politique globale, DRH, enfin au niveau politique et à l'international, etc. Comme ce veut d'ailleurs, c'est aussi un outil qui est hyper puissant, mais qui touche, qui peut toutefois intéresser des très grosses structures, qui pourrait être, par exemple, des grands groupes à des époques très grands groupes à l'époque, nous c'était fini. On était plutôt dans une société bien qu'implantée dans

- plusieurs pays internationaux, enfin plusieurs pays mais dans une configuration quand même beaucoup plus réduite,`
- M.S. 01:11:07 qui avait pas des réticences et encore une fois, politiques avec encore une fois et toujours une bonne méthode, on a fort mis en place ... on fait le bien l'effort marketing, pour montrer l'intérêt, etc. Puis ça marche un mois, deux mois, trois mois, après au bout de 2 ans, parce qu'encore une fois, là, il y a des questions qui avaient été posées au DRH du groupe pour lui dire ça coûte combien? Et qu'est ce que ça nous rapporte
- Sébastien Knockaert 01:11:24 Et le DRH site, ou le patron du site n'a pas été également un moteur, pour
- M.S. 01:11:33 Et puis les DRH, si on a joué le jeu, il y avait une organisation, c'était un DRH groupe avec des DRH par activité. Et puis, les DRH par pays, donc on était intégré. Mais après, chacun au niveau fonctionnement. Temps que ce n'est pas lancé, vous pouvez dire ce que vous voulez. Si vous êtes d'accord, d'accord, etc. Mais une fois que vous êtes porteurs aussi, et même si vous êtes forcément, je ne vous cache pas, moi,, je n'étais pas très, très preneur du truc. Enfin, bon, j'ai joué le jeu comme les autres, si vous voulez. Automatiquement quand on accepte, ou alors il faut s'en aller. En fait, si on est pas d'accord sur un mode de fonctionnement, bon bah. Si les règles du jeu ne sont pas acceptables, bon ben on s'en va. Donc n'était pas parti mais voilà. Mais sinon, sur les changements ... sur les politiques. Bon, c'est toujours le bon vieux truc, c'est de dire c'est de la communication, d'expliquer, prendre du temps, montrer et montrer à vos interlocuteurs, en fait, qu'ils s'approprient le sujet, c'est ça qui est important et plus difficile
- Sébastien Knockaert 01:12:50 Bon après, moi ce qui m'intéresse aussi c'est pas nécessairement, bon si que les choses se passent bien, en tant que thésard ce qui m'intéresse aussi, c'est de voir vraiment l'opposant, qu'il est ?... Est-ce qu'il est transverse, qu'est-ce qu'il a pu mettre en place pour faire en sorte que l'opposition au projet puisse perdurer, ou alors, qu'est-ce qu'il fait ?
- M.S. 01:13:08 en fait, en règle générale, que ce soit sur les nouvelles technologies c'est le changement, en fait, dès l'instant où vous changez les habitudes des gens. Vous touchez à une modification du comportement, ça devient très compliqué
- M.S. 01:14:01 Et là, il faut du temps. Je vais vous donner un exemple. Je suis au ras des pâquerettes. Je ne sais pas si vous vous souvenez, mais il y a une certaine époque, on a interdit l'utilisation de l'amiante. Bon, je ne sais pas si vous avez travaillé dans l'industrie ou dans l'industrie
- M.S. 01:14:31 Bon alors dans l'industrie notamment industrie verrière il y avait notamment de l'amiante, c'est un lieu commun Ah bon? Et interdiction de l'amiante. Je me retrouve sur une société verrière et il y a un des responsables qui me dit tu sais ils continuent toujours à utiliser de l'amiante. Jeu. : « attends comment ça ce n'est pas possible, c'est n'importe quoi. On a fait plein de trucs. On a retiré tout ce qu'il fallait retirer. », Il dit : « oui, mais tu sais, je suis sûr qu'il y en a encore. » Et là, c'était 3 ou 4 ans après, après des actions de fond en plus. Le groupe Saint-Gobain était été confronté à ces problématiques d'amiante, notamment avec *** avec bon, le ciment bon, avec une fermeture de site sur ce sujet là. Donc, il faut dire que ce sont des sujets qui avaient été pris plus au sérieux. Très, très, très, très au sérieux et dans une démarche parle bien appliquée , et là. Et qu'est ce que je fais, je dis : « c'est simple, on va réunir les représentants du personnel et des délégués syndicaux et je vais ouvrir toutes les armoires et tous les vestiaires pour voir si, il y a de l'amiante et donc je vais faire sauter tous les cadenas, s'il faut ».
- M.S. 01:15:55 Donc je prends le secrétaire du CHS, un représentant de chaque syndicat et on fait le tour. C'était un site de ... avec les intermédiaires, ça fait 500 personnes à peu près. Voilà une belle petite usine
- Sébastien Knockaert 01:16:05 Oui,
- M.S. 01:16:17 Et bien, on a du récupérer. Mais 4 ou 5 gros gros sacs poubelle d'amiante. Et les salariés, enfin certains salariés ont gardé, avait gardé avez planqué, en fin de compte dans leur

dans leur vestiaire des paquets d'amiante qu'ils utilisaient dans le cadre de leur barbecue, évidemment. L'amiante protège, bon, ça protège de la chaleur. Et donc, on agit donc, au niveau du comportement des gens. C'est pas forcément toujours simple. C'est pas simple de changer les comportements. Et là, ce n'était pas. Ce n'était pas bon. Après, c'est fini, il n'y en avait plus pour l'anecdote, voyez. Sur le fait de changer, malgré, malgré toutes les choses, il y eut quand même sur le plan médiatique. Bon niveau de l'amiante. Il suffisait à l'époque d'écouter la radio et de regarder la télévision. On a sensibilisé sur les dangers et les problèmes. Bon bah, hormis sous ... au niveau du groupe, je peux vous garantir que c'était pareil. Il y avait le site. Le groupe a même fermé des sites complets, notamment au niveau des activités ciment. Donc c'était très, très au sérieux. Bon, pris très au sérieux, malgré ça, il y a des gens qui continuaient. Si oui, c'est quelquefois compliqué. Et malgré l'information. Mais on a quand même réussi à des trucs vraiment, c'est vraiment une anecdote, sur le changement des comportements

- M.S. 01:18:11 Et le fait que, malgré tout, certains acceptent de continuer à utiliser des produits qui ne sont pas tout à fait très intéressants...
- M.S. 01:18:21 Mais sur le plan des comment des oppositions, je pense qu'il y a la problématique mais là, c'est des portes ouvertes. C'est vraiment les changements d'organisation dès l'instant où vous modifiez l'utilisation d'une machine, etc Automatiquement vous modifiez la vie des gens dans nos usines
- Sébastien Knockaert 01:18:43 Oui j'ai bien connaissance.... Quels sont ses moyens, ses compétences et son réseau? Quelle(s) influence(s), il peut avoir pour mener à bien son opposition? Ça, c'est un peu moins clair en fait.
- M.S., 01:19:12 C'est moins clair parce que, soit vous avez déjà, en fait que des structures qui sont déjà organisées pour ça, un peu comme les syndicats, être en opposition et refuser tel ou tel ou tel scénario sous une équipe.
- Sébastien Knockaert 01:19:36 oui les syndicats, mais moi je l'ai vécu plusieurs fois. De changement d'outils paye bien souvent, c'est le deuxième ou troisième projet, ils n'en peuvent plus, il traîne. Les équipes peuvent également faire montre d'une certaine forme d'opposition ensuite sur certains projets, restructuration éventuellement on peut avoir une opposition au niveau du côté direction parce que... il y a une réorganisation qui est rampante perte de budget par de pouvoir, quelque chose cet esprit là aussi
- M.S. 01:20:17 Oui, mais. Vous me faites penser à une chose c'était à l'époque. C'était comme en coquerie justement ou c'était bien, c'était avant quelques années en avant Aubry avant les 35 heures.
- M.S. 01:20:32 L'entreprise fonctionnait en 4x8, vous voyez ce que c'est 4 x 8, 32. Il y avait 24 heures en une journée, 3 équipes qui se succèdent et une quatrième qui est au repos Et on fonctionne comme ça du 1er janvier minuit au 31 décembre. Plutôt au 1er janvier. Zéro heure au 31 décembre, minuit, donc, on continue tout le temps, ça ne s'arrête pas. On ne peut pas arrêter un four, le verre se produit en continu tout le temps qu'il faut tout le temps une équipe. Et à l'époque, dans le cadre de la négociation des rémunérations, les conditions de travail, etc Je propose un accord où on met en place une cinquième équipe. La différence entre quatre équipes et cinq sous l'ère organisationnelle, c'est que quand vous êtes, quand vous travaillez en quatre équipes, le fait que certains avaient oublié que les 35 heures devaient être mis en place par une ordonnance de 1982 que tout le monde a oublié évidemment pour les activités continues. Ça veut dire que vous aviez à gérer, évidemment, une réduction d'horaire qui se faisait par l'intermédiaire du fait qu'il y avait toujours une équipe en repos avec quatre équipes. Et par contre, les trois équipes qui fonctionnent, vous aviez et vous deviez intégrer des congés supplémentaires, des repos supplémentaires au sein de l'équipe.
- M.S. 01:22:16 C'est un peu compliqué, mais enfin bon. Mais ce qui a amené problématique en fait de compétences aux postes de travail, c'est à dire que dans une équipe, vous avez plusieurs postes. Bon, faut il avoir les compétences pour voir les tenir. Donc, le fait qu'il y ait cinq équipes avait pour effet de supprimer ces repos, si vous voulez, qui étaient intégrés dans l'activité quand ils sont à quatre équipes donc en fait, vous avez cinq équipes pour faire un peu plus clair quand vous avez cinq équipes. Bon, vous en avez deux qui sont au repos

et qui fait que tous les salariés, tous les membres d'une l'équipe, fonctionnent toujours en même temps. Il n'y a pas de repos si vous voulez, bon mis à part des congés qui peuvent être donnés, bien sûr. Mais l'équipe est présente tout le temps quand elle travaille. Vous avez, vous réduisez, la problématique de gestion en termes de compétence de l'équipe. Hormis les maladies des congés payés. Et à l'époque, **j'étais peut-être un peu innovateur** sur le sujet. Je propose aux gens, en accord évidemment avec la direction générale de l'entreprise, de mettre en place une cinquième équipe. Ce qui m'a amené à réduire, un peu, les effectifs qui était constant, mais bon, et là, je me suis, je me suis retrouvé avec une opposition farouche de la CGT qui était plutôt une CGT stalinienne. Si on prend encore utiliser ce terme, elle était vraiment stalinienne, c'était vraiment la lutte des classes. Une opposition catégorique de la CGT sur le sujet. Ben, d'abord. Premièrement, c'est la politique du changement. Vous avez une idée derrière la tête, donc vous voulez réduire les effectifs. Et puis, sachant que ça nécessitait quelques recrutements c'était parti là-dessus

- M.S. 01:24:20 Et puis, et puis après, on fonctionnait en 4x8, ça marche très bien comme ça. Voilà, c'est tout ! Et là opposition complète de la CGT, je pense de la part des salariés et des habitudes de ceux qui avaient l'habitude de travailler de cette manière-là. Et voilà. Après bon moi, je suis parti. Je n'ai pas pu signer l'accord sur le sujet et en gros, après, ils ont dû s'adapter avec la mise en place des 35 heures. C'est pourtant en essayant je suis tombé sur l'os comme le jour où j'ai proposé aussi de changer leurs horaires de travail, parce qu'ils commençaient à 6 heures du matin de 6 heures à 14 heures, 14 heures- 22 heures et 22 heures-6 heures.
- M.S. 01:25:13 Je leur ai proposé de démarrer plus tôt. Très tôt, c'est à 4heures-midi (12h), midi -20h, 20h-4heures. Et là, c'est pareil. Opposition complète parce que, en fait, ils avaient... c'était leur mode de fonctionnement ? Ils y sont habitués à fonctionner de cette manière là et dans d'autres usines où justement il avait un système 4heures-midi (12h), midi -20h, 20h-4heures. Proposition de changer leur horaire de travail pour passer à 6 heures du matin. Vous vous, à 6 heures, vous dormirez un petit peu plus pour rentrer plus tard chez vous à 22 heures. Et là, c'est pareil. C'était ce n'était pas possible parce que là, ce qui était ressorti, c'est que quand ils terminaient à 20heures. Il était 20 heures 15 ou 20 heures 20 chez eux et il ne ratez pas le film du soir
- Sébastien Knockaert 01:25:37 Ouais
- M.S. 01:26:19 Donc, changement, certain moment il est temps de changer la
- Sébastien Knockaert 01:26:25 C'est bien de la résistance, en effet
- M.S. 01:26:32 Là il y a une résistance complète en effet au mode de fonctionnement. Les personnes se sont habituées à fonctionner sur des bases ... C'était une source de grève. C'est vrai que j'ai rapidement réfléchi sur les changements d'horaires
- Sébastien Knockaert 01:26:44 Qu'est-ce qui a amené aux ressources humaines. C'est votre formation initiale ?
- M.S. 01:27:00 Oui, parce que je SP. J'ai fait sciences éco. Je me suis un peu spécialisé dans l'économie du travail. Et puis, je dirais c'est l'attirance, c'est l'humain, quoi.
- M.S. 01:27:15 C'est l'humain
- M.S. 01:27:17 Je pense qu'on... je ne vais pas être très original là en disant ça, mais je pense qu'une entreprise fonctionne avec les hommes et les femmes qui la constituent, et pas autrement, malheureusement
- M.S. 01:27:36 Malheureusement, quelquefois, on a tendance à l'oublier. Et ce qui est intéressant aussi, c'est de développer l'entreprise et de justement. Si on veut développer l'entreprise, ça se fait avec les hommes et les femmes qui y travaillent pour un travail de long terme ou moyen terme. C'est-à-dire c'est mettre en place des outils avec les projets de développement partagés entre l'entreprise et les salariés, je ne sais pas si ça existe encore, ça fait de l'individu. Bon, je ne sais pas si c'est beaucoup plus répandu.
- Sébastien Knockaert 01:28:02 Si, ça existe encore, mais c'est pas ce qu'il y a de plus répandu

- M.S. 01:28:07 ...mais il y a une tendance tout de même
- Sébastien Knockaert 01:28:23 Oui il y a des changements culturels, il y a des changements de générations. Il y a aussi des tas de choses qui font que ces évolutions, ces évolutions se font.
- M.S. 01:28:39 Oui, il n'y a pas que les générations c'est un important c'est même beaucoup plus important il y a un social aujourd'hui, depuis déjà longtemps mais c'est aussi peut être la perception contre voir de l'entreprise vision peut-être un peu plus court termiste qu'on pouvait l'avoir fait à une certaine époque
- M.S. 01:29:09 Y compris même par les salariés, confrontés sur des générations aujourd'hui, qui arrivent aujourd'hui sur les marchés et qui n'ont pas nécessairement envie des grands groupes, qui n'ont pas nécessairement envie de s'investir trop longtemps et qui ont eux aussi une vision court termiste.
- M.S. 01:29:28 Oui, c'est vrai, mais il y a aussi l'adaptation des salariés aux entreprises qui les emploient. Je crois qu'il y a là aussi, qui peut jouer. C'est-à-dire que ... il y a des changements générationnels, ça, c'est sûr, c'est évident. Les modes de fonctionnement ont changé et ont toujours changé en définitive. Alors, soit on était dans un schéma de reproduction d'un système. Bon, voilà ça, c'était encore il y a quelques années. Et c'est vrai que depuis une quinzaine d'années, les générations ont changé, les modes de fonctionnement, les valeurs, les systèmes de valeurs ont changé, mais je dirais : Qu'est ce que propose l'entreprise qu'est-ce que, bon bah c'est pas simple, toujours.....
- Sébastien Knockaert 01:30:34 Toujours est il que cet entretien m'a quand même nourri d'un certain nombre de choses, y compris, notamment sur l'exemple de vous, de vos filiales et de cross knowledge également, permet de voir et par effet miroir, comment peut naître l'opposition et comment et pourquoi elle ne naît pas. Donc ça, c'est vraiment des éléments qui sont pour mon travail assez éclairants.
- M.S. 01:31:05 Je ne sais pas si on peut vraiment tirer des généralités de ce que je vous dis là
- M.S. 01:31:12 Aujourd'hui, on n'est plus... la problématique de consultation et de gestion de ces crises parce que c'était vraiment vous imaginez. En fait, compte tenu par rapport aux investissements qui étaient prévus par rapport aux enjeux. C'était capital. C'était les enjeux financiers non négligeables. Un actionnaire était prêt à accepter des commandes et des montants non négligeables, de se retrouver dans cette situation où vous dites bon qui se déroule correctement, correctement. Il y a toujours des choses qui peuvent se passer, mais on a à peu près correctement bien géré le truc. Et puis, vous faites-vous du bon ? C'est à la fois dans le domaine de l'anecdote mais quelque part, ça fait réfléchir. Parce que finalement, il n'a jamais rien acquis, en fait.
- Sébastien Knockaert 01:31:28 Non
- M.S. 01:32:14 Et comment. Comment faire pour essayer de refaire basculer dans un temps qui n'est pas facile? C'est très intéressant. Je garde une très belle expérience et un très bon souvenir en soi. Ça m'a pris quelques quelques nuits. Quand même, mais c'est pas grave. C'était intéressant de voir le même ... et quelquefois on faut oublie le côté, l'aspect irrationnel. Et ça arrive quelquefois, quoi !
- Sébastien Knockaert 01:32:54 L'objectif n'est pas non plus d'en tirer des généralités, mais ...
- M.S. 01:33:01 C'est pour ça que je dis simplement que je ne sais pas si pour juger cette expérience là, mais c'était assez amusant, amusant après mais c'était en plein conflit Dunlop, en plein conflit, là ne voyez aucune. Je le dis en toute humilité
- M.S. 01:33:39 Ce qui était rigolo, c'étaient les contacts que j'ai pu avoir avec les représentants de la DIRECCTE qui s'occupaient de tous les TSE ils géraient évidemment Dunlop. Ils disaient ben écoutez. Si toutes les PSE, ça pouvait se passer comme le vôtre bon. Et puis, le jour où je l'ai appelé en disant écoutez, je vous appelle à l'aide pour ma dernière réunion. Est-ce que je peux. Est-ce que vous êtes d'accord pour que je puisse la faire à la DIRECCTE. J'ai un petit souci sur place (rires) et bien bien volontiers et il tombait des nues. Qu'est-ce qui se passe ne vous inquiétait pas on vous prête les locaux, il n'y a pas de problème. J'en ai retiré. Vraiment, rien n'est acquis et vraiment on dit que le diable est dans le détail, mais c'est vrai

Sébastien
Knockaert
M.S. 01:34:05 (Rires)

M.S. 01:34:48 À votre disposition s'il y a d'autres questions, si je peux vous aider n'hésitez pas je ne sais pas ce que vous osez raconter la

Sébastien
Knockaert
M.S. 01:35:08 J'ai pris beaucoup de notes donc que je que j'intègre un peu tout ça que je dis surtout ça j'ai déjà surligné quelques petits éléments qui sont non négligeables

M.S. 01:35:19 D'accord à votre disposition. Si vous voulez des précisions, vous n'hésitez pas qu'à comment vous allez rapporter mes propos, là ?

Sébastien
Knockaert
M.S. 01:35:27 C'est à dire ?

M.S. 01:35:41 en termes de bon temps, j'imagine que vous allez établir un document. Comment vous allez procéder

Sébastien
Knockaert
M.S. 01:35:45 J'ai pris pas mal de mots et tout sera anonymisé, si c'est également la question.

M.S. 01:36:04 Alors n'hésitez pas. Le problème? Je n'ai pas forcément réfléchi, mais bon. D'autres d'autres, c'est pareil **la gestion prévisionnelle des emplois**

Sébastien
Knockaert
M.S. 01:36:21 C'est peut être mon avis aussi quelque chose qu'il nous faut de nouveau. L'aspect novateur des années 80 90, qui a pu aussi peut être généré, des comportements d'opposition pas nécessairement chez les syndicats

M.S. 01:36:41 Oui, c'est amusant. En fait, on se retrouve avec des obligations de négocier là-dessus, donc le législateur impose. Mais il y a des moments où on ce dit c'est on est vraiment sur une théorie des cycles, si je puis dire, je suis un peu provocateur. Mais c'est les bonnes vieilles tartes à la crème qui revienne, c'est surprenant et pourquoi en fin de compte, les entreprises ne le font pas, pourquoi généralement ça se passe pas forcément bien ou on l'abandonne, pourquoi les people Review, enfin bon c'est assez amusant, avec le recul et le..... (fin enregistrement)

Annexe 2 : Extrait retranscription entretien

T* 07:03 Je vais commencer par me présenter pour vous présenter après le projet est je vous enverrais peut-être un mail pour partager un document de présentation ? Donc je me présente, je m'appelle ***, j'ai 29 ans, je travaille chez * depuis 12 ans. Depuis août 2009, j'ai commencé en alternance chez ***. J'ai débuté chez *** en tant que développeurs d'applications, puis en tant que responsable d'une petite équipe, ***, et enfin responsable du SI RH chez ***. J'ai eu l'opportunité d'avoir de belles évolutions puisque le périmètre définit là chez ***, qui promet finalement de vrais porteurs de croissance et pour lesquels, à l'inverse, il y a très peu de ressources. Donc, on peut vite se voir confier des responsabilités. Des opportunités, donc ça a été vachement intéressantes. En l'espace d'environ 8 ans, j'ai réussi à faire mes 5 ans d'alternantes et ensuite en deux, trois ans, j'ai pu être administrateur, développeur et responsable du système d'information des ressources humaines. Aujourd'hui, je suis donc à la direction de la transformation, donc j'ai une mobilité côté groupe. Je suis passé du périmètre *** du périmètre des filiales par le côté groupe, donc côté Filiales je portais des projets sur un périmètre d'environ 5000 salariés puisque chez OBS ça représente aujourd'hui à peu près 30 à 50 000 salariés, mais qui sont éclatés dans le monde. Et la partie France porte à peu près 10.000 salariés. Et donc, du coup, je porté la moitié de ce périmètre. Sur le périmètre France, et aujourd'hui, du coup, du côté de la direction, la transformation, je suis plus modestement chef de projet. je ne gère pas d'équipe en direct, mais par contre sur des projets de déploiement d'application y touchent entre 80.000 et 100.000 salariés en fonction des projecteurs que nous avons donc moins d'équipes à gérer en direct, puisqu'aujourd'hui ça va plutôt être du management de projet en transverse mais par contre des impacts qui sont beaucoup plus lourds puisque portant sur des périmètres bien plus larges, des contraintes en termes de sécurité et de déploiement, de formation beaucoup plus larges. La direction dans laquelle on se trouve est très, très proche de la, du haut de la boîte puisqu'on a ***, le PDG, et notre, mon N+2 se trouve être le directeur général délégué d'*** et également le DRH groupe. Du coup, ma chef est la N-1 de G** et évidemment, les projets que nous portons sont bien souvent portés également par G* ce qui fait qu'on a des attentes qui sont relativement fortes, mais on a aussi un partage, des enjeux stratégiques, des ambitions qui est très forte. On a la chance du coup de savoir ce qui se passe au plus haut de la boîte pour essayer d'en faire bouger les lignes ou à l'inverse et dans le cas de G*, on a la chance d'avoir une vision qu'on considère en tout cas très positives, très inclusives vis à vis du terrain et des salariés, et qu'on est fier de pouvoir porter et représenter au sein d'***. L'ambition de G* globalement sur les sujets que nous portons c'est de donner la parole aux salariés, d'être à l'écoute des salariés, ça se retranscrit de manière concrète, puisqu'on a souvent des discours de ce type là pleins qu'on a pu avoir par le passé. On l'a dans beaucoup de boîte, mais en gros très concrètement. G*, nous demande, à nous, ces équipes proches d'aller rencontrer le terrain, de les impliquer dans les projets que nous portons et de nous assurer que à la fin c'est pas nous qui disons que le projet a réussi mais bien le terrain en propre, en dur qui le confirme de par son vécu de par son quotidien opérationnel. Il est très, très concret dans la mesure où il va pas s'attacher à des KPI et on va dire un peu

nébuleux, mais de manière très concrète. Il veut avoir des retours terrain lorsqu'il se déplace qui sont positifs et lorsque ce n'est pas le cas, parce qu'on fait dire ce qu'on veut aux sondages. Les sondages ont beau être positifs, on va dire qu'il a la faculté lors de ses déplacements à réussir à tomber un peu, oui, et qu'il se rend compte que in fine à chaque fois qu'il se déplace. Les projets qui sont portés ne semblent ne pas ne pas répondre aux attentes du terrain. ça c'est un élément *, qui parcourt à un moment où je suis dans la boîte. J'ai eu la chance de pouvoir venir. On va dire du et du terrain quand on va dans les filiales à peu perdu chez ***. Et progressivement, de pouvoir monter et me rendre compte, un peu des enjeux politiques, de toutes les manoeuvres qui se passent déjà au *** et ensuite au sein d'***. Ou plutôt global, donc tous les enjeux politiques de notre édition monde. On les voit, on les vit et on a la chance qu'ils soient portés et traités par nous, par notre N+1 ou par G*, quand c'est nécessaire cela nous permet d'avoir une vision globale puisqu'on est très proche du terrain de par l'obligation de résultat qu'on a sur les problèmes. Mais en même temps, ça doit se faire au regard des enjeux stratégiques et cette fois-ci on a la chance que ce ne soit pas modifié opacifié par quinze couches de managers entre deux. On a directement notre DRH qui s'adresse à nous, soit en direct, soit au travers de notre N+1. Donc voilà très peu de déperditions d'infos, de vision stratégique et qui était pour nous vachement important dans le cadre du projet.

Sébastien 12:58
Knockaert
T* 13:06

Puisqu'il n'y a pas de déperdition, finalement, quelque part de la parole comme ça peut être le cas quand on descend.

Parce qu'aujourd'hui, on peut avoir parfois plus de 10 couches managériales qui passent avec les dérives, qu'elles soient volontaires ou involontaires, d'omissions de transformation de l'information et pour certains manager de la rétention, donc du coup. En effet, on va parler de M** juste après et mais c'est un des éléments forts de ce que G* souhaite. On va donner d'autres exemples mais par exemple, *** est quelqu'un comme PDG qui très proche des salariés et d'ailleurs, pour qui il est très apprécié par les salariés d'arrivé en 2009 ou 2010 dans un contexte de F* sociale, je crois, très fort chez *** que vous connaissez, j'en suis persuadé, de parler des événements dramatiques que nous avons connu qui marquent encore aujourd'hui un peu notre histoire, on a, on a des ambitions évidemment de transformation de l'évolution par nos chantiers, on va dire un peu technologique, on passe historiquement d'un métier où on travaillait le réseau de cuivre par l'ADSL et qui, pour nous, était très, très, très fructueux très porteur de marge, a aujourd'hui ben la fibre qui est un métier complètement différent et surtout pour nous, très peu porteur de marge. Cela veut dire qu'*** doit complètement se réinventer sur son business modèle passer d'une entreprise publique à une entreprise privée c'est quelque chose qui fait dans le temps et tout ça, *** doit réussir à le à le porter, mais tout en faisant attention à notre masse salariale et tous nos modèles sociaux, qui y sont associés. Que c'est* comment est-ce qu'aujourd'hui, on arrive à transformer ***, qui est une nécessité au vu de la concurrence, au vu des évolutions marché et technologique. Mais comment, on le fait également en prenant soin des salariés pour éviter de retomber dans des *social problèmes. Pour être concret, ***, par exemple, s'adresse dans ce qu'on appelle des GIF, des vidéos qui sont en direct, dans lesquelles il présente parfois des nouveautés, etc. Du coup. *** s'adresse directement aux salariés au moins une fois par an, au travers de vidéos. Evidemment, il se déplace pour rencontrer les salariés, mais on a également comme ça existe dans toutes les grosses boites, mais un système, ce qu'on appelle chez nous

d'exec-leader. On a des populations d'exécutifs et de leaders. Donc avec souvent, c'est souvent très peu connu, par exemple, de nos salariés donc c'est des sujets sur lesquels il travaille, puisque très peu en visibilité, c'est souvent un peu des cercles privés avec des informations qui sont très peu partagées, etc. he bien c'est pareil. ***, l'année dernière, a demandé à ce que lors de ce séminaire des *exec-leaders he bien, il y ait une 1/2 heure où il puisse présenter de l'info aux *exec-leaders et que toutes ces infos soient rediffusées en direct à l'ensemble des salariés. Et c'est des choses qui peuvent sembler bateau, mais qui, en fait, sont très fortes en termes de messages que ce soit auprès des *exec-leaders et de nos managers pour leur montrer que ils souhaitent impliquer les salariés en direct au plus proche du terrain et sur, de manière transparente sur les infos tant qu'il est possible de faire tant qu'il n'y a pas * ce genre de choses. Et donc M**, que je vais vous présenter, en est finalement le prolongement puisque l'objectif de *M* c'est donc justement de pouvoir partager de l'information en toute transparence. Directement, aux salariés sans passer par des voies managériales qui pourraient modifier l'information, mais aussi et surtout donner la parole aux salariés et leur permettre de se parler les uns les autres, de se contacter à un groupe de *** salariés. On est éclaté partout dans le monde et aujourd'hui, on a beaucoup de salariés, comme dans beaucoup de grandes boîtes qui vont déjà du mal à connaître les gens de leur site géographique, mais alors si on va plus loin que leurs sites géographiques globalement, ils vont connaître personne. Toutes les fonctions supports qui sont dans l'informatique, la finance, la RH, en marketing, communication ou avoir la chance, bien souvent par leur métier de réseauter, de rencontrer du monde etc Mais si on prend nos collaborateurs en boutique, si on prend nos techniciens d'intervention si on prend nos chargés d'affaires et bien souvent, ce sont des personnes qui sont qui vont connaître les gens de leur boutique ou les quelques techniciens de leur équipe. Et puis, ça devra s'arrêter là. Pourquoi parce que leur moyen de travail au quotidien c'est pas des moyens qui leur permettent de rencontrer du monde ? Ils ont pas non plus des métiers où ils vont rencontrer du monde. Ils n'ont pas d'ordinateur au quotidien. Parce que je vais prendre un conseiller en boutique ? Quand il est devant l'ordinateur c'est pour traiter des clients et une fois qu'il a fini de traiter des clients ben il rentre chez lui. Donc, il a jamais, entre guillemets, accès à un ordinateur. Alors, évidemment, il y a des temps qui sont censés être prévus, mais qui sont souvent très limités. Mais pour passer du temps à s'informer, pour passer du temps à trouver des collègues, à se renseigner sur des parcours professionnels. à entrer en contact pour se faire un réseau, puis ce que le réseau c'est aussi l'un des éléments forts de la mobilité pour réussir à trouver des postes, des opportunités, etc. Et donc, du coup, c'est un peu sur ce constat que M** justement est né. Je vais vous envoyer un petit lien, je vais essayer de vous envoyer un doc. Est-ce que vous avez Teams ou pas, Microsoft Teams, sinon, je vous envoie un autre lien.

Sébastien Knockaert	18:26	Nous, je l'ai pas sur mon PC.
T*	18:33	Pas de souci, je vais initialiser une conférence.
Sébastien Knockaert	18:34	J'ai au**
T*	18:34	Ben c'est une conférence ?
Sébastien Knockaert	18:39	En revanche, au bureau, j'ai vidéoconférences si!

T*	18:46	Une solution d'*** dont je crois me parle. Je ne connais pas tous les produits qu'on connaît quelques uns.
Sébastien Knockaert	18:56	Il semblerait qu'on puisse utiliser pas facilement sur Internet Explorer, pas facilement sur Firefox.
T*	19:04	Il y a vraiment des sujets sur lesquels *** tente de diversifier ses activités dans plein plein de domaine et j'avoue que nous mêmes, en tant que salarié, on se rend compte qu'il faudrait mieux pour ça qu'on s'appuie sur des partenaires technologiques, pour être intégrateur d'autres solutions. Mais on a encore aujourd'hui *** essaye puisque si on ne se positionne jamais on va jamais réussir. Mais si on prend des solutions de vidéoconférence teams ou même on a essayé pas mal d'autres choses, on se rend compte qu'il y a des concurrents qui sont déjà bien en avance ou qui investissent des dizaines, voire des centaines de millions. Donc c'est vrai que c'est compliqué pour nous de concurrencer souvent des entreprises américaines. Après la promesse d'*** est souvent d'assurer la confidentialité de la donnée, puisque société française donc pas soumise à *Cloudact, le Patriot Act et compagnie tant sur la confidentialité des données et la sécurisation des données grâce à notre filiale *** cyberdéfense qui traite du sujet, mais ce sont des arguments qui sont malheureusement très peu mis dans la balance dans le cadre des choix de solutions, ce qui fait que les clients se tournent souvent vers des solutions américaines parfois moins chères mais par contre en termes de protection des données, sont à un autre niveau. Alors je n'arrive pas à générer mon lien. Bon, du coup, on va la faire à l'aveugle et si vous allez écouter les propos que je vais porter sur *Mano, j'ouvre ma petite présentation, et puis je vous l'enverrai par la suite. Ou à la limite, je peux vous l'envoyer directement, ce sera plus pratique pour vous.
Sébastien Knockaert	20:58	Tout dépend du degré de confidentialité éventuellement en externe.
T*	21:15	Non, là ce qu'il y a dedans c'est ce qu'on partage, je l'envoie par mail, il fait 10Mo, c'est assez visuel. Du coup, qu'est ce que c'est M**. C'est une application mobile a été développée par ***, par les salariés. *** n'a pas fait appel à des partenaires ou des prestataires externes et dans un premier temps, pour les salariés d'***, une application mobile qui permet la mise en relation professionnelle entre les salariés du groupe et qui leur permet d'accéder, comme je le disais, à de l'information depuis leur téléphone en temps réel, sans barrières, sans *, sans frontières, puis sans déformation de x couches managériales, ça a été créée à la demande de *** et G***, qui sont nos sponsors et illustrent clairement notre stratégie d'opérateur digital et humain. Dans la mesure où, comme je vous l'ai dit, la volonté de *** et G***, c'est d'être proche des salariés et de leur donner la parole c'est de transformer un peu, ***, parce que ***, cela dépend des personnes, mais en tout cas peut être vue comme un gros opérateur historique on est un mastodonte. On a du mal à se transformer de par la taille de la société et l'historique de la boîte, et donc, du coup, souvent l'inertie de ces grosses boîtes fait que les informations sont difficiles à partager. L'idée ici c'était d'arriver avec un vrai changement. On va faire quelque chose qui soit sur le mobile parce que souvent, on a des projets qui sont pensé sur l'ordinateur et qui ensuite sont mis à dispo sur le téléphone mais dans une ergonomie, qui n'est pas adaptée. Là, on a essayé vraiment d'être dans les codes de ce qui peut aujourd'hui ce qu'on appelle du mobile first. Entièrement pensé l'application, les usages sur le téléphone portable pour que ça soit le plus adapté sur le téléphone c'est inspiré des usages d'un LinkedIn, d'un Facebook et de réseaux sociaux de ce type là. ça se distingue, finalement, par une fonctionnalité,

notamment. Donc, ce qui fonctionne le plus aujourd'hui ? C'est le fil d'actualité mais il y a également un matching* professionnels dedans, qui est assez intéressant et parfois vendu comme étant une sorte de mix professionnel et qui constitue une première brique de notre stratégie engageant l'imp*, qui permet d'engager les salariés dont les différents chantiers de transformation. C'est destiné à en usage professionnel et téléchargeable sur la base du volontariat. Également, ce sont des éléments forts chez nous, ça a été porté de la sorte par *** et G*** , et ils ne font qu'insister sur le sujet. Ils veulent que ça soit sur base du volontariat. Il y a beaucoup de projets, dans plein de boîtes et chez nous, aussi ça a été le cas, qui implicitement, sont venus à être sur la base du volontariat, mais obligatoire et quasiment mis dont la part variable de certains managers donc pas de manière officielle. Mais par exemple, on a un premier réseau social d'entreprise qui était mis en place chez *** pour inciter les salariés à aller dessus. Il y a des managers qui avaient des objectifs sur le sujet et forcément quand on a des managers qui commencent à avoir ces objectifs, forcément cela ne devient plus volontaires, parce qu'ils vont quasiment forcé les salariés à aller dessus. Donc là dessus, c'est pareil, l'une des raisons qui fait que, je vous montrerais, on a quand même une belle volumétrie d'utilisateurs. Aujourd'hui, nous pourrions avoir beaucoup plus mais forcément sur la base du volontariat. Donc, forcément, quand on ne force pas les gens, on a ceux qui sont vraiment intéressés, et ça se fait progressivement. ça a été lancée officiellement le 7 janvier 2020 et donc lancée lors des vœux de *** en janvier 2020. Pourquoi *M* est sorti ? Je vous ai donné quelques éléments tout à l'heure, mais notamment pour démocratiser le réseau et son utilisation que chacun puisse se créer une communauté professionnelle en *kilo. On nous le disait, il y a des métiers dans lesquels c'est plus compliqué. Et puis, de toute manière, même dans n'importe quel métier, c'est compliqué de connaître tout le monde, dont une boîte de 150000 salariés, éclatés dans le monde. Et c'est là où une application mobile qui existe qui est disponible pour tous les salariés du monde et pareil dans une boîte comme la nôtre, c'est quasiment une première, on a enfin quelque chose qui est commun, partagé par tous les salariés, où qu'ils soient dans le monde, et ça c'est une belle manière, finalement, de les réunir, de les inclure. Même pour ***, qui de plus en plus se développe à l'international et essaye de vraiment déployer sa marque employeur partout dans le monde puisque finalement, la marque *** est présente partout mais il y a plein de filiales qui se sont encore... Bah, ils vont ils utilisent la marque ***, mais ils ne sentent pas *** et ça c'est un gros travail que fait *** et cette application ça en est aussi la concrétisation. C'est aussi d'être un assistant de mise en relation puisque on le verra dans les fonctionnalités mais dans un groupe de 150000 personnes pour trouver la bonne personne à contacter. Et bien c'est là où notre carte de matching, elle, va permettre de trouver les personnes qui sont inscrites sur l'application, donc évidemment pas tous les salariés du groupe et de trouver les personnes qui sont inscrites sur l'appli. On va pouvoir les rechercher par prénom, par compétences, par filière métier, par centre d'intérêts et par géographie. Puisque c'est une carte donc on peut se déplacer sur la carte et trouver des collègues au Burkina Faso ou en Asie ou en Inde pour pouvoir échanger de sujets, qu'ils soient professionnels ou moins professionnels puisqu'on a également mis des choses sur les centres d'intérêts. L'idée de M** c'était pas que de faire que du boulot, mais aussi de faire du lien dans la culture d'*** et la culture d'***, puisqu'on est éclaté dans le monde pour partager des

éléments sur son pays, sur la région, sur des usages et pratiques des régions, sur de la nourriture, sur des sports, sur des événements culturels, etc. On reste dans un cadre professionnel, mais l'idée, c'est de faire corps au sein du groupe en permettant à chacun de se trouver et de partager, ensuite de créer. On a des gens qui ont essayé de monter une chorale internationale en cherchant des gens qui jouaient d'un instrument de musique, d'autres qui étaient des chanteurs. Et de voir comment, même avec la barrière géographique, on arrive à distance à essayer de créer une sorte de chorale internationale on a des gens qui ont lancé ça au début de l'application. L'objectif, c'est de pouvoir prendre en main son parcours professionnel et de partager son quotidien avec le monde ***. Son parcours PRO, se faire un réseau professionnel finalement, c'est une première brique importante de l'évolution professionnelle. Puisque c'est comme ça qu'on va pouvoir déclencher des opportunités, qu'on va pouvoir faire fonctionner son réseau pour trouver des opportunités à droite, à gauche. Et donc, le fait d'avoir une application mobile où on a tous les salariés, où on peut trouver des gens par compétences, par filières métiers où on peut partager sur fil d'actualité, type facebook, et bien c'est un élément fort de son parcours professionnel. Puisque, ..., je vais prendre un exemple, on a des gens chez nous qui sont techniciens d'intervention, en l'occurrence, j'en connais un qui a voulu devenir développeurs d'applications. On a des parcours de formation chez nous. Mais pour autant, pour se faire connaître, ce qu'il a fait c'est qu'il a développé l'application chez lui, dans son coin et ensuite il en a fait la promotion, la pub un peu sur le fil d'actualité et grâce à cela, il a pu progressivement faire utiliser son appli par des salariés d'****. Il avait développé ce qu'on a appelé un guide des acronymes, qui était collaboratif et au moins chacun dedans pouvait ajouter son propre acronyme, le décrire et du coup ensuite utiliser cette base, ben pour trouver des acronymes, c'était ultra intéressant, il l'a développé chez lui. Et de cette manière, d'une part, il s'est fait connaître par des salariés d'autres périmètres et d'autre part, il a pu, des gens ont relayés derrière son développement et puis il a pu se faire connaître de la sorte et puis bien évidemment, en partageant son développement sur un fil d'actualité qui est unique et partagé avec tous les salariés et tous les managers du groupe partout dans le monde. Et bien, il a pu trouver des gens qui étaient intéressés par son profil et aujourd'hui, il est devenu développeur sur la région de Nantes.

Sébastien 30:16
Knockaert
T* 30:26

Ça permet en effet de décloisonner de proposer des parcours. C'est vraiment sur plusieurs, plusieurs axes et pas *SI RH en fait.

Exactement. L'idée, c'était de pouvoir parqu'aujourd'hui, on évidemment nos parcours RH qui permettent de mettre en place des choses standards qui sont nécessaires et qui répondent à des besoins mais en même temps, on sait qu'aujourd'hui, parfois, les plus belles opportunités se déclenchent par un like sur un linkedIn, on voulait se permettre de créer le même type d'opportunités chez ***, mais c'est aussi, comme je t'ai dit, parce qu'on a une carte de matching. Donc, on a des gens qui veulent demain évoluer vers de la Data en devenant Data Analyst, il leur suffit de mettre sur la carte de matching de chercher data analyst qui vont trouver des collègues qui font ce métier là, se renseigner sur le métier et connaître les compétences, connaître les parcours, savoir ce que c'est concrètement et avoir une approche qui soit directe. On a évidemment des vidéos métiers chez nous qui présentent ces parcours, ces fiches métiers et compagnie, mais quoi de plus naturel et de plus concret que de parler à un collègue qui exerce ce métier ? Voilà, évidemment, il y a plein de cas d'usages qui

peuvent se développer au travers de tout ça. On a des gens qui ont cherché sur le côté centre d'intérêt, même sans parler d'un autre pays. On a des gens quand on n'était pas encore en période COVID parce qu'on a quand même au l'opportunité jusqu'au mois de mars, donc de janvier à mars, il y a eu pas mal d'usages, déjà, des gens qui sont sur un même site, mais qui ne savent pas qu'il y a d'autres gens qui font le même sport qu'eux, donc il y a des groupes de running comme ça qui se sont lancés avec des gens qui ont pu grâce aux centres d'intérêt Running, on vu que sur le même site, il y a des gens qui faisait de la course à pied puis au lieu d'aller courrir tout seul, ben ils ont courru en groupe. On a des sites où c'était développés, il y avait déjà des groupes qui étaient matérialisés. Mais par exemple moi quand j'étais arrivé sur un des sites ben j'ai jamais su que ça existait, je l'ai su au bout de 6 ans sur le site, si j'avais eu cette application dès le début, j'aurais été plutôt content de le trouver avant. Et partager son quotidien avec le monde d'***, ça peut être du projet professionnel où on va te faire connaître. Mais c'est aussi parfois tout simplement du partage, de l'échange, ça peut être de donner des bonnes pratiques, de solliciter des collègues pour trouver de l'aide, parce que, par exemple la boîte est tellement grande que de trouver un expert sur une des offres fibre qu'on a, he ben ça va être compliqué et donc on a parfois des conseillers en boutiques qui vont poster un petit peu là-dessus pour voir s'il y a des gens qui peuvent les aider à clarifier des offres, à clarifier des process, des parcours, etc. Et enfin, le dernier acte très important, ben je l'ai dit c'est que ça reste une communication horizontale disponible à tout moment dans sa poche. On a beaucoup de canaux de communication verticale, on a des newsletters. Évidemment, on a une application *** News qui est disponible à l'externe mais c'est très descendant, c'est-à-dire que c'est souvent des équipes de la direction, qui vont partager de l'information. Mais chaque salarié ne peut pas communiquer dessus. Et bien là, l'objectif de M** c'était ça et comme sur un réseau social standard, tous les salariés peuvent créer un poste et partager une réalisation qu'ils ont faite. On a des techniciens qui ont dit aujourd'hui j'ai réparé tel *fibre. Aujourd'hui, on a déplacé telle armoire, on vient de poser tel *photo. Moi, au niveau marketing, je viens de réaliser telles plaquettes, etc. c'est vraiment, de donner la parole à tout le monde, que tout le monde puisse s'exprimer, partager, échanger. Donc voilà, les quatre enjeux majeurs de *M* et qui se déclinent, si vous avez le support ouvert à partir de la faille de Troie dans des fonctionnalités dont j'ai commencé à évoquer un petit peu l'usage dans mes propos précédents, on a un fil d'actualités très standard qui répond à ce qu'on peut avoir sur un facebook sur un linkedIn dans lequel tout le monde peut s'exprimer. Ici c'est relativement simple, il est à la main de tout le monde, et on tout le monde peut créer des postes dans lesquels on va mettre du texte, on peut rajouter des images on peut rajouter des vidéos et assez récemment on a aussi permis que chacun puisse créer des sondages et c'est aujourd'hui ce qui fonctionne plutôt bien et même qui est le plus engageant. C'est que les salariés se sondent un petit peu les uns les autres, sur des projets qu'ils lancent, sur des questions qu'ils se posent. Et c'est là où c'est intéressant, on est une communauté aujourd'hui qui dépasse les 24.000 utilisateurs, c'est sur différents sur 140 000 dans le groupe, on n'est pas la totalité du groupe, mais pour une application qui est lancée depuis un an sur la base du volontariat et dont la communication a été faite par nos petites mains et en même temps, on a essayé de ne pas être trop pussif pour éviter que les gens se sentent obligés d'utiliser donc ça a été un peu le juste milieu. Entre, on veut la faire connaître en même

temps, on ne veut pas que les gens soient tabassés par des communications de cette application et qui à la fin se sentent obligés. Je vais passer très rapidement sur la suite puisque mon idée c'est plus de parler de ce qui vous intéresse sur ce sujet là, derrière un fil d'actualité, chacun peut s'exprimer, peut commenter, peut liker, peut partager, peut mettre en favoris. Une carte de matching où on trouve tous les collaborateurs, on peut, je l'ai dit, chercher par prénom, compétences, filière métier, etc. Et dedans, il y a une composante de matching, c'est à dire qu'on va renseigner si on le souhaite des questionnaires de personnalité qui sont complètement facultatifs qui ne sont pas obligatoires, et surtout ils sont confidentiels et anonymes, c'est-à-dire que nous derrière, on ne sait pas qui a répondu quoi à quelle question, des questionnaires, mais on leur propose, s'ils le souhaitent, de faire des questionnaires de personnalités qui vont leur permettre derrière sur la carte de matching et bien d'avoir une préconisation, mais ils peuvent contacter tout le monde le feeling*, puisqu'on est un groupe, on là on a plus de 24.000 utilisateurs. Ben si je veux trouver quelqu'un qui, dans la RH, ou qui est dans le milieu Data ben je vais avoir plein de gens et l'idée c'est de les aiguiller en disant ben voilà professionnellement par rapport aux questionnaires que vous avez renseignés, il est probable, en théorie, que vous vous entendez bien avec telle ou telle personne. Voilà et derrière, il y a un petit peu et une machine learning, c'est à dire que au bout de deux semaines, où on a contacté la personne. L'application nous demande si on a trouvé que la mise en relation était pertinente ou pas pour que bah derrière ça puisse faire évoluer les critères de matching. Voilà, encore une fois, les questionnaires sont anonymes, même nous en back office, les développeurs, n'importe qui, on ne sait pas qui a répondu quoi. Et ensuite, il y a une partie discussion où les gens peuvent discuter entre eux. Evidemment, il y a un profil pour qu'on remplisse ses compétences, ses centres d'intérêt, une petite description et ensuite, les gens ont la capacité, un peu comme sur Twitter, **follow pour identifier qui a posté quoi etc. On essaye de mettre un peu de gamifications pour inciter les gens à découvrir à l'application puisqu'aujourd'hui ce qui est le plus utilisé c'est le fil d'actualité. Donc, on a essayé de mettre quelques badges pour que les gens aillent utiliser le matching, aillent se contacter, contacter des gens à l'international, etc. Je vais arrêter là pour la suite de la pres, au moins vous avez quelques infos pour voir à quoi ça ressemble et comme vous le comprendrez, le fait de donner directement dans les mains des salariés que ça induit une perte de contrôle sur l'information pour les managers ça induit une perte de contrôle sur la communication par les équipes de la COM. Puisque tout le monde peut communiquer à n'importe quel moment. Il peut en effet avoir des biais avec des gens qui vont partager la mauvaise info au mauvais moment. Tout l'avantage, c'est qu'on a mis en place des systèmes de modérations, etc. Si on voit que l'info est fautive, on peut la dépublier. On a des systèmes de signalements où on est notifié dès que les gens signalent quelque chose, ça nous permet de modérer le contenu. Aujourd'hui, en un an d'existence. On n'a eu aucun problème sur des infos qui n'auraient pas dû être partagées ou des mauvaises infos partagées. A l'inverse, honnêtement l'appli a été lancée en janvier et avec le confinement qui est arrivé, ça a été très, très apprécié par les salariés puisque ça leur a permis d'avoir de l'information, notamment pour toutes les populations techniciens et ou boutique qui n'ont pas d'ordinateur chez eux et bien on s'est retrouvé avec gens qui étaient chez eux, et qu'on avait plus moyen, entre guillemets, de contacter. Alors évidemment niveau RH on avait des moyens et ça a été

le cas au travers, ils ont tous des téléphones portables et donc au travers des mails, qu'ils avaient dessus ou évidemment on a pu les appeler et ensuite des réunions qui ont été mise en place etc mais au-delà de ces réunions. Les gens ont gardé un lien avec l'entreprise ça a été un vrai challenge pour toutes les boîtes et on a eu la chance de pouvoir pousser M** pour que les gens puissent se parler les uns les autres. Et même si ils parlaient pas boulot, ben ils gardaient un peu un lien avec la boîte et un lien avec de l'information, donc nous ça nous a aussi permis de relayer de l'info sur le Covid, qui était relayé par ailleurs on a eu un très fort relais de communications pendant le Covid donc là dessus mais M** a pu être l'un de ces relais de communication et ça a été très, très apprécié par les salariés qui ont pu du coup poser des questions parce qu'ils avaient des craintes, etc. Et évidemment, derrière tout ça et un nouvel outil qui permet de faire de la communication, mais qu'on ne voulait à la même personne c'est-à-dire que nous, on a fait l'outil et on l'a mis à disposition des salariés. Mais en aucun cas, on a essayé de piloter une stratégie de diffusion de contenu ou du pilotage des contenus qui étaient mis dessus puisqu'on voulait que ce soit un outils fait par des salariés pour des salariés et développé chez *** et pour les salariés, le souhait c'était qu'il n'y ait pas la direction qui viennent interférer pour essayer de dire non ça on publie pas ça on dis pas à on fait pas tant qu'il n'y avait pas d'informations confidentielles qui étaient publiées, he bien. Tout, tout, tout devait être publié et ensuite, ben si il y avait des débats qui sortaient les débats sortent et on ne voulait pas qu'il y ait de censure, donc forcément, il y a eu de gros gros sujets puisque un sujet une application de ce type là qui est lancé, au niveau RH, ça fait beaucoup de bruit. Et au niveau communication, ça a fait énormément de bruit. Et donc, du coup, il y a eu de gros freins qui ont été les deux types que vous avez pu évoquer pour le coup on a eu des freins politiques très forts par des personnes qui ont été farouchement opposés qui ont hostiles au projet qui ont dit que ça pouvait être nocif pour une boîte que de laisser un tel niveau de communication entre les salariés puisqu'on risquait d'arriver à une anarchie ou entrer dans les dérives des réseaux sociaux tels qu'on les connaît parfois avec des débats sans fin et du coup, étant donné qu'*** a connu une crise sociale, on aurait pu risquer des déboires sur tout ce qui s'est passé sur la crise sociale et les gens puisqu'on n'aurait pas la main ; évidemment, on avait la possibilité de signaler le contenu mais en amont du projet tous ces éléments enfin toutes les fonctionnalités déjà les gens ne les connaissaient pas, en détail. Et puis, le concept même a causé énormément de soucis. Donc on a des gens jusqu'à 3 semaines avant le lancement de l'application qui allaient voir *** et qui lui disaient qu'il ne fallait absolument pas lancer l'application, qu'on pouvait avoir des risques sociaux très forts chez nous que c'était impossible de le faire etc. Bon *** en étant à l'origine et étant convaincu de sa nécessité par sa connaissance qu'il avait du terrain et son expérience de la boîte. Évidemment, on l'a quand même lancé mais on a eu des gens chez nous et des différents RH et donc des DRH de différentes entités divisions qui sont montés au créneau. On a des directeurs généraux, (...)

Sébastien 40:39
Knockaert

Ha oui, je suis étonné parce que finalement, c'est quand même un outil RH qui est assez puissant, parce qu'il permet de faire de la marque employeur. Ça permet de détecter des compétences qui ne sont pas nécessairement que des compétences professionnelles, pour envisager, envisager des mobilités. Ça permet aussi de faire de la communication RH. Et puis, les gens qui vont voir ***, c'est pas n'importe qui c'est à dire éventuellement, il a beau être proche du terrain, ce n'est pas le

premier venu qui va frapper à la porte de son bureau pour lui dire que il ne faut pas y aller. C'est que ce doit être quand même des personnes en terme de position dans la hierarchie d'un certain niveau, quand même.

T* 41:24 Oui, je suis entièrement d'accord, avec tout ce que vous avez dit et c'est pour ça que nous on l'a porté et on l'a défendu jusqu'à son lancement et ça a failli pas se faire quelques heures avant, son lancement, honnetement ça a été une vraie aventure humaine, très, très forte ce projet.

Sébastien Knockaert 41:40 ça a faillit ne pas se faire parce que *** avait changé d'avis ? Ce qui m'étonnerait en soi, mais qu'est ce qui a fait que ça a faillit ne pas se faire ?

T* 41:51 Oui, parce que en gros, il faut quand même savoir que *** c'est une boîte où on a à Comex qui, au delà d'***, a un poids politique en France, avec des gens qui sont issus de grandes familles, avec des gens qui ont des contacts à l'Etat et dans différentes grandes entreprises, grandes organisations qui fait *** ne peut pas faire ce qu'il veut comme il l'entend non plus...

Sébastien Knockaert 42:16 Donc ça lui est revenu non pas directement par le Comex, mais par des politiques, ou des...

T* 42:24 En l'occurrence, pas par des politiques mais sauf que, il ne peut pas se mettre à dos son COMEX. Il ne peut pas se mettre à dos des grandes personnes qu'on a dans la boîte, donc implicitement, il le fait pour X raisons politiques et donc même s'il n'est pas d'accord. En l'occurrence, M* a été lancé et parce qu'il en avait la conviction forte parce qu'on l'a défendue coûte que coûte, mais il y a des sujets chez nous, il a beau avoir, la conviction, ne passent pas parce que le bien de ce que ça apporterait à *** versus ce que ça pourrait risquer si on froisse trop, ces gens qui ont un tel réseau politique que ce n'est pas possible de le faire, donc bien et bien tant pis pour la valeur que ça aurait en direct pour ***. Mais en même temps, tant mieux. Parce que si on avait déployé telle ou telle chose, la capacité de nuire de certaines personnes est telle qu'on ne peut pas se les mettre à dos. ça c'est une réalité chez *** qui est parfois. Je pense que c'est le cas dans plein d'autres grosses boîtes mais en tout cas, moi, ça je ne le connaissais pas il y a deux ans. Je connaissais des enjeux politiques en interne, évidemment, mais je me disais, ben écoutez, il y a un moment c'est parce que je pensait que les dirigeants au dessus étaient pas d'accord, et en fait, ben non, il y a des fois où le patron de la boîte, il est bel et bien d'accord, mais vus les enjeux politiques, c'est pas possible. Donc et oui, au niveau RH, je suis entièrement d'accord, il faut avoir cette vision, il ne faut pas avoir peur du changement, faut pas avoir peur d'une nouveauté, de l'innovation. Et on avait des RH chez nous, on avait des ... qui n'étaient pas dans cet état d'esprit et qui ont donc essayé de monter des plans en essayant de montrer les dérives des réseaux sociaux et de montrer que ça pouvait arriver chez nous, de montrer que ce n'était pas un outil RH et que ***, G*** ne voulaient pas que ça soit un outils qui permettent de profiler les salariés en tant que tel, même si en n'en faisant un usage en tant que salarié, on a moyen de déceler tout ça, mais en tout cas, ce qui est sûr c'est que derrière on a pas le profil des collaborateurs, c'est sûr que derrière on n'a pas les profils collaborateurs et ça fait pareil. Ils voulaient qu'on puisse profiler, qu'on puisse machin, mais s'il n'y avait pas accès ça ne les intéressait pas. Ils pensaient que c'était un risque, voilà donc ils ont essayé par différents moyens, clairement, d'aller voir *** et lui dire qu'il fallait absolument pas le lancer. Il y a quelques alliances politiques qui se sont faites où ils sont allés le voir plusieurs fois, en essayant de lui prouver par A + B que ça ne pouvait pas exister et ensuite bah les autres manières, bien en amont

du projet, de manière très politique, grâce à leur influence et leur pouvoir. Mais dans le même temps, puisqu'ils voyaient que le projet continué à avancer puisque donc le développement a été lancé en mars 2019 et l'application finalement déployée en janvier. Eh bien, ils ont essayé de retarder, notamment, on a pris trois mois de retard pour des raisons obscures. Officiellement, elles ne sont pas liées à ça, mais on sait très bien que c'est en effet des, une nuisance, comme vous le disiez inertielle qui s'est produite, on est une boîte, on a tout fait en interne donc forcément et puisque on a tout fait en interne. Eh bien, les gens qui étaient contre, avaient du pouvoir en interne et ont fait en sorte que, par exemple, l'équipe projet donc les développeurs soient affectés à un autre projet. C'était juste une erreur dans la planification. Bon, je vois mal comment on a des erreurs de planifications, d'attribution de ressources alors qu'on les avait réservé sur quasiment une année pour un projet porté par ***. On a eu des problèmes d'hébergement puisque bah tout est hébergé chez nous. Ah bah oui, donc, on a eu des problèmes d'infrastructures, la sauvegarde est tombée puis on a pas réussi à la remonter, du coup on a perdu du temps dans des développemtns qui avaient été fait qui ont du être refaits... Ensuite, on a eu des problèmes sur la communication lors du lancement des messages qui ne sont pas partis, adressés aux mauvaises personnes, au mauvais moment, etc. Donc du coup, forcément, un lancement, ça ne se fait qu'une fois et c'est ce qu'on s'est dit au début et ça nous a beaucoup frustrés, on a l'occasion de faire bonne impression qu'une seule fois et ben malheureusement, le lancement a été un peu compliqué. On sait que ça a forcément nuit sur l'appropriation, au début, on a rattrapé le coup ensuite on a fait comme on pouvait, mais voilà évidemment puisque c'était un outil de Com qui n'était pas qui n'était pas à la main de la com ben ça a été un des leviers, ils ont réussi un petit peu à nuire sur cet aspect...

- | | | |
|------------------------|-------|---|
| Sébastien
Knockaert | 46:37 | *... la direction de la communication, en effet comme il n'y a pas de stratégie de communication, il n'y a pas de contrôle par la communication le kick-off finalement a fait ... la Dir Com a éventuellement pu influencer sur ... |
| T* | 46:53 | Ha oui en effet, ça a été un vrai sujet. Il fallait évidemment qu'on puisse communiquer auprès des salariés, mais nous, en tant que tel, opérationnellement, on n'avait pas la main sur des listes de diffusion pour communiquer sur des outils de communication pour envoyer des SMS. Ce genre de choses, donc he bien. On a eu quelques déboires au lancement, avec des mails qui sont pas partis au bon moment, des gens qui ont pas été adressés en même temps, donc une frustration de pourquoi moi non, je n'ai pas reçu, lui il a reçu etc. Voilà donc ça nous a un peu retardé, forcément entaché l'image au lancement et le dernier des points, par exemple, un élément très technique, c'était une application mobile donc qui est publiée sur des stores, on a voulu qu'il y ait un déploiement international et bien étrangement, on a fait des tests la veille ça fonctionnait et le jour J, he bien l'application a été dépubliée dans certains pays, puis ensuite elle a été republiée sur des pays, enlevée sur d'autres, etc. Là c'était une action qui était complètement à la main d'*** puisque, bref, on a repris la main par la suite et on a refait un déploiement d'une autre application sans aucun problème. Donc voilà, étant donné que c'est un projet qui était 100% interne c'était très bien en terme de communication pour nous et de montrer qu'on a pas fait du cash out. On a vraiment utilisé les compétences internes pour développer, pour héberger, pour faire nos audits de sécurité, pour faire le *in-design de l'application, enfin tout, tout, tout, tout, tout a été fait en interne. Mais |

forcément puisque compétences interne et bien cela veut dire, si il y a des gens qui veulent essayer de manipuler un petit peu ces gens là pour qu'on prenne du retard ben ça a pas été possible. Ils l'ont fait, mais on a décalé les lancements, on a retravaillé, essayé de trouver d'autres canaux de communication , on a essayé de reprendre la main sur des trucs qu'on connaissait pas. On a vraiment été une équipe projet où on a été de multi compétences pour réussir à reprendre la main dessus et finalement réussir à faire le *lancement. Une fois lancé c'était évidemment pas fini, on continue à avoir, je ne veux pas les citer, mais bref des hautes personnes chez nous qui sont allés dans le bureau de *** et qui on dit que ce n'était pas possible, qu'une fois le lancement réalisé, il y avait eu un bordel pas possible dans la boîte. Que les gens avaient pas compris pourquoi ils avaient reçu un SMS de ***, qu'ils avaient peur qu'on soit en train de les profiler de prévoir des plans de carrière sur eux. Bref, ils ont fait remonter des propos, soit disant terrain qui montrés que l'application mettait les salariés en risque psycho-social et qu'il fallait absolument l'arrêter, parce que lancer une application comme ça, sans contrôles RH, communication et compagnie c'était un fort risque, alors qu'à l'inverse, c'était la première fois que nous équipe projet, et donc on avait une application qui était aussi suivie au niveau de son déploiement et dans laquelle on était aussi proche des salariés dans les explications puisque ben c'est nous qui allons directement faire les présentations qui recueilleront les avis, les craintes qui les expliquions. Et on a, nous a proposé, on a contacté, on a envoyé des mails à tous les managers, ensuite à toutes les directions pour leur proposer, s'il y avait des quelconques remontées, craintes, de venir faire des présentations en direct aux salariés, de prendre les questions, de prendre les craintes, de les rassurer. Puisqu'on savait qu'on n'avait rien à cacher puisque l'application on l'a voulu justement bien propre sur elle, est ouverte en même temps au niveau des données complètement sécurisées. On a pu montrer concrètement, en leur montrant les back-office, que non on n'avait pas accès aux données, qui leur faisaient entre guillemets peur, etc. Pour les quelques personnes qui l'ont manifesté, donc voilà, même après le lancement, il y a eu des tentatives. Aujourd'hui, on est dans une phase où l'application c'est bon, elle est lancée, elle est ancrée dans le terrain. Maintenant, on continue son déploiement on essaye de la faire connaître il y a évidemment, des gens qui sont toujours contre, des gens qui râlent un peu. Mais rien qui a ma vision, en tout cas mette en péril l'application demain.

Sébastien 50:37
Knockaert

Ce qui veut dire qu'il y a quand même eu des oppositions de personnes qui avaient à la fois des moyens humains, financiers, du budget. Puisque là, j'entendais que vous disiez que des personnes avaient été changé de projets en termes de planification, ce qui veut dire qu'il y eu à la fois à plusieurs niveaux de l'organisation en terme hiérachique, mais également dans plusieurs alors je ne sais pas comment ça s'appelle mais département, direction puisque j'entends la communication, je me dis que sur des projets, si on déplace des personnes de projet, c'est des directions qui réaffectent des moyens, alors là où je suis étonné éventuellement c'est au niveau informatique, sur hébergement, eux directement, je ne vois pas comment ils sont impactés, alors peut être ont-ils été....

T* 51:38
Sébastien 51:42
Knockaert

ben c'est de la manipulation politique...
...peut-être par effet de ricochet, une direction de la communication, direction une direction , je ne sais pas comment on peut l'appeler projet ou que sais je encore, qui ont pu mettre en place une stratégie d'influence

sur informatique pour essayer de soit sur hébergement soit sur le déréférencement de l'application...

T* 52:00 de toutes façons, il faut savoir que chez ***, moi. Pour moi, c'est un État dans l'État. Aujourd'hui, la politique, c'est ***, j'ai l'impression de voir ce qui se passe au gouvernement. Mais au sein d'*** et parceque voilà on a chez nous, on a évidemment des gens qui sont issus de l'ENA, on a des gens, qui sont issus de Sciences-Po, on a des gens qui sont issus de toutes les grandes écoles, des grandes familles et qui sont des anciens politiques ou des futurs politiques, et ça se ressent à 10.000 %, dans la manière dont ***, aujourd'hui, traîne parfois des pieds à des longueurs de décision, ou fait des choix qu'on ne comprend pas et on comprend derrière des enjeux politiques, où finalement, ce n'est que de la magouille, ce n'est que de la bonne entente. Tiens, je vais prioriser tels projets pour te faire plaisir et je sais que toi, tu me fileras un coup de main sur un autre truc un jour, alors que ça ne fait absolument pas sens au niveau de la stratégie ou de ce qui est attendu par le terrain, par nos employés.

Sébastien Knockaert 52:59 Et les représentants du personnel, comment ils ont, enfin si j'ai une idée de comment c'est canalisé, mais quelle a été leur, ... parce que souvent on les voit comme des formes d'opposants... finalement le fait de...

T* 53:18 ben ici pour le coup ? Pas du tout chez nous, puisque, mais, enfin, tous les projets qu'on porte aujourd'hui, on a la chance d'avoir des représentants syndicaux qui sont toujours, finalement ça fait sens, sur ce qu'on fait. On a aussi la chance de traiter des thématiques qui sont plutôt simples, on parlerait de rémunérations, ça serait autre chose, on parlerait de plan social, ce serait autre chose. Mais là, aujourd'hui, évidemment, donner la parole à tous les salariés, leur permettre de communiquer, d'échanger, de partager, c'était du pain bénit. Ce n'est que ce qu'ils voulaient et finalement, ils l'ont même. Ils l'ont même repris c'est-à-dire que quand le produit a été monté, eh bien, ils ont, notamment la *CFE qui a une communication en disant Bah voilà, ça fait des années qu'on le demandait ***s nous a entendu en mode ça vient de chez nous et c'est grâce à nous. Très bien nous ça nous allait très bien que les représentants syndicaux s'approprient le sujet pour mieux très bonne chose. Mais il faut aussi savoir que pour le coup, ma boss, ma N+1 est une ancienne syndicaliste. Donc forcément, l'origine du projet c'est aussi quelque chose qui pourrait lui parler beaucoup puisqu'elle entendait toutes les remontées terrain et ça allait complètement dans sens de ce qu'elle voulait et forcément son réseau d'influence au niveau des *IRP a fait que le sujet a été bien accueilli puisque de toute manière, on allait. En tout cas, notre vision ça a été confirmé dans le bon sens, mais en plus, puisqu'elle avait des contacts dans toutes, chez tous les syndicats, ça a permis de rassurer, puisque parfois le sujet du profilage a été une crainte, avant que ça puisse faire un quelconque débat, eh bien, elle a su les rassurer en leur disant non, non, écoutez, je vais vous le montrer, et voilà, la proximité qu'on a avec eux, avec nos représentants du personnel a facilité ça mais c'est aussi quelque chose qui se construit. Aujourd'hui, je ne sais pas si vous en avez entendu parler, mais notre ancienne DRH, en tout cas nos *IRP avaient clairement écrit que le lien social avec les IRP et de notre DRH avec les IRP avait été rompu. Donc, forcément, ça met en difficulté toutes les négos, tous les échanges qu'il peut y avoir ensuite, nous à l'inverse G*** et les équipes qui travaillent en proximité sont très proches du terrain très proches des IRP, et ce qui fait que ben on arrive à désamorcer tout de suite quelque chose qui n'a pas lieu d'être, évidemment, il y a des désaccords et des choses qui poseront problème.

Mais sur ce projet, les choses qui auraient pu exploser parce que les gens ont peur, parce qu'ils ne savent pas, tout simplement, et bien nous très rapidement, on a réussi à leur faire une présentation, à leur montrer tout de manière transparente, et à ce qu'ils se rendent compte que bon ben il y avait en fait, juste aucun risque.

Sébastien Knockaert 55:54 Parce que le prédécesseur de G* semblait aussi bien orienté sur la digitalisation RH.

T* 56:04 Alors, du coup, le prédécesseur pour lui c'est qui c'est Jérôme Barré*

Sébastien Knockaert 56:08 Je dois peut-être me tromper alors ?

T* 56:11 Avant, on a eu comme comment s'appelait V*. L*. avant G*

Sébastien Knockaert 56:16 Je me trompais, j'avais un autre nom à l'esprit après des DRH, il y en a aussi beaucoup.

T* 56:27 Ouais chez *** il y en a beaucoup, mais donc la DRH groupe qui portait l'ensemble du groupe, c'était justement, Valérie Le Boulanger et là pour le coup, je ne saurais pas dire puisqu'à l'époque, je n'étais pas ses équipes, donc entre ce que j'ai dit IRP siège je n'en sais rien mais pour le coup, quand G* est arrivé ça a été un gros sujet que de devoir, entre guillemets, renouer ou re-rassurer les instances * du personnel qui disaient que le contact et la communication avaient été coupés entre eux et la direction hors d'*** quoi et donc le fait de les avoir dans nos échanges a permis de désamorcer et que ça ne soit même plutôt l'inverse, dès que l'application a été lancée, on a 2 instances qui ont *retwité le tweet qu'on a fait et qui ont repartagé sur LinkedIn ben c'est des éléments qui sont ultra forts pour nous, on a vu le retweet 'fin on c'est dit génial approuvé entre guillemets par les IRP en plus de manière digitale parce que c'est pareil, c'est pas une newsletter. Evidemment, il y a une newsletter qui est partie, mais de se dire qu'on lance un outil digital chez *** qu'on en fait un peu la pub en externe et que les syndicats le relayent. C'est génial, c'est génial, on a l'impression de faire quelque chose qui est dans l'air du temps ou la communication, la diffusion de l'information se fait par les réseaux sociaux aussi, et c'est une très bonne chose puisque c'est une chose qu'on pronait par M**.

Sébastien Knockaert 57:52 Je me disais qu'éventuellement, le fait d'avoir une application qui permet d'être en contact direct avec les salariés, ça aurait pu être perçu par les IRP comme une manière de les contourner et puis c'est leur rôle, finalement, un de leur rôle que de remonter, la parole...

T* 58:11 Hé bien, non ? Parce que finalement, on leur a aussi dit qu'ils auraient voie au chapitre, mais de manière encore une fois apolitique. Alors fallait, on leur a dit, il faudra le faire de manière intelligente. Et il y en a qui le font aujourd'hui. On a notamment, on en voit un qui poste beaucoup pour prendre en compte l'avis des gens pour répondre aux gens. Pendant le Covid, ça a été n'héistez pas à me contacter, si vous avez des remarques, des questions, des machins. Le mec a posté très régulièrement. On en a un autre, enfin une autre qui fait des sondages pour essayer, ben tient : "Quand est ce que vous voudriez retourner sur site ?" ; "Que pensez vous du télétravail ?" ; " Est ce que vous avez bien eu les équipements dont vous aviez besoin ?". Voilà, il a fallu l'image qu'il était d'un syndicat, il ne l'a pas mis dans sa biographie, mais he bien pour lui aussi, c'est une manière de faire son job, finalement, et de réussir à avoir l'avis du terrain, etc. Donc non, ils l'ont, ils l'ont bien pris parce qu'on leur a expliqué qu'ils auraient, comme tout salarié, voie au chapitre et que en l'utilisant comme il fallait ça pouvait pour eux, générer plus de valeur. Et puis, parce que vu que rien n'était cloisonné, ils avaient la possibilité de voir, au même titre que la direction voyait, ils avaient la

même possibilité de s'exprimer au même titre que la direction peut s'exprimer ou puisqu'on a ***, qui s'exprime, eux peuvent aussi s'exprimer, et ça a été très bien perçu et utilisé. Aujourd'hui, le seul point qu'ils attendent, c'est qu'on ait encore plus d'utilisateurs pour avoir un vivier d'informations qui soit encore plus riches.

Sébastien Knockaert 59:35 Et la donnée derrière, comment elle est traitée ?

T* 59:39 La donnée en gros ici tout est anonymisé, tout est crypté, les seules données que nous avons, sont ce qui est affiché sur l'application. C'est à dire que quand on poste sur l'appli, tout salarié peut par le prénom, le contenu du poste, la photo. Eh bien, nous, c'est ce qu'on peut voir derrière. On ne voit pas plus d'informations que ce que les gens partagent et diffusent. Donc, voilà c'est aussi l'avantage de l'appli c'est qu'on dit au gens vous mettez ce que vous voulez et ce que vous voulez faire partager à tous les utilisateurs de l'application. Il n'y a rien de plus qui sera créé. Il n'y a rien de plus qui sera partagé, diffusé en dehors ou ailleurs. Donc, nous quand on va dans le back office, on ne voit plus ce que les gens ont créé et partagé. On a pas du tout, ça a été des questions qu'ont s'est posées, évidemment parce que moi par exemple je fais beaucoup d'informatique c'est comment on va essayer d'analyser les usages de qui est-ce qui utilise comment, etc. Mais clairement, la direction n'a pas voulu c'est des éléments, on a eu des éléments très macro sur on a des matchs utilisateurs on sait les usages, de tel, tel et tel onglet ? On connaît les volumétries de gens qui se sont contactés, mais on ne sait pas qui a contacté qui, qui a dit quoi, etc. En tout cas dans les messages privés, on sait qui a posté sur les sites d'actualité, mais au même titre que tous les utilisateurs peuvent le voir, quoi.

Sébastien Knockaert 01:01:04 Parce que c'est vrai que parfois on a des personnes, des petits questionnaires, bon après si les résultats sont visibles en temps réel. Ça permet aussi d'avoir côté RH des indicateurs. Parce que c'est vrai que moi, je me pose des questions, je me pose des questions. Je sais que les salariés ont ras le bol du télétravail, ils n'aspiraient qu'à cela, il y a un an, de cela s'il n'y en avait pas. Un an plus tard, ils n'aspirent qu'à une seule chose, c'est de revenir.

T* 01:01:35 Il y a télétravail et télétravail, entre guillemets contraint forcé, et les gens ont envie d'avoir le choix de retourner un peu de se revoir. Et bien oui, en fait, les infos sont disponibles pour tout le monde. Alors évidemment, nous, si il faut on peut aller dans le back office et ressortir en sondage que les gens n'ont pas vu depuis 1 an, mais si ils vont dans l'application, qui font une recherche sur les sondages et qu'ils scrollent comme sur n'importe quel réseau social, ils vont le retrouver donc en effet c'est pareil on a aujourd'hui, en effet, comme vous le dites il y a des RH qui font des sondages, il y a des RH, qui mettent en favoris des sondages qui les ont intéressé pour les retrouver plus tard, etc. On a vraiment quelque chose d'intéressant et je ne sais pas si

T* 00:00 Et je voulais dire que M** c'est une application qui est en phase d'être commercialisée.

Sébastien Knockaert 00:03 M* me l'a dit.

T* 00:05 Donc aujourd'hui, voilà on a eu dès le lancement on a eu pas mal de poisses quand on a fait de la com dessus et que le Covid est arrivé qui nous ont demandé si l'appli était prête à être commercialisée mais non au début l'appli, on avait dans l'idée un jour de la commercialiser mais déjà le premier sujet c'était de l'éprouver en interne, de s'assurer que ça

fonctionnait et voilà. Et aujourd'hui, ils sont dans une grosse phase de commercialisation, notamment, des choses bêtes, mais le fait que l'application puisse être customisé pour un client, comment faire en sorte qu'un client puisse choisir une fonctionnalité, pas une autre, comment faire en sorte que ce soit connecté au SI d'une société et pas de ***, Voilà tout ça a été prévu dès le début mais ils sont en train de le développer en dur.

- Sébastien Knockaert 00:46 *fiabiliser et permettre ... mais c'est vrai que nous qui n'avons pas d'outil, il y a plein d'outils un peu digitaux, de réseau social d'entreprise, mais je vois, aujourd'hui ce qui nous a manqué, on a les mails, moi c'est une petite boîte, on a 200 salariés on n'a pas de réseau social d'entreprise, et les salariés et les managers ont rapidement mis en place des groupes WhatsApp, sauf que un ce n'est pas un canal de communication officiel, et que deux tout le monde n'a pas de smartphone et trois, quand une personne qui part ne serait-ce qu'une semaine en vacances, elle revient, elle a 900 messages sur WhatsApp, et les managers sont allés sur cet outil de communication, de fait les gens, ça nous remonte en CSE. C'est pas un outil de communication, quand on vient on a pas d'information, et c'est vrai que un outil de ce type là pourrait être intéressant pour faire de la com, assez rapidement à la fois descendante mais également horizontale et faire l'information Covid mais j'avais l'impression d'envoyer des mails tous les 3 jours sur Covid, les gens ne lisaient plus les mails, c'était perdu dans le flot.
- T* 02:20 C'est ça, non, nous c'est vrai que l'avantage on avait une instantanéité, les gens ne nous tenait pas rigueur mais on faisait des posts on essayait de publier mais en direct les infos qu'on avait, après on a aussi la chance, ça c'est plus facile dans une petit boîte que dans une grande mais nous on est proche de la direction donc vu que notre projet était proche de la direction, on avait des infos en avance de toutes phases et donc on arrivait parce que évidemment dans une boîte, je pense que vous aussi, mais en tout cas chez ***, notre direction de com est ultra-tatillons sur les formulations, les tournures, les contenus, ce qui est normal parce que les gens peuvent interpréter, etc, mais nous le parti pris était aussi de dire, écoutez on a fait une appli mobile qui est type réseau social, donc les contenus vont aussi être du même type et donc on va pouvoir publier des choses qui sont moins formalisées plus rapidement et ensuite les contenus officiels on va les relayer, ce qui nous a permis très rapidement à pousser de l'info à édité* un post pour faire ben – actualité sur le sujet c'était de l'instantanéité. En tout cas dans le contexte c'était très très précieux
- Sébastien Knockaert 03:19 C'est moins de la communication institutionnelle où en effet ils sont très très tatillons sur tellement plutôt qu'un autre.
- T* 03:27 Absolument les deux sont nécessaires mais là on se faisait le relais de l'institution officielle. Néanmoins c'est pareil, au moins si les gens ne regardaient pas les mails ou intranet, et bien il y en avait qui était sur M*, on leur disait mais il faut quand même la mettre sur un intranet, par mail et compagnie. On aura jamais tout le monde sur un seul canal, c'est le principe même de la com, ils le savent. Il faut se diversifier pour toucher le plus de monde possible. C'est pas pour rien qu'on fait de la pub à la télé, qu'on fait de pub à la radio, qu'on fait de la pub dans les rues sur les panneaux
- Sébastien Knockaert 03:54 Sur les trottoirs, sur Internet
- T* 04:00 Exactement et donc c'est pareil pour tout média tout type de communication,

Sébastien Knockaert	04:03	Et multicanal avec des cibles différentes et puis des modalités de communication différents parce que la com institutionnelle surtout peut-être dans une grosse boîte comme *** se doit très très léché et ça ne parle pas nécessairement à toutes les strates de la...
T*	04:20	C'est ça et puis ça prend un temps fou de faire valider par un nombre de personnes qui est colossal donc évidemment et c'est ça le risque et ce sont ils ont peur ce qui est développé calmement et messages parte un peu trop vite Bon après... quand ça vient des salariés bien le fond même titre qu'ils peuvent le faire sur le groupe WhatsApp. Et on leur dit mais vous croyez quoi penser que les gens ils ne s'appellent pas qu'ils ne s'envoient pas des textos des WhatsApp, ils le font, ils le font donc autant leur proposer quelque chose sur lequel en plus on peut avoir une visibilité parce que quand ils le font dans des WhatsApp, on ne le sait pas. Là au moins sur le fond sur M** on le sait donc on peut le voir, peut le signaler donc le traiter, donc c'est pareil, on fait mettre à disposition ce type de choses, c'est aussi une manière de veiller, de vérifier s'il y a une fake info qui est véhiculée, ce genre de choses. Et c'est ce type de propos qui nous a permis finalement de gagner la bataille sur les échanges qui faisaient que finalement ne devait pas sortir
Sébastien Knockaert	05:09	Et M** en dehors du fait que *** est quelqu'un qui est très proche... qu'est-ce qui a, est-ce qu'il y a quelque chose d'autre qui a justifié la mise en place de ce projet. Moi comme ça spontanément, je pourrais dire, enfin je pourrais penser on a beaucoup de strates hiérarchiques, l'information elle ne descend suffisamment vite, il y a une déperdition. Est-ce que ce n'est pas non plus une manière de contourner une partie du management, par rapport à leurs actions communication ?
T*	05:50	Si si, enfin, aujourd'hui, clairement l'une des raisons c'est ce qu'on a dit c'est parce que les salariés n'avaient pas l'information donc au-delà du fait que *** voulait pouvoir s'adresser, enfin au-delà même de s'adresser lui ce qu'il voulait c'était proposer quelque chose aux salariés c'était leur permettre de, d'avoir de l'info en temps réel de s'exprimer les uns les autres donc ce n'était pas vraiment sa proximité lui, vis-à-vis des salariés. De base, il le fait peut, il n'est pas du genre à vouloir faire la star sur l'appli. En effet dès qu'il fait un poste ça succès fou mais il n'en fait pas tant que ça parce que justement il ça reste une appli pour les salariés et si l'il s'exprime trop régulièrement, pour le coup est vraiment très apprécié de et donc l'appli va devenir l'application *** s'exprime. Il le fait des moments-clés mais attention de ne pas trop le faire pour éviter entre guillemets de monopoliser la vedette. Donc oui, l'un des enjeux, oui, enfin le sujet c'est pas tellement d'enlever du pouvoir à des managers, c'est plutôt l'inverse de le donner aux salariés. Donc la vision, enfin voilà on veut que les gens et accès à l'info mais in fine oui il y a des managers aujourd'hui sont pas contents parce que l'info qu'il gardait parce que.....
Sébastien Knockaert	06 :59	Parce que ça ne servait pas leur intérêt, parce que ça les intéressait pas et de faisons sentiment de perdre, même si la volonté était de donner plus de pouvoir
Thibault l'art	via07 :06	Mais quand on donne à quelqu'un, souvent on enlève un autre, ça c'est certain. Oui en effet, mais stratégiquement la volonté c'est aussi de donner à notre terrain, qui dans toutes les boîtes, aujourd'hui, et on l'a vu dans toutes les phases du Covid, nos petites mains qui sont boutiques, qui sont nos techniciens, qui sont souvent nos salaires les plus bas de la boîte c'est aussi qui font vivre toutes fonctions support, donc il y a aussi un vrai sujet là-dessus chez *** et c'est la reconnaissance de tout ça, et aussi la volumétrie de nos fonctions support versus nos fonctions prod,

il y a de gros challenge chez *** pour peut-être rééquilibrer les jeux de valeur. Évidemment on va payer demain des techniciens 90K ou 100K, je ne pense pas que chez *** on arrive là mais en tout cas en termes de messages, si un jour au moins en termes d'effectifs on arrive à avoir des effectifs en terrain qui soit, qui représentent les deux tiers et les fonctions support un tiers, ce serait déjà pas mal et aujourd'hui on est plutôt sur du 50 50

- Sébastien 8 :08
Knockaert
Thibault via08 :10
l'art
- Un rééquilibrage des volumes
- Ce qui aussi est un enjeu pour *** puisque nos fonctions support sont souvent plus payées bien souvent plus payer que nos gens sur le terrain et en volumétrie importante, on a des enjeux de marge et de placement sur les marchés mais c'est aussi un enjeu pour *** si demain on arrive à être plus équilibré sur tout ça il y aura une équation financière sera la clé aussi.
- Sébastien 08 :43
Knockaert
- Oui parce que s'il y a plus de personnes sur le terrain potentiellement en termes de chiffre d'affaires, tout ça c'est un impact en effet. Après sur les personnes qui sont posées je me doute que compte tenu de leur niveau il n'y a pas d'avoir beaucoup de conséquences particulières, elles ont dû garder leur poste il n'y a pas eu nécessairement...
- Thibault via9 :08
l'art
- non en effet nécessairement personne n'est pareille je ne donnerai pas de nom mais il y a des personnes je ne dirai pas N-1 N-2 proches de moi de mais relativement proche pour lesquels *** leur a dit « tu fais ça », ils lui ont dit « non, non je ne ferai pas ça, parce que toi tu sais pas c'est pas ton métier mais on fait pas ça comme ça non fait pas ça comme ça ». *** a dit « non mais tu vas faire je te le demande c'est ce que j'attends », « non je ne le ferai pas ».
- Sébastien 09:33
Knockaert
T*
- 09 :35
- C'est quand même incroyable cette histoire
- Ah ben moi ça m'a... enfin je me suis dit-moi jamais de la vie *** me demande de faire quelque chose de faux pas de course je ne peux même pas hésiter. Alors évidemment je peux lui dire, écouter, techniquement, parler de mon exercice je ne vais pas lui dire je ne le fais pas, je vais lui expliquer ce de ce que de mon expertise je lui recommande, après j'ai déjà eu la chance de parler avec lui, c'est quelqu'un qui est hautement intelligent, je lui ai présenté un projet sur lesquels je bossais depuis des mois dont il n'avait jamais entendu parler, juste parce qu'en l'occurrence ma boss trouvait le projet top et voulait nous mettre en visibilité. Mais en même pas une minute il a compris l'entièreté du projet, la stratégie du projet m'a fait des remarques sur le sujet qui est ultra pertinente, donc c'est vraiment une personne, on peut lui parler de n'importe quoi, et la tête bien faite qu'il va le comprendre et même si ce n'est pas son domaine d'expertise saura dire oui, non, peut-être comme si, peut-être comme ça, attention à ci, attention à ça. Donc qu'il y ait des gens qui lui disent non je ne ferai pas, il peut lui dire écoute de mon point de vue, de mon expérience, voici tous les éléments mais après c'est un dirigeant qui a vraiment la tête bien faite quand il a tous les éléments il est en mesure de décider. On peut lui préconiser une chose il sait décider il faut le laisser faire. Mais donc oui les gens ont gardé leur poste mais on a des téméraires chez nous.
- Sébastien 11 :04
Knockaert
- Oui mais voilà qu'est-ce qui a permis à ces N-1, N-2 de lui dire ça, c'est que par ailleurs ils avaient éventuellement un soutien peut-être du Comex qui est quand même, une entité à ne pas trop bousculer, parce que, il faut quand même oser, on se sent protégé quand même

- T* 11 :22 Globalement, les gens qui se sont présentés à *** sont quand même des N-1 au pire N-2 donc c'est des gens qui le côtoient déjà étaient soit contre le projet ou alors c'est leur propre N -1 qui se sont ligués et qui le leur ont dit qu'il ne fallait pas je connais certains qui étaient clairement contre et j'en connais aussi, leurs équipes qui leur ont dit non et donc du coup, parce qu'ils veulent aussi que dans leurs équipes tout ce passe bien et bien il ont écoutés puis ils sont allés remonter le truc
- Sébastien Knockaert 11 :54 C'est-à-dire qu'on avait une opposition des N-2 de *** alors que les N -1 de *** était plutôt favorable, ce qui veut dire que... on l'a eu à différents niveaux, l'opposition...
- T* 12 :04 Ça dépend, ouais, on est les deux, des N -1 qui étaient contre, des N-1 qui étaient pour, on a eu des N-2de qui étaient contre son également de quêter contrer, on a eu des N-2 qui étaient pour. Donc c'est un peu le mix de toutes ces oppositions qui ont fait. On a eu des N-2 qui étaient pour mais puisque les équipes étaient contre ils sont allés en toucher deux mots. Ils ont pas dit non mais bon ils sont allés toucher deux mots alors avec les 3 qui sont venus avant qui ont dit qu'ils étaient farouchement contre, bon voilà, ça plus ça plus ça... il y a des moments où il nous a dit « bon, vous êtes sûrs de ce que vous me dites », il voulait s'assurer qu'on avait bien sondé le terrain qu'on s'était assuré que ça allait que les éléments de sécurité étaient bons, enfin bref vous êtes sûrs que tout est OK parce que les freins que j'ai, si on se plante je vais passer pour un âne..., c'est aussi des trucs bêtes est-ce que l'appli va tenir parce que si demain on a X personnes qui se connectent , est-ce que l'infrastructure est prévue pour, enfin bref de gros gros sujet il ne voulait pas passer pour un abruti quand on a fait l'application évidemment. Mais ça s'est bien passé.
- Sébastien Knockaert 13 :07 On aurait pu penser en effet que les N -2 n'étaient pas favorables parce que il y a eu un alignement managérial par exemple. Mais c'est vrai qu'il que le fait que les N -1 étaient pour que les N -2 étaient contre, c'est encore une configuration assez particulière.
- T* 13 :25 Mais c'est vraiment venu de partout parce que la boîte est tellement grande qu'on a entre guillemets des DRH à tous les niveaux, qu'on a des directeurs com à tous les niveaux, parfois on a des directeurs com plutôt bien placés qui étaient pour. Et des terrains qui étaient contre, et à l'inverse parfois des terrains qui étaient pour et des biens placés qui étaient contre. Et encore une fois la c'est juste l'être humain comment est-ce que je perçois la notion de partage, de contrôle, et puis voilà.
- Sébastien Knockaert 13 :55 C'est assez, c'est assez...
- T* 13 :57 C'est un gros sujet, moi j'ai découvert beaucoup beaucoup lors de ses phases là, je, on a eu chance de contribuer lors de l'argumentation de ces échanges, parce que notre N+1 est très inclusive donc là où il y a des sujets qui étaient hautement politiques et stratégiques, elle nous transférait les échanges, on pouvait travailler avec elle argumentaire à mettre derrière et moi j'étais abasourdi de voir les propos qui pouvaient être tenus à ***, ou les réponses qui lui étaient faites. C'était impressionnant, je ne m'étais jamais dit que quelqu'un pouvait avoir ce genre de comportement surtout qu'en plus de mon point de vue on faisait tout, dans une démarche qui était positive, constructive pour les salariés, où même nous, on arrivait à croire qu'on allait avoir du pouvoir, mais non même nous, on n'avait pas de pouvoir, on produisait quelque chose pour les salariés et c'est tout. Donc ce n'est pas quelque chose où nous on allait gagner en termes de pouvoir notoriété, enfin voilà

Sébastien Knockaert T* 15 :02 Oui ça a l'air d'avoir mis un peu le...

Sébastien Knockaert T* 15 :03 Mais évidemment une fois que le produit est sorti qu'il a fait un succès et bien on a des gens qui étaient contre qui on dit j'ai toujours été pour je l'ai soutenu dès le début ce projet. Et je l'ai vu et j'avais dans ma boîte mail des mails contre mais j'étais mort de rire, j'avais envie de faire un petit Imprim écran et de dire que se passe-t-il ! ?

Sébastien Knockaert T* 15 :25 Oui ça a l'air d'être quand même d'avoir pas mal secoué, le landerneau* à tous niveaux

Sébastien Knockaert T* 15 :27 D'autres thématiques, par exemple sur la commercialisation on a des gens du coup et pas tous, comme partout, mais on a des gens chez *** qui étaient contre, qui ne voulaient pas du produit qui n'ont même... on l'a fait développer en interne chez *** on a voulu qu'ils nous aident à commercialiser et ils nous ont mis des bâtons dans les roues, même dans le développement, on a eu des bâtons dans les roues une fois que produit a connu un succès fou, pendant quelques semaines il était au top quatre de l'Apple Store et compagnie et bien on a eu de vos dirigeants qui étaient contre chez OBS, qui ont pris des screens et qui ont tweeté et qui ont dit à nous sommes fiers de notre développement réalisé par *** et bientôt le produit sera commercialisé. Pareil on était mort de rire avec ces gens qui nous ont mis des retours de côté, qu'ils ont empêché parfois des publications, qui ne nous ont pas aidé dans l'étude de marché. Parce qu'évidemment en interne on a demandé à plusieurs protagonistes de nous faire des études de marché pour étudier ensuite la commercialisation de refus de toute part. On a deux équipes nous ont aidé, mais bref, des gens qui ont refusé, ont publié ensuite, surtout Tweeter, sur LinkedIn... mort de rire.

Sébastien Knockaert T* 16 :44 Ça permet aussi à titre personnel d'avoir une expérience sur un gros projet de commencer de toucher du doigt toutes les interactions en matière d'influence et de politique pour la suite de votre carrière

Sébastien Knockaert T* 16 :49 Exactement, c'est exactement ce qu'on s'est dit avec les collègues. Après le travail sur notre projet aujourd'hui qui a aussi des enjeux forts en termes de politique et c'est, quand on est sur le sujet ce n'est pas quelque chose qui est déplaisant parce que on a l'impression... honnêtement la perte de temps, nous en plus on est relativement dynamiques on aime bien avancer, aller vite et perdre du temps pour des enjeux politiques qui en plus ne servent pas les intérêts du terrain, voilà, on aurait des choses qui seraient challengeantes, qui irait pas dans notre sens mais qui seraient challengeantes, pertinentes, voilà, qui feraient sens, bon OK, c'est les jeux mais là, en plus quand on voit que c'est juste pour courir des intérêts politiques moi j'avoue que ça me dépasse un petit peu. Mais une fois qu'on a passé le cap et que les sujets ont avancé, on comprend que c'est un bel apprentissage, que ça nous servira évidemment dans d'autres expériences à venir. Et puis je vois encore aujourd'hui dans les projets que je porte, je continue à avoir des enjeux de ce type là mais ça m'aide aussi un peu dans la manœuvre pour réussir à que ça se passe le mieux possible.

Sébastien Knockaert 18 :02 Bon je vous remercie beaucoup pour votre concours c'est très riche j'ai pris pas mal

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Démarche générale de la thèse	- 28 -
Figure 2 : Démarche générale de la Partie 1	- 35 -
Figure 3 : Démarche générale du chapitre premier	- 42 -
Figure 4 : Modèle intégratif de l'innovation de management (Volberda et al., 2013)	- 68 -
-	
Figure 5 : Modèle intégratif de l'innovation de management de Khosravi et al (2019)	- 70 -
Figure 6: Modèle de Birkinshaw et al (2008).	- 82 -
Figure 7 : Démarche générale du chapitre 2	- 95 -
Figure 8 : Quadrige de l'écosystème de rôles	- 107 -
Figure 9 : Écosystème des rôles, du binôme au quadrige	- 122 -
Figure 10 : Écosystème des rôles de l'innovation	- 129 -
Figure 11 : Démarche générale du chapitre 3	- 130 -
Figure 12 : Traits de personnalité du Five Factors Model	- 193 -
Figure 13 : Continuum bipolaire de l'amabilité	- 194 -
Figure 14 : Barrières à l'innovation selon Gurtner et Dorner (2009)	- 201 -
Figure 15 : Diagramme de citations Markham (1991)	- 209 -
Figure 16 : Synthèse de la figure de l'opposant selon Markham et al. (1991)	- 213 -
Figure 17 : Diagramme de citations Markham (2000)	- 214 -
Figure 18 : Synthèse du modèle de Markham (2000)	- 218 -
Figure 19 : L'opposant selon Rohrbeck et Gemünden (2011)	- 221 -
Figure 20 : Démarche générale du Chapitre 4	- 237 -
Figure 21 : Rôles des RH comme partenaire (Ulrich, 1997)	- 242 -
Figure 22 : Les rôles du RH en tant qu'acteur (source : Ulrich et Beatty,(2001))	- 245 -
Figure 23 : Rôles que les DRH doivent adopter (Ulrich 2013; 2016)	- 248 -
Figure 24 : Changement organisationnel, portée et rythme selon Plowman et al. (2007)	- 251 -
Figure 25 : Démarche générale du chapitre 5	- 262 -
Figure 26 : Nœuds du codage Nvivo	- 294 -
Figure 27 : Démarche générale du chapitre 6	- 304 -
Figure 28 : Le continuum de l'opposition	- 311 -
Figure 29 : Comportements oppositionnels, tactiques et directions de l'influence	- 338 -
Figure 30 : Synthèse des profils d'opposition selon l'influence et le but poursuivi	- 353 -
Figure 31 : Impacts de la tenue du rôle d'opposant sur le projet et la trajectoire de carrière	- 354 -
Figure 32 : Mise en perspective des trajectoires de carrière selon le succès du projet	- 357 -
Figure 33 : Typologie des succès de carrière du panel	- 359 -
Figure 34 : Profils d'opposition du type "malheureux perdant"	- 360 -
Figure 35 : Profils d'opposition du type "Heureux gagnant"	- 361 -
Figure 36 : Profils d'opposition du type "Heureux perdant"	- 363 -
Figure 37 : Succès de carrière subjectif positif et profils d'opposition	- 364 -

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Répartition de l'échantillon selon la fonction	- 283 -
Graphique 2 : Répartition de l'échantillon selon le genre	- 285 -
Graphique 3 : Répartition de l'échantillon par classes d'âges	- 286 -
Graphique 4 : Répartition selon le niveau de diplôme	- 286 -
Graphique 5 : Répartition selon le secteur public, privé et parapublic.....	- 287 -
Graphique 6 : Répartition par secteur d'activité	- 288 -
Graphique 7 : Répartition des innovations dans les organisations par typologie ...	- 289 -

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Définitions de l'innovation administrative.....	- 62 -
Tableau 2: Définitions de l'innovation de management.....	- 66 -
Tableau 3 : Innovation de processus d'affaires, catégories fonctionnelles.....	- 75 -
Tableau 4 - Synthèse de la littérature sur les étapes de l'innovation Organisationnelle (Wolfe, 1994)	- 80 -
Tableau 5: Séquences de l'étape d'adoption de l'innovation	- 88 -
Tableau 6 : Synthèse des principaux écosystèmes selon Aarikka-Stenroos & Ritala (2017)	- 103 -
Tableau 7 : Synthèse des définitions du Champion	- 147 -
Tableau 8 : Définition des tactiques d'influence	- 176 -
Tableau 9 : Méta-catégorie des comportements	- 177 -
Tableau 10: Synthèse des postures épistémologiques	- 272 -
Tableau 11 : Répartition de l'effectif selon la taille de l'entreprise.....	- 287 -
Tableau 12 : Liste des entretiens réalisés	- 291 -
Tableau 13 : Codage associé aux questions de recherche	- 296 -

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	- 3 -
REMERCIEMENTS.....	- 5 -
PREFACE.....	- 7 -
RESUME.....	- 9 -
SUMMARY.....	- 11 -
LISTE DES ABREVIATIONS.....	- 13 -
SOMMAIRE.....	- 15 -
INTRODUCTION GENERALE.....	- 17 -
<i>0.1. Genèse de la recherche</i>	- 17 -
0.1.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	- 17 -
0.1.2. OBJET DE LA RECHERCHE	- 20 -
0.1.3. ENJEUX DE LA RECHERCHE.....	- 21 -
0.1.3.1. Contributions théoriques	- 21 -
0.1.3.2. Contributions managériales	- 22 -
<i>0.2. Positionnement épistémologique et méthodologie</i>	- 23 -
<i>0.3. Plan de thèse</i>	- 24 -
PARTIE I : THEORIE DES ROLES ET INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS : UNE REVUE DE LITTERATURE.....	- 29 -
CHAPITRE 1 : DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE A L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE : ÉVOLUTION D'UN CONCEPT.....	- 37 -
<i>1.1. L'innovation, Perspectives Étymologique, Historique et Théoriques</i>.....	- 43 -
1.1.1. QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?.....	- 43 -
1.1.2. L'INNOVATION, UN RETOUR ETYMOLOGIQUE	- 43 -
1.1.3. IMITATION, INVENTION, INNOVATION : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE.	- 44 -
1.1.3.1. Imitation	- 44 -
1.1.3.2. Invention.....	- 45 -
1.1.3.3. Innovation.....	- 47 -
1.1.4. L'INNOVATION COMME PROGRES SOCIAL	- 48 -
1.1.4.1. La pensée de Jean-Gabriel Tarde	- 48 -
1.1.4.2. Rogers et la théorie de la diffusion de l'innovation	- 49 -
1.1.5. L'INNOVATION COMME MOTEUR DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE.....	- 51 -
1.1.5.1. L'analyse schumpétérienne de l'innovation.....	- 52 -
1.1.5.1.1. L'innovation de produit.....	- 52 -
1.1.5.1.2. L'innovation de procédé	- 53 -
1.1.5.1.3. L'innovation de débouchés.....	- 53 -
1.1.5.1.4. L'innovation de matières premières.....	- 53 -
1.1.5.1.5. L'innovation « organisation »	- 53 -
1.1.5.2. L'apport de Drucker.....	- 54 -
1.1.5.2.1. Critère d'imprévisibilité	- 55 -
1.1.5.2.2. La congruence	- 55 -
1.1.5.2.3. Besoin en processus.....	- 55 -
<i>1.2. typologie et processus de l'innovation dans les organisations : une tentative de classification</i>.....	- 57 -
1.2.1. TYPOLOGIES DE L'INNOVATION	- 57 -
1.2.1.1. Innovation administrative	- 59 -
1.2.1.2. De l'innovation managériale à l'innovation de management.....	- 62 -
1.2.1.3. Innovation organisationnelle.....	- 70 -

1.2.2. L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS : UN PROCESSUS EN DEUX TEMPS.....	- 77 -
1.2.2.1. Émergence de l'innovation organisationnelle.....	- 78 -
1.2.2.2. Adoption de l'innovation.....	- 83 -
CHAPITRE 2 : L'INNOVATION A L'AUNE DE LA THEORIE DES ROLES	- 93 -
2.1. La notion d'écosystème de rôles de l'Innovation : une approche systémique	- 96 -
2.1.1. LA NOTION DE COMMUNAUTE D'INNOVATION.....	- 97 -
2.1.2. L'ECOSYSTEME DE ROLES : SYSTEME DE ROLES INTERCONNECTES ET OUVERT	- 100 -
2.1.2.1. Des participants hétérogènes.....	- 102 -
2.1.2.2. ... et indépendants mais.....	- 103 -
2.1.2.3. ... qui ne sont pas sans interdépendance	- 104 -
2.1.2.4. ...en vue de la concrétisation des objectifs de l'écosystème	- 105 -
2.2. Gatekeeper, Expert, Sponsor : une incarnation progressive dans le corpus théorique ..	- 106 -
2.2.1. LE GATEKEEPER	- 107 -
2.2.1.1. Caractéristiques du gatekeeper	- 108 -
2.2.1.2. Fonctions : de l'information aux ressources	- 111 -
2.2.2. L'EXPERT	- 113 -
2.2.2.1. Caractéristiques de l'expert.....	- 113 -
2.2.2.2. Fonctions	- 116 -
2.2.3. LE SPONSOR	- 117 -
2.2.3.1. Caractéristiques et compétences.....	- 117 -
2.2.3.2. Fonctions du sponsor	- 118 -
CHAPITRE 3 : L'OPPOSANT, ACTEUR MANQUANT DE L'ECOSYSTEME DES ROLES DE L'INNOVATION	- 125 -
3.1. Le Champion, de la construction d'un rôle à la mise en place d'un cadre d'analyse.....	- 131 -
3.1.1. LE CHAMPION, EMERGENCE D'UN CONCEPT	- 131 -
3.1.1.1. Le travail séminal de Schön	- 132 -
3.1.1.1.1. Les caractéristiques du champion	- 132 -
3.1.1.1.2. Position du champion au regard de l'organisation.....	- 134 -
3.1.1.2. Vers une définition structurée du Champion.....	- 135 -
3.1.1.2.1. Chakrabarti, une filiation aux travaux de Schön.....	- 135 -
3.1.1.2.2. Prolongements contemporains de l'analyse du Champion.....	- 140 -
3.1.1.3. Du champion aux champions	- 146 -
3.1.1.3.1. Le champion de la technologie.....	- 149 -
3.1.1.3.2. Le champion du pouvoir	- 149 -
3.1.1.3.3. Le champion du processus.....	- 150 -
3.1.1.3.4. Le champion du réseau.....	- 150 -
3.1.2. VERS LA MISE EN PLACE D'UN CADRE D'ANALYSE STRUCTURE DU CHAMPION	- 151 -
3.1.2.1. La genèse du Champion, première dimension du cadre d'analyse	- 151 -
3.1.2.1.1. Environnement organisationnel	- 152 -
3.1.2.1.2. Prédilections individuelles et ressources sociales.....	- 153 -
3.1.2.1.3. Rôle organisationnel et expérience professionnelle	- 155 -
3.1.2.2. Compétences, comportement et identité.....	- 156 -
3.1.2.2.1. Compétences	- 156 -
3.1.2.2.2. Le champion, un leader transformationnel ?	- 160 -
3.1.2.2.3. Identité perçue du champion.....	- 163 -
3.1.2.3. Rôles et activités.....	- 166 -
3.1.2.4. Quel soutien pour le champion.....	- 172 -
3.1.2.5. Relations, influence : une réponse à la question, comment obtenir ce que je veux ?	- 173 -
3.1.2.5.1. Le comportement d'influence sociale	- 173 -
3.1.2.5.2. Le champion, un agent-stratège	- 180 -
3.1.2.6. Ressources	- 185 -
3.1.2.6.1. Ressources matérielles	- 185 -
3.1.2.6.2. Ressources financières.....	- 186 -
3.1.2.7. Impacts	- 187 -
3.1.2.7.1. Quels impacts du rôle du Champion sur le projet ?	- 187 -
3.1.2.7.2. Être champion, un marche-pied pour sa carrière ?	- 189 -
3.2. Aux origines de l'opposition.....	- 192 -
3.2.1. L'OPPOSITION : UN COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL ?	- 192 -
3.2.1.1. Five-Factor Model.....	- 192 -
3.2.1.2. Comportement d'opposition et Organisation.....	- 195 -
3.2.1.2.1. Comportements organisationnels contre-productifs	- 195 -
3.2.1.2.2. Comportements de citoyenneté organisationnelle.....	- 196 -
3.2.1.2.3. Leadership.....	- 197 -

3.2.2. L'OPPOSITION DANS LA LITTÉRATURE RELATIVE A L'INNOVATION.....	- 198 -
3.3. Vers la mise en place d'un cadre d'analyse de l'Opposant.....	- 204 -
3.3.1. D'UNE CONNAISSANCE INDIRECTE DU ROLE D'OPPOSANT A SA RECONNAISSANCE EMPIRIQUE	- 205 -
3.3.1.1. L'opposant à l'aune de la littérature sur le champion	- 205 -
3.3.1.2. 1991 : la <i>naissance</i> de l'opposant dans le corpus littéraire	- 208 -
3.3.1.2.1. Hypothèses de recherches de Markham et al. (1991).....	- 208 -
3.3.1.2.2. L'opposant à l'épreuve des faits	- 211 -
3.3.1.3. Contributions ultérieures à la compréhension de l'opposant	- 213 -
3.3.1.3.1. Markham (2000), modèle du comportement politique des opposants.....	- 214 -
3.3.1.3.2. Contribution de Rohrbeck et Gemünden (2011)	- 219 -
3.3.2. TENTATIVE DE DEFINITION D'UN CADRE D'ANALYSE DU ROLE D'OPPOSANT	- 222 -
3.3.2.1. Origine	- 222 -
3.3.2.2. Compétences	- 224 -
3.3.2.3. Rôles et activités.....	- 225 -
3.3.2.4. Soutiens	- 226 -
3.3.2.5. Relations, influence	- 226 -
3.3.2.6. Ressources.....	- 227 -
3.3.2.7. Impacts	- 227 -

PARTIE II : INNOVATION & R.H. : CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE.....- 233 -

CHAPITRE 4 : LA FONCTION R.H., UN ACTEUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	- 235 -
4.1. Évolution de la fonction RH.....	- 238 -
4.1.1. UNE FONCTION ADMINISTRATIVE ET SUBALTERNE.....	- 238 -
4.1.2. UNE EVOLUTION DE LA FONCTION ORIENTEE PERFORMANCE.....	- 239 -
4.2. Les rôles dans la fonction RH	- 240 -
4.2.1. QUATRE ROLES PROACTIFS ET CONTRIBUTIFS POUR CHANGER L'IMAGE DES RH	- 240 -
4.2.2. DU PARTENAIRE A L'ACTEUR, UNE EVOLUTION DES ROLES RH	- 243 -
4.2.2.1. De la théorie.....	- 243 -
4.2.2.2. ...aux résultats empiriques	- 245 -
4.2.2.2.1. Le rôle militant dans la sphère d'influence individuelle	- 246 -
4.2.2.2.2. Quatre rôles de la sphère d'influence organisationnelle	- 246 -
4.2.2.2.3. Le rôle de positionneur stratégique, la sphère extra-organisationnelle	- 247 -
4.3. Changement organisationnel, activité centrale des fonctions RH	- 248 -
4.3.1. RYTHME ET PORTEE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	- 248 -
4.3.2. FONCTION RH, CHANGEMENT ET COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL.....	- 251 -

PARTIE III : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES POUR LA RECHERCHE.....- 255 -

CHAPITRE 5 : POSTURE ÉPISTEMOLOGIQUE, METHODOLOGIE & METHODE	- 259 -
5.1. Entre Constructivisme et Interprétativisme, une posture épistémologique aménagée. - 263 -	- 263 -
5.1.1. PANORAMA DES PRINCIPAUX PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES.....	- 263 -
5.1.1.1. Du positivisme logique aux cadres réalistes.....	- 264 -
5.1.1.1.1. Un réel en soi ?	- 264 -
5.1.1.1.2. Positivisme d'Auguste Comte et son héritage.....	- 264 -
5.1.1.1.3. Comment la connaissance est-elle générée ?	- 266 -
5.1.1.1.4. Quel est le but de la connaissance ?	- 266 -
5.1.1.2. Du paradigme constructivisme.....	- 267 -
5.1.1.2.1. Quelle nature de la réalité ?	- 267 -
Interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie comme creuset du réel constructiviste. - 267 -	
5.1.1.2.2. Quelle ontologie adopter, une « pomme de discorde » chez les constructivistes ?.....	- 268 -
5.1.1.2.3. L'hypothèse téléologique du PECP	- 269 -
5.1.1.2.4. Comment se construit la connaissance ?.....	- 269 -
5.1.1.2.5. Rendre intelligible l'expérience, le but de la démarche constructiviste	- 270 -
5.1.1.3. De l'interprétativisme.....	- 270 -
5.1.1.3.1. Des réalités propres aux sujets	- 270 -
5.1.1.3.2. Comment ?	- 271 -
5.1.1.3.3. Comprendre la construction du sens comme finalité de l'interprétativisme	- 272 -
5.1.2. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE RETENU : ENTRE CONSTRUCTIVISME ET INTERPRETATIVISME	- 274 -
5.1.2.1. Précaution vis-à-vis des postures positivistes.	- 275 -
5.1.2.2. Prudence vis-à-vis d'un interprétativisme pur	- 275 -

5.1.2.3. Le choix d'une posture épistémologique constructiviste aménagée.....	- 276 -
5.1.3. EN CONCLUSION,.....	- 277 -
5.2. Une méthodologie qualitative qui répond à l'objet d'étude et au référentiel épistémologique	- 278 -
5.2.1. OBJET D'ETUDE, TERRAIN ET REFERENTIEL EPISTEMOLOGIQUE.....	- 278 -
5.2.1.1. Un référentiel épistémologique et une approche qualitative en adéquation.....	- 278 -
5.2.1.2. Une méthodologie inductive insatisfaisante.....	- 279 -
5.2.1.3. Le choix d'une inférence abductive plus en adéquation avec notre posture de recherche.....	- 280 -
5.2.2. L'ENTRETIEN QUALITATIF COMME OUTILS DE RECUEIL DES DONNEES.....	- 282 -
5.2.3. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON.....	- 283 -
5.2.3.1. Démographie et innovations.....	- 283 -
5.2.3.1.1. Échantillon à prépondérance « Ressources Humaines ».....	- 283 -
5.2.3.1.2. La politique R.H. comme innovation au sein des organisations.....	- 288 -
5.2.3.2. Procédure.....	- 289 -
5.2.3.3. Exploitation des données.....	- 292 -
5.2.3.3.1. Analyse des données.....	- 292 -
5.2.3.3.2. Codage.....	- 293 -
5.2.3.3.3. Limites.....	- 295 -

PARTIE IV : RESULTATS ET DISCUSSION - 299 -

CHAPITRE 6 : L'OPPOSANT, UN ACTEUR QUI JOUE SON ROLE DE MULTIPLES MANIERES - 301 -

6.1. Les modalités de l'opposition	- 306 -
6.1.1. L'OPPOSANT HOSTILE : UNE OPPOSITION QUI PEUT ETRE FRANCHE ET MARQUEE.....	- 306 -
6.1.2. L'OPPOSANT EN DEMI-TEINTE OU L'OPPOSITION INERTIELLE.....	- 307 -
6.1.3. L'OPPOSANT LOYAL OU CONSTRUCTIF.....	- 308 -
6.1.4. L'OPPOSITION, UNE POSTURE EVOLUTIVE.....	- 310 -
6.2. Origines de l'opposition et caractéristiques de l'opposant	- 313 -
6.2.1. ORIGINES ET EMERGENCE DE L'OPPOSANT.....	- 313 -
6.2.1.1. Influence de facteurs internes à l'organisation.....	- 314 -
6.2.1.1.1. Une origine liée à l'innovation portée par le champion.....	- 314 -
6.2.1.1.2. Structure administrative et juridique.....	- 318 -
6.2.1.2. Facteurs d'influences externes.....	- 320 -
6.2.1.3. Facteurs personnels.....	- 322 -
6.2.1.3.1. Les valeurs de l'opposant comme facteur d'émergence.....	- 322 -
6.2.1.3.2. Craintes de l'opposant comme facteur d'émergence.....	- 323 -
6.2.1.3.3. Relations interpersonnelles.....	- 324 -
6.2.2. CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES : TRAITS DE PERSONNALITE, CONNAISSANCES ET COMPETENCES.....	- 325 -
6.2.2.1. Traits de personnalité.....	- 325 -
6.2.2.1.1. L'opposant hostile, un opposant extraverti et peu agréable ?.....	- 325 -
6.2.2.1.2. L'opposant inertiel, un opposant introverti et agréable.....	- 327 -
6.2.2.1.3. L'opposant constructif, extraverti et agréable ?.....	- 327 -
6.2.2.2. Connaissances et compétences.....	- 328 -
6.2.2.2.1. Un parcours académique de bon niveau.....	- 328 -
6.2.2.2.2. Connaissances techniques et organisationnelles importantes.....	- 328 -
6.2.2.3. Des qualités reconnues.....	- 330 -
6.2.3. LE ROLE ORGANISATIONNEL, ORIGINE DE L'OPPOSITION ?.....	- 330 -
6.3. Comment l'opposant agit-il : influence ou réseau social ?	- 333 -
6.3.1. QUELS SOUTIENS POUR L'OPPOSANT ?.....	- 333 -
6.3.1.1. L'opposant hostile et ses supports internes.....	- 333 -
6.3.1.2. L'opposant hostile et ses supports externes.....	- 335 -
6.3.2. INFLUENCE ET PROFILS D'OPPOSITION.....	- 337 -
6.3.2.1. L'opposant hostile fait usage d'un large éventail de tactiques voire de stratégies.....	- 337 -
6.3.2.1.1. Tactique de pression.....	- 339 -
6.3.2.1.2. Flatterie.....	- 343 -
6.3.2.1.3. La persuasion rationnelle.....	- 344 -
6.3.2.1.4. L'échange.....	- 345 -
6.3.2.1.5. La coalition.....	- 346 -
6.3.2.2. L'opposant inertiel, un acteur qui développe peu de tactiques d'influence.....	- 347 -
6.3.2.2.1. Pression.....	- 347 -
6.3.2.2.2. Légitimité.....	- 349 -
6.3.2.3. L'opposant constructif, un acteur qui ne favorise pas l'utilisation de tactiques de confrontation.....	- 350 -

6.3.2.3.1. La collaboration.....	- 350 -
6.3.2.3.2. Tactique de persuasion rationnelle	- 351 -
6.4. Avoir été un opposant, quelles conséquences ?	- 354 -
6.4.1. DES REPERCUSSIONS MODEREES SUR LE PROJET MAIS...	- 355 -
6.4.1.1. Une action couronnée de succès, pour les constructifs.....	- 355 -
6.4.1.2. Impact marginal pour l'opposant hostile et inexistant pour le profil inertiel.....	- 356 -
6.4.2. ...IMPORTANTES SUR LA TRAJECTOIRE DE CARRIERE	- 357 -
6.4.2.1. Éléments généraux sur la trajectoire de carrière des opposants	- 357 -
6.4.2.2. Typologie des succès de carrière des opposants	- 358 -
6.4.2.2.1. Les malheureux perdants.....	- 359 -
6.4.2.2.2. Les heureux gagnants	- 361 -
6.4.2.2.3. Les heureux perdants.....	- 362 -
CHAPITRE 7 : CONCLUSION GENERALE APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE	- 367 -
7.1. Apports à la littérature.....	- 371 -
7.1.1. L'OPPOSANT, VERS UNE CONCEPTUALISATION D'UN NOUVEAU ROLE DANS L'ECOSYSTEME.....	- 371 -
7.1.1.1. L'opposant loyal/constructif, dans les pas de Markham	- 371 -
7.1.1.2. Au-delà de la conception « makhamienne » de l'opposition.....	- 373 -
7.1.1.3. Intégration du rôle d'opposant dans une perspective interactionniste symbolique	- 373 -
7.1.2. ORIGINE ET CARACTERISTIQUES DE L'OPPOSANT	- 375 -
7.1.3. L'INFLUENCE COMME MODE D'ACTION DE L'OPPOSANT	- 376 -
7.1.4. UNE PERFORMANCE EN DEMI-TEINTE DE L'ACTION DE L'OPPOSANT	- 378 -
7.1.4.1. Des conséquences marginales sur le projet	- 378 -
7.1.4.2. Des conséquences univoques sur la carrière de l'opposant	- 379 -
7.2. Contributions managériales.....	- 380 -
7.3. Limites et pistes de recherches	- 381 -
7.3.1. LIMITES	- 381 -
7.3.2. PISTES DE RECHERCHES	- 382 -
7.3.2.1. Dynamique des rôles autour de l'opposant	- 382 -
7.3.2.2. Dimension culturelle.....	- 382 -
7.3.2.3. Aller au-delà de la fonction R.H.....	- 383 -
7.3.2.4. Aux côtés de <i>l'exit champion, l'assassin</i> ?.....	- 383 -
BIBLIOGRAPHIE	- 385 -
ANNEXES	- 415 -
Annexe 1 : Retranscription entretien.....	- 417 -
Annexe 2 : Extrait retranscription entretien.....	- 439 -
TABLE DES ILLUSTRATIONS	- 459 -
TABLE DES GRAPHIQUES.....	- 460 -
LISTE DES TABLEAUX.....	- 462 -
TABLE DES MATIERES.....	- 464 -