Université Paris Nanterre

200 av. de la République
92001 Nanterre Cedex
www.parisnanterre.fr

Membre de l'université Paris Lumières

École doctorale 396 : Économie, organisation, société
EA4429 CEROS

Dima MURTADA

L'implication dans la création normative en milieu de travail

Étude d'une entreprise d'installation et de maintenance de matériel électrique et thermique

Thèse présentée et soutenue publiquement le 19/03/2019
en vue de l'obtention du doctorat de Sciences de gestion de l'Université Paris Nanterre
sous la direction de M. Éric Pezet (Université Paris Nanterre)

Jury :

Rapporteure :	Madame Anne MIONE	Professeur des Universités, Université Montpellier I
Rapporteure :	Monsieur Ewan OIRY	Professeur des Universités, Université du Québec à Montréal (UQAM)
Membre du jury :	Madame Liliane RIOUX	Professeur des Universités, Université Paris Nanterre
Membre du jury :	Monsieur Alan MCKINLAY	Professeur des Universités, Université de Newcastle
Membre du jury :	Monsieur Frédéric GAUTIER	Professeur des Universités, Université Panthéon-Sorbonne, IAE de Paris
Membre du jury :	Madame Geneviève MUSCA	Maître de conférences HDR, Université Paris Nanterre

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

À l'heure où je clôture cette thèse, le moment est venu d'adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce long travail.

Je voudrais exprimer tout d'abord ma profonde gratitude à mon directeur de thèse, monsieur Éric Pezet, pour la qualité de son encadrement ainsi que son extraordinaire soutien tout au long de cette thèse. Sa bienveillance, sa disponibilité, sa patience et ses remarques perspicaces m'ont accompagnée et sans cesse encouragée à poursuivre.

Je tiens également à remercier vivement tous les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail. C'est un très grand honneur de le soumettre à mes rapporteurs les Professeurs Anne MIONE et Ewan OIRY, ainsi qu'à mes suffragants, Geneviève MUSCA, Maître de Conférences et les Professeurs Liliane RIOUX, Alan MCKINLAY, Frédéric GAUTIER.

L'étude de cas réalisée n'aurait pu avoir lieu sans le concours de nombreuses personnes. Je remercie vivement l'entreprise qui m'a accueilli pour mon étude de terrain et de m'avoir offert l'opportunité de réaliser ma thèse dans le cadre d'une convention CIFRE. Mes remerciements et ma gratitude vont également à toutes les personnes que j'ai pu interviewer. Je les remercie de m'avoir accordé de leur temps et d'avoir partagé avec moi leurs expériences et réflexions sur le sujet de cette thèse.

Ce travail de thèse a été également l'occasion de nombreux échanges et rencontres avec des enseignants chercheurs venant d'horizons divers. Je les remercie pour leur soutien et leurs nombreux conseils. Je remercie particulièrement Nelarine Cornelius, Cristina Neesham, Laurence Morgana, Gilda Simoni et Roberto Frega.

Enfin, je ne pouvais conclure sans remercier ma famille et mes proches, qui m'ont apporté leur soutien et leur affection tout au long de la recherche. Je tiens tout particulièrement à remercier mes parents ainsi que mes amis Souad, Aya, Samer, Claude, Mélodie, Stéphanie et Kathleen.

Résumé

La création des normes au sein des organisations est un phénomène assujetti aux influences sociales, aux interactions entre les individus, aux négociations entre acteurs et à la diffusion des innovations. L'individu a une place centrale dans ce phénomène, que ce soit par l'initiation d'une nouvelle norme, son acceptation ou sa diffusion. La contribution des individus à la création normative est pourtant peu étudiée par la littérature. Notre recherche propose d'isoler des cas d'implications individuelles envers la création de normes spécifiques. L'objectif étant de saisir la richesse des apports des individus à cette création et de mieux comprendre les raisons derrière leurs actions en faveur d'une nouvelle norme. La recherche présente la formation de l'implication sous la forme d'un processus comportant trois phases : la remise en cause du statu quo, l'évaluation positive de l'implication et la manifestation de l'implication par des actions et des comportements en faveur de la nouvelle norme. Ce processus est traversé par des déterminants affectifs et cognitifs chez les individus et est favorisé par des facteurs d'ordre personnel, interpersonnel, sociétal et organisationnel.

Mots clés : implication des salariés, approche processuelle, création des normes, changement des normes, secteur du bâtiment.

Abstract

The creation of norms within organizations is a phenomenon that is subject to social influences, interactions between individuals, negotiations between actors and the diffusion of innovations. The individual has a key role in this phenomenon through the initiation of a new norm, its acceptance or its diffusion. However, the contribution of individuals to normative creation is not fully exploited by the literature. The objective of the current research was to bridge this gap by isolating cases of individual commitments for the creation of specific norms. The purpose is to capture the richness of individuals' contributions to this creation and to better understand the reasons behind their actions in favour of a new norm. The research presents the formation of commitment in the form of a three-phase process : questioning the status quo, evaluating commitment positively and manifesting commitment through actions and behaviours. This process is driven by emotional and cognitive determinants within individuals and is enabled by personal, interpersonal, societal and organizational factors.

Keywords : employees' commitment, process approach, norms' creation, norms' change, building sector.

Table des matières

Introduction générale **11**

PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE **19**

Chapitre 1 : Les influences réciproques entre l'individu et la norme **20**

1 Les normes en sciences de gestion : une compréhension à partir de la conceptualisation des normes en sciences sociales 20

1.1 Le concept de « norme » : origine et définition 20

1.1.1 La norme : un instrument de référence 20

1.1.2 Distinction entre les termes normes et règles 21

1.1.3 Vers le choix d'une définition de la norme 22

1.2 Les fondements de la norme en sciences sociales 22

1.2.1 La notion de norme dans la sociologie classique 23

1.2.2 La notion de norme dans la psychologie sociale 29

1.3 Le concept des normes en théorie des organisations 40

1.3.1 Les sources de production normative externes et internes à l'organisation 40

1.3.2 Les normes informelles et les normes formelles 42

1.3.3 Les normes techniques et les normes de comportement 43

2 L'individu dans son milieu normatif : les liens pluriels de l'individu avec la norme 46

2.1 L'adhérence des individus à la norme en milieu de travail 46

2.1.1 La conformité des salariés aux normes 47

2.1.2 Au-delà de la conformité, l'attachement à l'ordre établi 48

2.2 La prise de distance par rapport à la norme 50

2.2.1 L'application des normes : une mise en scène qui passe par l'interprétation 50

2.2.2 Le bricolage : une manœuvrer autour des normes 51

2.3 Les actions à l'encontre de la norme 52

2.3.1 La déviance ou la transgression 52

2.3.2 La question de la transgression selon la théorie de stratégie des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) 54

2.4 Les actions en vue d'élaborer une nouvelle norme 56

2.4.1 La négociation des normes : une compréhension à travers la théorie de la régulation sociale de Reynaud 57

2.4.2 L'utilisation et la diffusion de la nouveauté 58

2.4.3 La modélisation et la communication verbale : deux expressions d'un comportement proactif 59

2.4.4 Le recours à des outils de gestion 62

2.4.5 La réduction des forces d'opposition au changement 63
Chapitre 2 : La théorie de l'implication en milieu de travail 66
1 Les fondements de l'implication en milieu de travail 67
1.1 Conceptualisation de l'implication en milieu de travail 68
1.1.1 Repères historiques du développement du concept de l'implication organisationnelle 68
1.2 Le contenue théorique retenu de l'implication 74
1.2.1 Le choix de définition de l'implication : une réflexion à partir de l'unité conceptuel de l'implication 75
1.2.2 La nature de l'implication : un phénomène interne à l'individu 82
1.3 La cible multiple de l'implication 83
1.3.1 L'implication à multiple facette ou l'implication multi-cible 83
1.3.2 L'état de la recherche sur l'implication multi cible 87
2 La formation de l'implication à travers une approche processuelle 90
2.1 Quelques éléments clés sur les études de processus 90
2.2 L'approche processuelle dans l'étude de l'implication en milieu de travail 92
2.2.1 Le processus de développement de l'implication 93
2.2.2 Le processus de formation de l'implication 95
2.3 Construction d'une grille d'analyse du processus de formation de l'implication envers la création des normes 99
2.3.1 Les catégories d'antécédents qui favorisent la formation de l'implication 101
2.3.2 Les déterminants affectifs et cognitifs liés à l'élaboration de l'implication 108
SECONDE PARTIE : Méthodologie, données, méthodes 120
Chapitre 3 : Choix méthodologiques et démarche générale de la recherche 121
1 La démarche de la recherche : du positionnement épistémologique à la collecte des données 121
1.1 Le positionnement épistémologique de la recherche 122
1.2 Le mode de raisonnement mobilisé : l'abduction 123
1.3 Le choix d'une méthodologie qualitative 125
1.4 L'étude de cas comme stratégie d'accès au réel 127
1.4.1 Les choix à faire dans le cadre d'une étude de cas 129
1.4.2 Présentation et pertinence du terrain 132
Chapitre 4 : Collecte et analyse des données 144
1 Méthodologie de collecte des données 144
1.1 L'accès au terrain et la stratégie de collecte des données 145
1.2 Le recueil des données par les entretiens semi-directifs 146

1.2.1 Justification du choix des entretiens 147
1.2.2 Constitution de l'échantillon 148
1.2.3 Conduite des entretiens 150
1.3 La documentation 152
1.3.1 Justification du choix de l'analyse documentaire 152
1.3.2 Sélection des documents à analyser 153
1.4 Le recueil de données par observation 154
2 Analyse des données 157
2.1 L'approche narrative comme méthode d'analyse des données 158
2.1.1 Avant-propos sur la narration 158
2.1.2 Sélection des passages narratifs et constitution des intrigues 159
2.1.3 Le codage thématique 166
2.1.4 Le choix du logiciel Nvivo comme un outil d'aide à l'analyse 168
3 La fiabilité et la validité de la recherche 169
3.1 La validité interne ou la crédibilité 170
3.2 La validité externe ou la transférabilité 172
3.3 La fiabilité de la recherche (reliability) 175
TROISIEME PARTIE : Analyse des données et résultats 178
Chapitre 5 : Analyse des données : processus d'implication et catégorie des normes ... 179
1 Normes informelles de comportement 183
1.1 Les normes associées aux modalités d'interactions entre les salariés 183
1.1.1 R1 : Norme de communication axée sur l'échange entre manager et subordonnés 183
1.1.2 R2 : Norme d'interaction sans conflit entre le chef de chantier et ses N-1 185
1.1.3 R3 : Norme de collaboration entre les pairs 187
1.2 Les normes associées à la tâche à effectuer 189
1.2.1 R4 : Norme de contrôle de l'usage du matériel collectif 189
2 Normes formelles de comportement 190
2.1 Les normes associées aux modalités d'interactions entre les salariés 191
2.1.1 R6 : Norme de coordination de travail : (re)répartition des tâches entre managers et subordonnés 191
2.1.2 R7 : Norme de coordination de travail : (re)répartition des tâches entre managers et subordonnés 192
2.1.3 R8 : Norme d'entraide pour les subordonnés 195
2.2 Les normes associées à la tâche à effectuer 196
2.2.1 R5 : Norme de revente du matériel en interne 196

2.2.2 R9 : Norme d'autocontrôle des prestations pour les chefs de chantier 198
2.2.3 R10 : Norme d'auto-contrôle des prestations 199
2.2.4 R11 : Norme de contrôle entre pairs 201
2.2.5 R12 : Norme de contrôle des N-1 203
2.2.6 R13 : La mise en place d'une pratique de travail sécuritaires 204
3 Normes formelles techniques 207
3.1 La norme technique comme une procédure de travail 208
3.1.1 R19 : La mise en place d'une procédure de travail de chantier 208
3.1.2 R21 : L'élaboration d'une procédure pour la facturation des travaux 209
3.2 La norme technique comme une pratique à mettre en place 212
3.2.1 R15 : L'introduction d'une pratique d'achat plus rentable 212
3.3 La norme technique comme un ensemble d'opérations à effectuer 214
3.3.1 R14 : L'élimination d'une tâche manuelle dans la comptabilisation des congés payés 214
3.3.2 R16 : L'addition d'une tâche qui permet la traçabilité des prestations supplémentaires 215
3.3.3 R17 : L'élimination des saisies manuelles et des calculs répétitifs lors de la réalisation des plans 217
3.3.4 R18 : L'élimination des saisies répétitives des informations 220
3.3.5 R20 : Informatiser la constitution des dossiers de fin du chantier 222
4 Normes informelles techniques 224
4.1 La norme technique comme une diligence à mettre en place 225
4.1.1 R22 : La réduction du délai d'exécution du travail pour les N-1 225
Chapitre 6 : Résultats et discussions 228
1 Une réflexion critique sur le *statu quo* 228
1.1 L'identification d'une situation problématique 228
1.1.1 Une situation problématique relevant d'un problème répétitif 228
1.1.2 Une situation problématique relevant d'un événement perturbateur 230
1.2 L'identification d'une possibilité d'améliorer une situation actuelle 231
1.2.1 Améliorer la performance 231
1.2.2 Éviter le risque 232
1.3 Les facteurs qui favorisent la réflexion critique sur le statu quo 233
1.3.1 Les facteurs interpersonnels 234
1.3.2 Les facteurs sociétaux 234
2 L'évaluation positive du choix de l'implication 235
2.1 Les attitudes et les sentiments des individus à l'égard de l'implication 235

2.1.1 L'implication sous le prisme d'un coût perçu : la perception de l'implication comme moyen de supprimer les coûts existants 236
2.1.2 L'implication sous le prisme d'un état d'esprit d'obligation 236
2.1.3 L'implication sous le prisme d'affects positifs 237
2.2 Les facteurs qui favorisent l'évaluation positive de l'implication 238
2.2.1 Les facteurs personnels 238
2.2.2 Les facteurs interpersonnels 240
2.2.3 Les facteurs organisationnels 242
3 La manifestation de l'implication des acteurs organisationnels 244
3.1 Les actions en faveur de la construction de la norme 244
3.1.1 Le lien entre la construction normative et le type de norme à créer 244
3.1.2 La construction de la norme technique : l'implication dans l'élaboration des procédures de travail 245
3.2 Les actions en faveurs de la visibilité de la norme 246
3.2.1 La revendication de l'utilité de la norme 246
3.2.2 La combinaison entre l'enquête et la revendication de l'utilité de la norme ... 247
3.2.3 La diffusion de la norme par le biais des TIC 247
3.3 Les actions en faveur de l'acceptation de la future norme 248
3.3.1 Favoriser une démarche progressive pour le passage à la nouvelle norme 248
3.3.2 Favoriser la participation des acteurs concernés par la définition de la norme 249
3.3.3 Embaucher de nouvelles personnes 249
3.4 Les actions sur soi 250
3.4.1 La conformité à la nouvelle norme 250
3.4.2 Le changement du comportement 251
Conclusion générale 254
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 260
Liste des abréviations 299
Liste des tableaux 300
Liste des figures 301
Liste des encadrés 303
Annexes 304

Introduction générale

Les organisations sont des artefacts qui font tenir ensemble, pour une durée déterminée, des ressources matérielles, humaines, et financières selon des normes, des règles et des procédures (Le Moënne, 1998). Les normes font ainsi partie intégrante de l'organisation qui se définit comme des structures d'attentes mutuelles, attachées à des rôles qui définissent ce que chacun de ses membres doit attendre des autres et d'eux-mêmes (Vickers, 1967). Le monde de l'entreprise combine des normes qui englobent aussi bien les lois et règlements que les manières de se comporter, les modalités techniques d'effectuer un travail ou encore les langages et les significations qui fixent l'ordre symbolique. Nous pouvons regrouper ces différentes acceptations de la norme sous le terme de « modèle » ou « référence » permettant de produire du sens sur cette collectivité humaine (Thibierge, 2017).

L'importance de la question normative dans l'organisation tient au rôle des normes dans la définition des rôles des acteurs, l'arbitrage entre plusieurs manières de procéder et la fixation d'un usage, là où plusieurs sont en concurrence. Par conséquent, les normes permettent d'ajuster les conduites et de coordonner les interactions entre les individus, tout en leur permettant d'atteindre leurs objectifs d'une manière efficace (Prairat, 2012). Si la création et le maintien des normes semblent donc être indispensables pour la vie de l'entreprise, leur révision et leur remplacement le sont de même. En effet, les normes peuvent devenir caduques lorsqu'elles sont créées à une certaine époque pour répondre à une situation donnée qui a changé. Désormais des coquilles vides, ces normes sont dévouées à disparaître, à être transgressées ou être renouvelées.

Les normes sont donc des « objets » dynamiques face auxquels l'individu n'est pas passif. En effet, l'individu peut avoir des rapports différents avec la norme selon le jugement qu'il porte sur elle : une norme peut être jugée comme convenable, ambiguë, incomplète, insuffisante, imparfaite ou caduque. Mais également selon l'influence sociale exercée au sein de l'organisation ou du groupe de travail (Hogg et Abrams, 1993 ; Bamberger et Biron, 2007) ainsi que l'attachement que peut avoir l'individu envers la norme (Samuelson et Zeckhauser, 1988).

Parmi les différents rapports qui peuvent exister, nous nous intéressons au rapport de l'individu à la création normative. Cela nous permettra de comprendre la place que détiennent les

individus dans la création de nouvelles normes, ainsi que du remplacement des normes existantes.

Le rapport de l'individu à la création normative a été traité par de nombreux chercheurs en sciences de gestion, inspirés principalement par deux champs d'investigation, la sociologie classique et la psychologie sociale.

Parmi les auteurs inspirés par la sociologie classique, nous citons J. D. Reynaud (1994) qui propose, à travers la théorie de la régulation sociale (TRS), que les individus sont susceptibles de participer à une négociation explicite ou implicite pour créer des règles qui sont acceptables à la fois pour les dirigeants et les employés. Alter (2000, 2002) de son côté met l'accent sur le lien entre la création normative et l'innovation. Pour l'auteur, les acteurs sont en mesure d'utiliser la nouveauté et de mobiliser d'autres acteurs pour son usage. L'addition des choix des « suiveurs » à s'associer à la nouveauté permet de créer une nouvelle norme.

La psychologie sociale, de son côté, a mis en avant le rôle des individus à créer de nouvelles normes à travers l'influence sociale qu'ils peuvent avoir au sein de leur groupe (Cialdini, Kallgren et Reno, 1991). Les auteurs qui appartiennent à ce champ d'investigation défendent l'idée que l'influence sociale peut être exercée par un large panel d'individus : les leaders du groupe, les personnes exemplaires (Ehrhart et Naumann 2004 ; Grant et Patil, 2012), mais également les minorités (Moscovici, 1976). Ainsi, les individus se mobilisent à travers la proposition et la discussion de leurs idées avec les membres de leur groupe (Taggar, 2007). Également, ils recourent à la revendication qui consiste à présenter des arguments persuasifs en faveur de l'élaboration de la norme. Dans le même sens, ils mobilisent l'enquête qui cherche à exercer une influence plus subtile sur les attitudes et les comportements à travers un dialogue encadré et tourné sur une résolution conjointe de problèmes (Grant et Patil, 2012). Enfin, ils sont à même d'adopter la nouvelle norme, en résistant à la majorité par la sincérité de leurs discours et la consistance de leur comportement (Moscovici, 1976 ; Allard-Poesi et Meier, 2000 ; Hogg, 2010).

L'analyse de la place de l'individu dans la création normative, à travers une lecture de la sociologie classique et la psychologie sociale, laisse entendre que l'individu dépense de l'effort et de l'énergie en faveur de la création de la nouvelle norme. Notre thèse propose d'introduire l'implication des individus dans la création normative comme un lien que peuvent avoir les individus avec la norme. L'objectif est de comprendre comment les individus parviennent à faire le choix de consacrer des efforts en faveur de la création normative, et d'approfondir les mécanismes mis en place pour cette fin.

L'implication se définit comme « *une volonté de consacrer du temps et de l'énergie à quelque chose en quoi nous croyons, ou une promesse ou une décision ferme de faire quelque chose* » (Le Dictionnaire anglais de Cambridge). Les études en psychologie des organisations ont mobilisé l'implication pour étudier l'attachement entre un individu et une organisation (Allen et Meyer, 1990 ; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Mathieu et Zajac, 1990, Mowday et al., 1982 ; Porter et al., 1974). Bien que l'organisation soit la facette la plus étudiée de l'implication dans la sphère professionnelle, les chercheurs se sont attardés à considérer l'implication comme un concept à multiples facettes (*multi-foci*) ou multi-cible (Swailes, 2002). À ce titre, l'implication a été abordée pour étudier le lien entre l'individu et le travail, l'emploi, le syndicat, la carrière ou la profession et l'organisation employeur (Swailes, 2002 ; Cohen, 2003 ; Barling et Cooper, 2008).
La présente thèse propose de considérer la création normative comme une cible de l'implication en milieu de travail.

Contrairement à la majorité des cibles qui ont été traité par les chercheurs en psychologie d'organisation et de travail, dans le cadre de cette thèse, la cible d'implication présente deux particularités. La première est l'incertitude. Une norme est créée lorsque suffisamment d'individus l'acceptent et l'intériorisent. Une implication envers la création des normes est donc une implication envers un objectif qui peut ne pas être atteint parce qu'il dépend des autres personnes concernées par la norme. La seconde particularité est le détachement du *statu quo*. Pour les implications envers l'organisation, le travail, l'équipe, le manager, le syndicat, etc. l'attachement est pour la cible telle qu'elle existe au moment de l'enclenchement de l'implication. Pour la création normative, la cible est à venir, et cet attachement pour une situation future concomite avec un détachement d'un ordre établi, à savoir la norme existante ou l'absence de norme. Dès lors, l'intérêt de cette thèse et double. D'un côté, elle se propose d'approfondir le rapport de l'individu à la création normative, et de l'autre, elle entend traiter une cible d'implication jusqu'à maintenant inexplorée par la littérature.

L'implication est, par nature, un phénomène qui existe à l'intérieur des individus et se rend visible par les comportements et les actions déployés en faveur de la cible d'implication. Afin de comprendre ce phénomène, il est donc indispensable de comprendre la formation de l'implication à l'intérieur de l'individu, mais également les actions et comportements par lesquels elle se manifeste. Afin de saisir ce phénomène dans sa globalité, nous prônons une approche processuelle de l'implication qui a l'avantage de souligner la dimension temporelle

dans l'explication de l'évolution du phénomène étudié (Langley et al., 2013) et de décortiquer les événements pour révéler comment et pourquoi les résultats sont atteints (Koch, 2011).

Au regard du cadre contextuel et de la revue de littérature ainsi précisés, nous formulons notre problématique par la question principale suivante :

Comment, au sein de l'organisation, se forme et se manifeste l'implication individuelle dans la création normative ?

Plus précisément, nous déclinons notre problématique générale, en trois sous-questions de recherche :

- Quels sont les facteurs explicatifs de l'implication des individus dans la création des normes ?
- Quels sont les déterminants cognitifs et affectifs qui permettent l'explication de l'implication ?
- Quels sont les actions et comportements déployés en faveur de la création normative ?

Pour répondre à ces interrogations, notre recherche repose sur une méthodologie qualitative, centrée sur une étude de cas unique avec un design enchâssé. L'étude de cas permet de reconstituer, scénariser et documenter un processus interne chez l'acteur avec la collaboration de celui-ci (Collerette, 1997). Nous cherchons donc à décrire le processus d'implication chez les individus, afin de mieux comprendre ce phénomène.

Dans cette logique descriptive et compréhensive, notre démarche consiste essentiellement à interpréter les sentiments et les opinions des acteurs interrogés. Cette volonté d'identifier les perceptions des acteurs nous oriente vers une position épistémologique interprétativiste qui nous permet de comprendre, mais aussi d'analyser le sens que les différents acteurs souhaitent associer à leurs actions (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Notre recherche s'inscrit ainsi dans une perspective exploratoire. Elle ambitionne de fournir des éléments de compréhension susceptibles d'apporter un éclairage sur le phénomène d'implication dans la création normative. Pour procéder à cette production de connaissances, nous adoptons un mode de raisonnement abductif, qui consiste à placer les matériaux empiriques dans des cadres théoriques alternatifs à ceux qui leur ont été attribués (Neuman,

2013). Puis d'examiner les matériaux empiriques par des allers-retours fréquents entre les données recueillies et la théorie (Charreire-Petit et Durieux, 2007).

Trois éléments fondamentaux nous ont guidé dans le choix d'une méthodologie qualitative : notre ambition de comprendre notre objet d'étude tel qu'il est vécu et interprété par les acteurs, notre volonté de décrire en profondeur notre objet de recherche et notre objectif d'étudier un champ de recherche encore inexploré.

Parmi les différentes stratégies de recherche offertes au chercheur qui opte pour une démarche qualitative, nous avons retenu l'étude de cas. Nous verrons que ce choix est directement motivé par notre question de recherche centrale qui est du type « comment » (Yin, 1994), par la visée compréhensive d'un phénomène dans toute sa complexité en prenant en compte un grand nombre de facteurs (Hlady-Rispal, 2002 ; Giroux, 2003) et enfin par la prise en considération de la temporalité sous-jacente du phénomène étudié. Parmi les différents choix à faire concernant l'étude de cas, nous avons retenu une étude de cas unique avec un design enchâssé. Notre choix d'une étude de cas unique est guidé par notre volonté de saisir la richesse du contexte organisationnel et contextuel par rapport à notre question de recherche ainsi que notre visée à étendre une théorie par le biais d'un ensemble d'explications pertinentes à sa compréhension (Yin, 2003). Par ailleurs, notre choix d'un design enchâssé est motivé par notre ambition d'approfondir les analyses réalisées (Yin, 2003) et de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié (Musca, 2006).

La principale source de données est l'entretien individuel. Nous avons mobilisé les entretiens en vue d'augmenter la probabilité de saisir des situations d'apparition d'implications dans la création normative. Au total, 47 entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'acteurs aux fonctions et positions différentes afin d'avoir une vision globale du phénomène étudié. Ces entretiens ont été complétés par l'analyse de documents et par l'observation non participante.

Afin de saisir le processus de formation de l'implication présent dans nos entretiens, nous avons eu recours à l'approche narrative pour l'analyse de nos données. Deux éléments nous ont guidé dans ce choix : notre volonté de saisir la séquence et le temps nécessaire pour l'explication d'un processus (Pentland, 1999) ainsi que les interprétations ou commentaires évaluatifs du narrateur sur le sujet étudié en plus des actions mises en place (Feldman et al., 2004).

Nous avons analysé 22 récits, extraits à partir de 17 entretiens, à travers une analyse thématique à l'aide du logiciel d'analyse des données qualitatives Nvivo.

L'analyse de nos récits, confrontée à la littérature existante, nous a permis de retracer le processus de l'implication dans la création normative et de rapporter des éléments de réponse à nos trois sous-questions de recherche énoncées précédemment.

C'est ainsi que les intérêts théoriques de notre recherche sont, d'un côté, le prolongement des travaux sur le rapport de l'individu à la création normative (Reynaud, 1994 ; Alter, 2000, 2002 ; Ehrhart et Naumann 2004 ; Taggar, 2007 ; Grant et Patil, 2012) et de l'autre, l'enrichissement des travaux sur l'approche multi-cible de l'implication (Becker, 1992 ; Barling et Cooper, 2008 ; Cohen, 2003 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Becker et al., 2009 ; Klein et al. 2012) à travers l'exploration d'une nouvelle cible.

Au niveau managérial, l'intérêt de ce travail est de fournir aux dirigeants et managers, une illustration de la dynamique normative au sein de l'organisation, tout en mettant en valeur les différents facteurs qui favorisent l'implication des salariés dans cette dynamique ainsi que les différentes actions déployées par eux dans l'objectif de créer une nouvelle norme.

Au niveau méthodologique, l'intérêt de notre recherche est de fournir une explication d'une analyse narrative à travers la mobilisation de trois sources de données (entretiens, documents internes et observation), afin de reconstituer et présenter un processus interne chez l'individu.

Finalement, la thèse que nous défendons est que les individus créent des liens psychologiques multiples avec la norme, y compris l'implication dans la création d'une nouvelle norme qui leur permet de contribuer à la dynamique normative au sein de l'organisation.

Cette thèse comprend trois grandes parties, chacune composée de deux chapitres.
La **première partie** est consacrée aux cadres conceptuels et théoriques mobilisés tout au long de notre travail de recherche. Le **premier chapitre** propose une analyse théorique autour du concept de la norme, nous permettant de retenir une définition de la norme et de ces caractéristiques pour notre recherche. Également, il permet d'éclaircir les liens multiples de l'individu avec la norme en proposant un continuum allant de l'implication envers la norme existante à l'implication envers la création d'une nouvelle norme. Le **deuxième chapitre** fournit, quant à lui une compréhension autour des fondements et de la nature de la théorie de l'implication en milieu de travail. Également, il offre une justification de notre choix d'une approche processuelle pour l'étude de l'implication, axée sur la formation de l'implication.

La **seconde partie** constitue l'articulation entre notre revue de la littérature et les résultats de notre recherche. Elle expose les moyens mis en œuvre pour répondre à notre question de recherche et détaille l'ensemble des choix qui ont été effectués pour opérationnaliser notre recherche. Le **troisième chapitre** présente notre positionnement épistémologique et la démarche générale de notre recherche. Le **quatrième chapitre** se centre sur les différentes méthodes retenues, tant au niveau du recueil des données que de leur analyse.

La **troisième partie** détaille les analyses empiriques et les résultats théoriques de notre recherche. Le **cinquième chapitre** restitue les résultats empiriques de la recherche, issus des analyses de nos 22 récits, à travers une présentation séquentielle de nos sous-unités d'analyse. La présentation riche et détaillée de nos récits a pour objet de permettre au lecteur de porter un regard critique sur la façon dont nous les avons interprétées. Enfin, le **sixième chapitre** présente les résultats de notre recherche à travers une présentation d'une synthèse des récits analysés ainsi que des éléments de compréhension de la formation et de l'expression du processus de l'implication envers la création des normes. Ces résultats seront discutés à la lumière de la revue de littérature.

La **conclusion générale** de la thèse synthétise les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de notre recherche. Les limites et les perspectives de recherches futures y sont également examinées.

La figure ci-après propose une représentation de la structure générale de la thèse.

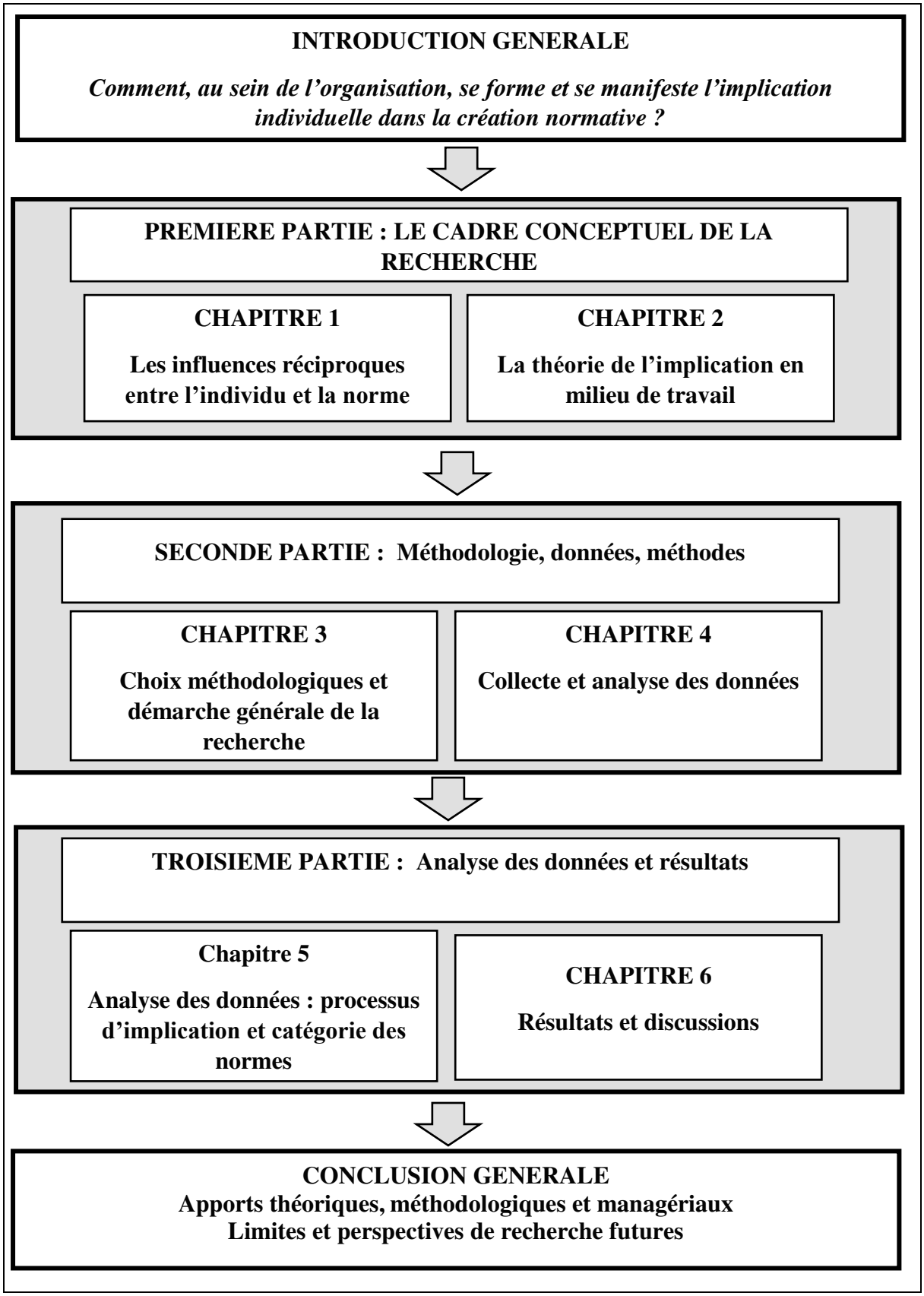


Figure 1 : Présentation générale de la structure de la thèse

PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Cette partie va se composer de deux chapitres dont l'objectif est d'expliquer le cheminement de notre réflexion. En effet, notre sujet mobilise deux concepts différents lesquels sont la création des normes et l'implication en milieu de travail. **Dans le premier chapitre**, nous proposons un rapprochement théorique entre ces deux concepts à travers une revue de littérature sur la norme et les liens multiples que peut avoir l'individu avec elle. Pour éclaircir notre raisonnement, nous proposons un continuum qui illustre les différents niveaux d'attachement que peut avoir l'individu avec l'ordre établi, à savoir la norme actuelle ou l'absence de norme. Nous montrons que selon son attachement à l'ordre établi, l'individu peut avoir des liens multiples avec la norme, de sorte que, plus l'individu se détache de la norme actuelle, plus il est susceptible de s'attacher à une future norme. L'attachement à une future norme sera étudié sous la forme de l'implication dans la création normative.

Dans un deuxième chapitre, nous exposons le cadre théorique de l'implication en milieu de travail tout en nous attachant à le mettre en perspective au regard des concepts mobilisés précédemment. Cela nous conduira à privilégier une approche multi-cible de l'implication qui propose d'explorer une cible nouvelle, à travers une approche processuelle. Nous clôturons ce deuxième chapitre par un modèle explicatif qui nous servira comme guide d'analyse de nos données.

Chapitre 1 : Les influences réciproques entre l'individu et la norme

Le premier chapitre aura pour objet de présenter la réflexion que nous avons menée sur la norme comme une référence ou un modèle qui influe sur le comportement et le travail de l'individu, ainsi que la place de l'individu comme agent normatif capable d'influer la norme dans son milieu de travail. Dans un premier temps, nous cherchons à comprendre le concept de la norme en organisation et la manière dont les normes influent le comportement des individus. Nous présentons ainsi les normes en sciences des organisations sous le prisme d'une présentation des normes en sciences sociales (1.). Dans un deuxième temps, nous cherchons à comprendre l'influence de l'individu sur la norme dans son milieu de travail. Pour y parvenir, nous abordons les liens pluriels que peut avoir l'individu avec la norme (2.).

1 Les normes en sciences de gestion : une compréhension à partir de la conceptualisation des normes en sciences sociales

Dans cette première section, nous nous intéressons à présenter le concept de norme, d'abord à travers une vision générale qui porte sur l'origine et la définition du terme (1.1.). Ensuite, nous prenons appui sur les théories en sciences sociales qui ont traité la question de la norme, notamment sur la sociologie classique et la psychologie sociale, étant donné qu'elles ont influencé les travaux sur les normes en sciences de gestion (1.2.). Enfin, nous abordons les dimensions normatives qui ont été traité par la littérature en science de gestion (1.3.).

1.1 Le concept de « norme » : origine et définition

1.1.1 La norme : un instrument de référence

Le mot « norme » est sémantiquement issu du latin *norma* qui désigne un outil, un objet qui "sert à ...". Elle porte donc en elle-même sa fonction (Thibierge, 2008). La norme désigne une sorte d'équerre faite de deux pièces associées en forme de T, utilisée en architecture. Elle incarne une double définition, et remplie ainsi deux fonctions (Helfrich, 2010 ; Thibierge, 2008) :

- En tant que modèle, elle a vocation à servir de référence pour tracer des angles droits, des lignes perpendiculaires. Dans ce sens, elle guide la main de celui qui agit ;
- Elle a pour vocation aussi de vérifier qu'un tracé ou une forme est bien un angle droit, rectiligne ou perpendiculaire. Dans ce sens, elle guide le regard de celui qui compare et vérifie (Helfrich, 2010, Thibierge, 2008).

Ainsi, une norme a une double fonction : guider et/ou juger. « *Quoiqu'il en soit dans les deux sens, la norme a vocation à servir de référence, de repère, de modèle* » (Thibierge, 2008, p. 5).

1.1.2 Distinction entre les termes normes et règles

D'un point de vue théorique, la distinction entre norme et règle est souvent un exercice empreint d'incertitudes. Nous précisons d'abord leur sens d'un point de vue épistémologique, ensuite, nous préciserons les différences que l'on retrouve dans leur usage en sciences sociales.

Les appellations métaphoriques des termes « règle » et « norme » indiquent qu'ils ont, tous deux, la nature d'outils, *norma* l'équerre, et *regula* la règle. En forme de T, la norme est faite de deux pièces de bois rectilignes, alors que la règle n'en contient qu'une seule mais celle-ci est graduée. Cela a permis à Thibierge (2008) de conclure que la norme inclut la règle puisqu'elle permet de tracer des lignes droites, l'inverse n'est pas vrai puisque la simple planchette de la *regula* ne permet pas de tracer des lignes perpendiculaires. En revanche, la *norma* ne sert pas systématiquement à mesurer car elle n'est pas nécessairement graduée contrairement à la règle.

« *La norma se présente donc comme un outil de tracé plus complexe mais aux fonctions non nécessairement aussi multiples que la regula qui elle est outil de tracé et de mesure à la fois* » (Thibierge, 2008, p.11).

Par extension, on s'est servi des mots de règle et norme pour désigner de manière abstraite, des instruments pour régler les conduites humaines (Amselek, 1990, p.87).

Dans ce sens, les deux termes de « norme » et de « règle » incarnent des caractéristiques commues (Prairat, 2012, p. 221) : tous les deux sous-tendent les concepts de régularité, de contrainte et de comportement partagé. Néanmoins, une distinction s'est lentement imposée au niveau du langage, dans la mesure où l'on utilise le terme « norme » lorsque l'on entend insister sur l'idée de régularité, alors qu'on recourt au terme de règle lorsque que l'on souhaite mettre en lumière l'idée de contrainte. Comme nous allons le voir dans la suite de notre travail, le

terme de « règle » est privilégié en la sociologie, et le terme de « norme » l'est en psychologie sociale. Dans le cadre de notre recherche, nous privilégions le terme de norme qui nous semble plus générique, mais nous faisons usage de la « règle » lorsqu'elle est employée dans un contexte qui semble pertinent pour notre recherche.

1.1.3 Vers le choix d'une définition de la norme

Nous pouvons distinguer différents types de normes : lois, codes, règles, modes de comportement, jugement social, etc., qui eux-mêmes renvoient à différentes sous-catégories de normes (Le Goff et Onnée, 2017, p. 13 ; Helfrich, 2010). À cet effet, les normes soulèvent une double diversité :

- Une diversité de nature : juridique, technique, managériale, éthique, sociale, etc.
- Une diversité au niveau des acceptions de la norme, dans la mesure où celle-ci peut être comprise comme une règle (loi, principe), une récurrence (usage, pratique), un instrument ou un document (norme technique), un signe ou signal (panneau de stop), ou comme un idéal (canon) (Thibierge, 2017, p. 197).

En ce qui concerne notre travail, nous considérons à l'instar de Thibierge (2017) qu'un substrat commun existe à toutes les normes : elles constituent un **modèle, une référence et un repère**. Pour cette auteure, « *c'est le dénominateur commun de toute norme. Ce modèle peut être très abstrait, comme un idéal ou un principe, tout comme il peut être très concret, comme un document, une norme technique. Dans tous les cas, il y a toujours cette idée de modèle, de référence, de repère qui est commune* » (*ibidem,* p. 197).

Nous proposons de retenir la définition proposée par Thibierge (2017), parce qu'elle permet de saisir la signification de la norme dans son ensemble et reflète la signification sémantique du terme norme telle que nous l'avons exposé plus haut (section 1.1.1). **Nous définissons ainsi la norme comme un outil qui sert de modèle, de référence et de repère pour guider et/ou juger**.

1.2 Les fondements de la norme en sciences sociales

Le concept de norme est un concept complexe appréhendé par différentes disciplines, telles que le droit, la religion, la sociologie, l'économie, l'ethnologie, la philosophie, la science de l'éducation et l'ergonomie. Nous proposons de nous attarder sur les théories sociales qui ont

traité la question de la norme étant donné qu'elles ont alimenté la compréhension du concept des normes en théorie des organisations. Dans ce sens, nous discutons de la conceptualisation de la norme en sociologie classique (1.2.1.) et en psychologie sociale (1.2.2.).

1.2.1 La notion de norme dans la sociologie classique

Le sujet de l'évolution des normes occupe, en sociologie classique, une place centrale. De nombreux penseurs ont contribué à rendre cette évolution plus intelligible, parmi lesquels les contributions d'Émile Durkheim et de Max Weber.

1.2.1.1 La question normative au sens durkheimien

Pour Durkheim, il y a dans toute société, un groupe déterminé de phénomènes qui se distinguent par des caractères tranchés de ceux qu'étudient les autres sciences de la nature. Durkheim propose d'appeler ces phénomènes des « faits sociaux » (Durkheim, 1894, p. 31). Il en donne la définition suivante : « *On l'emploie [un fait social] couramment pour désigner à peu près tous les phénomènes qui se passent à l'intérieur de la société, pour peu qu'ils présentent, avec une certaine généralité, quelque intérêt social* » (Durkheim, 1894, p. 31).

Pour Durkheim, les faits sociaux sont considérés comme un continuum. D'un côté se trouvent les phénomènes sociaux structurels qui constituent le « substrat de la vie collective » ou « fait morphologique » : il s'agit du nombre et de la nature des éléments qui composent la société tels que la grandeur de la population, sa densité et sa répartition sur le territoire, etc. Il y a ensuite les normes institutionnalisées, qui peuvent être plus ou moins formelles telles que les règles juridiques et morales, les dogmes religieux, etc. Enfin, occupant le reste du continuum, sont des faits sociaux qui ne sont pas institutionnalisés, mais qui ont à la fois la même objectivité et la même ascendance sur l'individu. Ce sont des « libres courants sociaux » tels que les courants d'opinion relativement stables ou, à l'extrême, les crises transitoires (Lukes, 1985 ; Jenkins, 1998) (*cf.* figure 2).

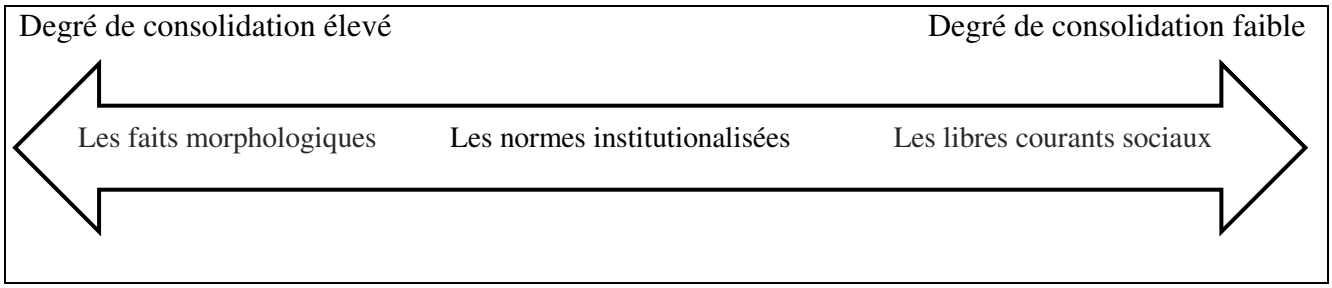


Figure 2 : Le continuum des faits sociaux selon Durkheim (inspiré de Lukes, 1985)

Les normes tels que le droit, les coutumes, les croyances, les pratiques religieuses, la langue, les pratiques professionnelles, etc. sont considérées par Durkheim comme des faits sociaux.
Ils sont donc « *détachés des sujets conscients* » et il convient de les étudier « *comme des choses extérieures ; car c'est en cette qualité qu'ils se présentent à nous* » Durkheim (1894, p. 485).
Le fait social peut alors avoir son origine selon Durkheim dans le collectif formé par l'association d'êtres humains, c'est-à-dire soit la société en général (l'État-nation), soit une société particulière (parti politique, famille, groupement religieux, etc.) (Jenkins, 1998).
En plus du caractère externe, les faits sociaux reflètent un caractère coercitif par rapport à l'individu. La contrainte qu'exercent les faits sociaux sur les individus a été appréhendée de deux manières différentes, à la suite du développement de la pensée de Durkheim vers la fin des années 1980 (Cuin, 2001). Dans la première période de sa pensée, (jusqu'au tournant des années 1900), Durkheim considérait la société comme contrôlant l'individu de l'extérieur, en lui imposant des contraintes par le biais de sanctions, le plus souvent illustrées par des codes de droit. Mais dans ses travaux ultérieurs, Durkheim a constaté que les règles sociales ne se limitent pas à " réglementer " de l'extérieur, mais qu'elles entrent directement dans la constitution de la finalité des acteurs (X est le seul moyen pour atteindre Y). La contrainte n'est donc plus limitée à un obstacle environnemental, mais elle est incarnée dans le contenu de la conscience collective et devient internalisée pour constituer une partie intégrante de la personnalité de l'acteur (Pope, 1973).
Au regard de la pensée Durkheimienne, nous constatons que les normes sont des faits sociaux, renvoyant à des règles juridiques et morales, des doctrines religieuses, des sentiments collectifs, des opinions, des croyances et des pratiques « *distinctes du comportement individuel et qui le gouvernent en même temps* » (Lukes, 1985, p. 14). En effet, une fois internalisées, les normes deviennent contraignantes, c'est-à-dire qu'elles influent sur la manière dont les individus réfléchissent, ressentent et agissent, tout en sanctionnant ceux qui en dérivent.

Nous voyons donc que le raisonnement auquel procède Durkheim se base sur la nécessité d'une contrainte sociale conçue comme condition essentielle de l'ordre social[1]. Cela suppose l'existence des formes d'obéissance et d'un phénomène de la punition dans la société (Mestrovic et Caldwell, 2006). Par conséquent, Durkheim défend une conception négative de l'écart ou l'absence de régulation des individus par rapport à l'ordre normatif, ou ce que Durkheim appelle l'« anomie » (Mestrovic et Brown, 1985).

L'« anomie » ou le manque de réglementation sociale contraignante (Durkheim, 1893, p. iii) a été illustré dans son ouvrage, la *Division sociale du travail* (1893), pour désigner les formes anormales où la division du travail ne produit pas la solidarité. Puis Durkheim en fait usage dans le *Suicide* (1897) pour désigner une forme de suicide engendré par l'affaiblissement des normes et du contrôle des institutions (Busino, 2004, p. 87).

Dans son ouvrage *Division sociale du travail* (1893), Durkheim mène une analyse à un niveau microsociologique sur les déficiences de l'interaction sociale.

La division du travail est définie comme une "spécialisation" de la production de travail, ou, comme Durkheim l'a dit, la "répartition des fonctions" (Durkheim, 1947, p. 56). Les formes contemporaines de la division du travail qui ont commencé à pénétrer dans les plus grandes entreprises aux États-Unis et en Europe au moment où Durkheim écrit son ouvrage, accentuent des rôles professionnels de plus en plus spécialisés (Friedmann, 1955). Une division du travail « normale » supposerait que le travailleur soit relié à ceux qui l'entourent, maintenu au courant de ce qu'ils font et des changements de leurs tâches. Cette forme de coopération et d'interdépendance serait source de ce que Durkheim nomme une solidarité "organique" (Durkheim, 1933, p. 388). Ainsi, il y a anomie là où la solidarité organique échoue, notamment lorsque l'intensité de l'interaction est trop basse pour engendrer un sentiment d'interdépendance sociale régulière et récurrente (Richards et al., 2002, p. 18). Dans ce cas les groupes et les individus n'échangent des biens et des services que de façon intermittente, puis retombent dans l'isolement ou ce que Durkheim appelle « la solidarité mécanique »[2].

[1] L'ordre social désigne pour Durkheim la stabilité des structures sociales. Il relève de la régulation, de la programmation, de la soumission morale ainsi que d'une logique d'intégration sociale (Rolland, 2014).

[2] La solidarité mécanique est le socle des formes les plus anciennes de la vie sociale. Les hommes coopèrent sur la base d'objectifs et de préoccupations partagés, et ceux qui se distinguent du groupe sont perçus comme une menace pour celui-ci (Richards et al., 2002, p. 16).

Dans *le Suicide*[3] (1897), l 'anomie est entendue comme une aliénation par rapport aux normes sociales qui déboucherait elle-même sur le suicide (Besnard, 1982, 1983). Dans cet ouvrage, Durkheim mène une double analyse microsociologique et macrosociologique du concept de l'anomie.

L'analyse microsociologique concerne « l'anomie domestique » qui est l'état de dérèglement de la famille, après un divorce ou le décès d'un époux, par exemple, et qui a des effets affaiblissants sur l'individu. Il s'agit également de « l'anomie économique » qui consiste à libérer les relations industrielles des acteurs du commerce et de l'industrie de toute réglementation (Durkheim, 1951, p. 254). L'anomie engendre un manque de justice et de parité entre les individus, ce qui cause de la douleur et de la souffrance qui peuvent aboutir au suicide (Mestrovic et Brown, 1985).

Par ailleurs, son attention a été portée sur les sources macrosociales d'anomie dans le *Suicide.* L'état d'anomie à l'échelle de la société est une période de bouleversements structurels traversée par une société. *« Seulement, quand la société est troublée, que ce soit par une crise douloureuse ou par d'heureuses mais trop soudaines transformations, elle est provisoirement incapable d'exercer cette action ; et voilà d'où viennent ces brusques ascensions de la courbe des suicides dont nous avons, plus haut, établi l'existence »* (Durkheim, 1951, p. 252).

Toutefois, Durkheim distingue l'anomie des autres formes de déviance en faisant remarquer que le Christ n'était pas un déviant, ni Socrate, même si les deux ne respectent pas les règles, car ils défendent les règles morales de leurs sociétés. Il ajoute que la remise en cause des règles traditionnelles fondées sur le progrès est saine et vitale (Mestrovic et Brown, 1985).

1.2.1.2 La question normative au sens wébérien

Weber distingue deux acceptions fondamentales du concept de norme : la règle comme régularité de processus empirique ou « règle d'expérience » et la norme comme assertion générale d'un *devoir-être* (Coutu, 2009 ; Piras, 2004).

3 L'analyse de Durkheim dans cet ouvrage associe expressément les « courants suicidogènes » à des caractéristiques de la société. Dans une primauté du social sur l'individu, cette analyse cherche à démontrer comment un acte en apparence personnel est enraciné en réalité dans la société et dépend des milieux sociaux des individus (Gazibo et Jenson, 2015).

- **Les « règles d'expérience » et les « règles de la conduite pratique »**

Max Weber définit la sociologie comme " *une science qui tente de comprendre l'interprétation de l'action sociale afin d'en arriver à une explication causale de son cheminement et de ses effets* " (Weber, 1947, p. 88).

À la différence de Durkheim, qui analyse objectivement des " faits sociaux ", Weber a porté son attention sur la dimension subjective de la vie sociale, cherchant à comprendre les états d'esprit ou les motivations qui guident le comportement des individus (Edles et Appelrouth, 2014, p.167).

Le premier type de norme que définit Weber : « règle d'expérience », s'inscrit dans cette vision de la sociologie fondée sur la "compréhension interprétative". Dans la pensée wébérienne, l'explication de l'action des individus est possible à travers une analyse causale des cours des événements, par l'attribution des effets à des causes dans des circonstances particulières (Ringer, 2002). Autrement dit, pour évaluer dans quelle mesure une cause particulière a favorisé un effet donné, il faut hypothétiquement comparer le résultat qui a effectivement suivi avec d'autres possibilités : « *parmi les composantes causales réelles d'un cours[d'événements], nous imaginons un ou plusieurs comme modifiés dans une certaine direction, et nous nous demandions si, dans des conditions modifiées... le même - ou quel autre - résultat était à attendre* » (Weber, 1973, p. 273).

Les "moments" causaux sont donnés dans des expériences particulières. En revanche, leur explication requiert l'isolation des composantes individuelles des cours des événements, ou ce que Weber nomme l'abstraction. Ensuite, il s'agit d'orienter chaque composante à des règles d'expérience avec la formulation de concepts clairs sans lesquels les attributions causales ne seront pas possibles (Weber, 1978, p. 36).

Au regard de ces éléments d'analyse, les règles d'expérience sont définies comme des « *régularités empiriques, que l'on peut repérer dans la réalité, et qui peuvent être aussi bien des connexions causales nécessaires, que des règles valables avec une bonne probabilité statistique, que, enfin, des règles empiriques sans exception, mais qui n'ont pas de nécessité scientifique* » (Weber, 1985 cité par Piras, 2004, p. 150).

Pour repérer les règles d'expérience, les interpréteurs des règles sont amenés à supposer que les actions qu'ils observent sont rationnellement[4] choisies pour atteindre des objectifs spécifiques. Cela doit être pris en considération spécialement dans le domaine économique (Weber, 1978). Par exemple, un travailleur anticipe une série de conséquences fâcheuses s'il ne respecte pas

[4] La rationalité, est omniprésente chez les auteurs du tournant du siècle dernier. En opposition à l'émotionnel, le rationnel est marqué par son caractère réflexif, calculé, contrôlé, réglementé et prévisible (Cui, 2001).

les conditions de son contrat de travail et le règlement d'entreprise ; ce qui fait que son comportement demeure *grosso modo* prévisible pour l'employeur (Coutu, 2009).

Ringer (2006) indique que ces règles n'établissent pas de lien entre la cause préalable et l'effet réel. Elles supposent seulement que l'absence ou l'altération de la cause aurait entraîné un cours des événements différent. Or, Weber était intéressé également par les règles qui relient les causes aux effets. Dans la pensée wébérienne, les règles d'expérience qui relèvent du type « à l'événement Y suit régulièrement l'événement X » sont à la base des règles de la « conduite pratique » qu'il appelle les « maximes de la conduite » (*Zweck-Maximen*) du type « si tu veux X, tu dois accomplir Y » (Piras, 2004). Les « maximes de la conduite » sont des règles de conduite de nature technique en opposition aux règles de conduite de nature sociale sur lesquelles nous reviendrons dans le prochain point. Elles concernent l'efficacité des choix par rapport aux fins (Weber, 1985, p. 330, cité par Piras, 2004) c'est-à-dire, elles prescrivent les moyens les plus adéquats pour réaliser une fin désirée.

- **Les normes sociales morales**

Outre les règles de la conduite pratique ou « maximes de la conduite », Weber distingue les normes morales « dotées de valeur » (*Norm-Maximen*) (Piras, 2004 ; Coutu, 2009).

En effet, Weber se propose de dépasser le modèle néoclassique de l'action, axé sur le principe de l'utilité marginale comme principe d'action. Selon lui, ce modèle avance un rétrécissement inacceptable en limitant les possibilités d'action dont dispose l'acteur à des normes de rationalité de finalité. Dans cette optique, les actions peuvent se produire pour des raisons affectives, mais surtout pour des raisons de valeur. Il y a donc deux orientations de l'action rationalisée, l'une fonctionnelle et l'autre basée sur la valeur. Weber en déduit que l'action peut être guidée aussi bien par des « règles de la conduite pratique » que par des normes morales (*Norm-Maximen*) dont le caractère impératif dérive directement du contenu sémantique de la règle, et non de son caractère instrumental pour la réalisation d'une fin donnée (Schluchter, 2000, p. 123-124).

Les normes morales sont des normes de conduite de nature sociale construites symétriquement aux normes de conduite de nature technique. Elles renvoient à l'affirmation générale d'un devoir-être (*Sollen*), c'est-à-dire d'une valeur digne de respect en soi par le sujet. Une norme morale est liée à la logique (telles que les normes de la pensée), à l'éthique (telles que les normes du comportement correct) et à l'esthétique (telles que les normes du beau) (Weber, 1985, p. 323, cité par Piras, 2004). Contrairement aux règles de la conduite pratique, le critère de jugement des normes morales ne dérive pas du rapport entre moyens et fins, mais du contenu même de la norme.

Comme dans la pensée durkheimienne, Weber se sert de la sanction comme critère distinctif de la norme sociale. Cependant, la position de Weber aboutit à une classification plus complexe qui tient compte à la fois des normes de conduite technique et des normes de conduite morale que nous venons de présenter. En effet, les normes de conduite technique sont des orientations vers le succès, associées à une absence de sanction ; en revanche, les normes comme devoir-être sont garanties par quelques formes de sanction. A partir de là, une typologie des règles de conduite peut être élucidée, allant d'une absence de sanction jusqu'à un maximum de sanction dans un spectre qui comprend : 1) la « conduite par intérêt », 2) la « coutume », 3) la « convention », 4) le « droit » (Piras, 2004).

1.2.2 La notion de norme dans la psychologie sociale

« *La psychologie sociale est l'étude scientifique de la façon dont les pensées, les sentiments et les comportements des individus sont influencés par d'autres personnes* » (Kenrick, Neuberg et Cialdini, 2014, p. 5). Les normes sociales ont un long historique au sein de la psychologie sociale et une importance particulière pour analyser et comprendre l'impact du fonctionnement social sur les comportements et les jugements individuels (Cialdini, Kallgren et Reno, 1991 ; Cialdini, Reno et Kallgren, 1990 ; Dubois, 2003).

Sherif (1966) est l'un des premiers à avoir donné une définition d'une norme sociale. Pour cet auteur, une norme renvoie à « une échelle évaluative indiquant une latitude acceptable et une latitude inacceptable pour le comportement, l'activité, les événements, les croyances ou tout autre sujet concernant les membres d'une unité sociale ». La norme est donc présentée ici comme un repère qui informe l'individu sur la marge dans laquelle un comportement, une attitude, un jugement, etc. peut s'inscrire. Les normes sociales peuvent donc être considérées comme des guides de pensées et de comportements.

À des fins de clarification conceptuelle, plusieurs chercheurs en psychologie sociale (Codol, 1975 ; Cialdini, Reno et Kallgren, 1990 ; Cialdini, Kallgren et Reno, 1991 ; Oberlé et Beauvois, 1995 ; Dubois, 2003) ont souligné la nécessité de poser quelques distinctions. À cet effet, ces chercheurs distinguent entre les normes descriptives et injonctives (1.2.2.1.), les normes au niveau d'une unité sociale et celles au niveau de l'individu (1.2.2.2.), les normes générales et les normes spécifiques (1.2.2.3.) et les normes de jugement et les normes de comportement (1.2.2.4.).

1.2.2.1 Distinction entre ce qui est bien et ce qui est fait majoritairement

Codol (1975) a étayé la définition de Sherif (1966) que nous avons évoquée précédemment, en suggérant que le concept de norme sociale recouvre deux réalités distinctes.

Dans une première acception, la norme recouvre une réalité statistique, elle correspond à la conduite ou à l'attitude de la majorité des personnes dans une situation. Les normes désignent alors « *une situation factuelle qui est coutumière (ordinaire, régulière, apparaissant ou s'appliquant dans la majorité des cas) dans une entité sociale (groupe, société) ou dans une situation donnée* » (Codol, 1975, p.459). Ces normes reflétant un état de fait habituel, sont qualifiées de « **normes de faits** » ou normes « **factuelles** ».

Dans une seconde acception la norme désigne un état idéal ou désirable de ce qui devrait être « *que celle-ci serve de but ou de modèle, une norme dans ce sens a une valeur sociale dans le cadre d'une culture donnée »* (Codol, 1975, p.459). Ces normes sont qualifiées de « **normes désirables** ». La norme y est comprise comme une règle implicite émergeant et agissant au sein d'un collectif, et qui précise ce qu'il convient de faire ou de penser dans une situation particulière.

Cette distinction se retrouve également dans les travaux de Cialdini et ses collègues (Cialdini, Reno et Kallgren, 1990 ; Cialdini, Kallgren et Reno 1991 ; Reno, Cialdini et Kallgren, 1993) même si elle ne repose pas sur la même terminologie.

En effet, les « **normes descriptives** » correspondent au concept de norme factuelle, et caractérisent ce qui est typique, normal. Tandis que les « **normes injonctives »** correspondent au concept de norme désirable, et renvoient aux règles ou croyances vis-à-vis des conduites moralement approuvées ou désapprouvées (Cialdini et al., 1990, p.1015). Pour ces auteurs cette distinction est fondamentale parce que ces deux types de normes se réfèrent à des sources de motivation humaine différentes. En effet, les normes descriptives motivent l'action en informant les gens à propos de ce qui est vu comme un comportement efficace et adaptatif. Notamment, parce que les individus ont une tendance à observer les autres pour apprendre à se comporter, et cela en raisonnant de la manière suivante : « Si tout le monde le fait, le pense ou le croit, il doit être raisonnable de le faire, de le penser ou de le croire ». A contrario, les normes injonctives activent une motivation à éviter les sanctions sociales ou à obtenir des récompenses. Ces normes se développent lorsque les membres du groupe se conforment pour recevoir l'approbation sociale.

Dubois (2002) souligne que dans la littérature, les concepts de coutumes et d'habitudes sociales sont classiquement utilisés pour désigner les normes descriptives. Par ailleurs, le concept de règle désigne les prescriptions auxquelles sont soumis les membres d'un collectif et transmet l'idée de contrainte et éventuellement de sanction. Le concept de règle est ainsi utilisé pour rendre compte des normes injonctives.

1.2.2.2 Distinction entre les normes générales et les normes spécifiques

Au-delà de la différence entre norme sociale injonctive et norme sociale descriptive, Codol (1975, p. 129) propose également de différencier norme générale et norme spécifique. Il parle de normes spécifiques lorsque les normes en vigueur dans une situation peuvent n'appartenir qu'à cette situation et lui être ainsi particulières. Au contraire, les normes sont générales lorsqu'elles ne sont que le reflet de normes très largement partagées dans le cadre culturel au sein duquel cette situation particulière est vécue.

Cette différenciation entre norme générale et norme spécifique a également été développée par Goldstein, Cialdini et Griskevicius (2008) sous les termes de **« norme standard »** et **« norme provinciale ».**

Le concept de norme standard (générale) renvoie à l'idée de norme générale qui existe à l'échelle d'une société ou d'un type de société et s'applique à toutes les situations et à tous les groupes sociaux. En revanche, le concept de norme provinciale (spécifique) renvoie à l'idée de norme spécifique qui vaut dans une situation particulière (e.g., entretien d'embauche), dans un type de situation (e.g., les situations de recrutement) ou encore dans un groupe social (e.g., les étudiants) et correspondent à ce qui se déroule dans l'environnement direct des individus (Sanrey, 2017).

Ces deux types de normes n'ont pas le même impact sur le comportement des individus. Nombre d'auteurs (Goldstein et al., 2008 ; Reese, Loew et Steffgen, 2014) considèrent que les normes sociales spécifiques (provinciales) ont un caractère plus concret que les normes sociales générales (standard), et sont ainsi plus efficaces pour amener les individus à modifier leurs comportements. Par exemple, une norme générale de non-discrimination indiquant qu'il n'est pas acceptable de discriminer des individus paraît abstraite. En revanche une norme spécifique de non-discrimination adaptée au contexte du recrutement impacte le comportement des individus dans une situation concrète, celle du recrutement (Sanrey, 2017).

Une explication possible de la saillance des normes provinciales (spécifiques) tient au fait qu'il est habituellement bénéfique de suivre les normes qui concordent au plus près avec le contexte, la situation et les circonstances immédiates (Goldstein et al. 2008, p. 479). Pour illustrer leur propos, ces auteurs considèrent que, les normes se forment au cours du processus d'apprentissage, où les individus généralisent naturellement les décisions et comportements qui ont conduit à des résultats adaptatifs dans le passé. Bien que de telles généralisations permettent aux individus de traiter des informations et de prendre des décisions de façon plus faciles dans des circonstances nouvelles ou incertaines, elles conduisent parfois à des erreurs dues à la généralisation excessive de leur association précédente. Par exemple, un consommateur satisfait de la fiabilité de ses précédents achats d'automobiles auprès de plusieurs constructeurs japonais peut sur- généraliser cette association. Une telle surgénéralisation pourrait affecter ses achats futurs, et éventuellement conduire à une erreur lors de l'achat d'une marque japonaise avec laquelle il n'a aucune expérience préalable (Goldstein et al., 2008 ; Zebrowitz et Collins, 1997).

1.2.2.3 Distinction entre les normes de comportement et les normes de jugement

Quelles soient spécifiques versus générales, descriptives versus injonctives, les normes portent toujours sur des événements observables dans la vie sociale, que ceux-ci soient des comportements ou des jugements (Dubois, 2003).

Les normes de comportement prennent comme objet les comportements que manifestent des individus. Elles définissent un ensemble de conduites spécifiques qu'il est bon de réaliser dans un contexte donné et celles qui ne doivent pas être réalisées (Perrin, 2010). Par exemple, la norme d'altruisme qui renvoie à l'obligation de venir en aide à une personne en détresse (Dubois, 2002) ou la norme de réciprocité qui renvoie à l'obligation de payer en retour les avantages reçus d'autrui (Cialdini et al., 1990) sont des normes de comportement.

Les normes de jugement prennent comme objet l'expression des productions cognitives comme les attitudes, les croyances et les opinions. À ce niveau, on peut par exemple citer la norme d'internalité (Beauvois, 1984 ; Beauvois et Dubois, 1988) ou encore la norme d'autosuffisance relative à l'indépendance et à l'autonomie (Sampson, 1977 ; Beauvois et Dubois, 2001).

- **La norme sociale de l'internalité**

Dans de nombreuses situations les individus sont amenés à devoir expliquer leurs actions et comportements ou encore les différents résultats qu'ils ont obtenus. Différents champs de recherche en psychologie ont pris pour objet d'étude cette activité explicative (Dubois, 2003 ; Beauvois et Dubois, 1988). Ces chercheurs considèrent que l'explication causale des événements quotidiens peut être interne (liée à une surestimation du rôle de l'individu), ou bien externe (liée à une surestimation du rôle de l'environnement). Stern et Manifold (1977) avancent l'idée que les explications causales internes sont porteuses de valeur, et devaient être considérées comme l'expression d'une norme : la norme d'internalité. Dans la même lignée, selon Jellison et Creen (1981), si les gens préfèrent donner des explications internes lorsqu'ils doivent expliquer un événement, c'est parce qu'il existe une norme de jugement social qui accorde plus de valeur à ce type d'explication.

Pour le démontrer, Jellison et Creen (1981) ont demandé à leurs répondants de compléter un questionnaire d'internalité/externalité[5] de manière à créer la meilleure image possible d'eux-mêmes ; en sachant que, pour être appréciés, les sujets choisissent plus de réponses normatives que lorsqu'ils répondent selon leurs propres croyances et normes personnelles. Comme prévu, les sujets ont choisi plus d'explications internes avec ces instructions que lorsqu'on leur a demandé de répondre honnêtement (Beauvois et Dubois, 2001).

La norme d'internalité est donc définie comme « *la valorisation sociale des explications qui accentuent le poids de l'acteur comme facteur causal tant en matière de comportements que de renforcements* » (Beauvois et Dubois, 1988, p. 299). Autrement dit, elle amène à valoriser les explications accentuant le poids des facteurs individuels (traits de personnalité, aptitudes ou motivations) dans la détermination des événements, au détriment de la prise en compte des déterminations causales externes à l'individu (chance, intervention d'autrui, déterminants contextuels) (Gilibert, 2009, p. iv).

[5] Un choix d'une explication interne est par exemple : " Si vous recevez une bonne évaluation, c'est sans doute parce que vous avez travaillé dur ". En opposition, une explication externe est par exemple " Vous pouvez recevoir une bonne évaluation sans vraiment faire quoi que ce soit pour la mériter " (Cambon, Djouari et Beauvois, 2006).

- **La norme sociale d'autosuffisance**

Les individus autosuffisants sont ceux qui peuvent compter sur eux-mêmes pour satisfaire leurs besoins personnels et trouver leurs propres réponses aux questions de la vie (Sampson, 1977 ; Beauvois et Dubois, 2001).

Pour Beauvois et Dubois (2001), il est possible de s'attendre à ce que les jugements autosuffisants soient validés et valorisés. Pour démontrer cette hypothèse, ils ont réalisé une étude où ils ont proposé à leurs répondants des situations de problèmes suivis par deux modes de solutions : un mode autosuffisant et un mode de dépendance de l'autre[6].

Ensuite, ils ont séparé les réponses liées aux deux modes de résolutions de problèmes, et ont soumis les réponses à 60 cadres supérieurs et superviseurs afin qu'ils jouent un rôle de juge dans le mode de solution le plus acceptable.
Les résultats montrent que les questionnaires d'autosuffisance ont donné lieu à des jugements plus favorables. Ces résultats confirment la valeur normative des réponses autosuffisantes, conduisant ainsi à énoncer une norme sociale d'auto-suffisance.

La norme d'internalité et la norme d'autosuffisance prennent tout leur sens dans leur utilité sociale basée sur les exigences du mode de fonctionnement libéral des organisations (Cambon et al., 2006 ; Beauvois et Dubois, 2001). Ainsi, la valeur de ces normes est ancrée dans les nécessités imposées par le fonctionnement des sociétés libérales et plus particulièrement dans les conduites sociales d'évaluation (Beauvois, 1984). Ainsi, le fait de placer l'individu comme acteur des différents événements auxquels il est confronté et non l'environnement, les explications internes s'accorderaient avec les conduites sociales d'évaluation, ce qui facilitera les pratiques d'évaluation individuelle (Beauvois et Le Poultier, 1986 ; Gilibert, 2009).

Cette utilité sociale est aussi approuvable pour la norme d'autosuffisance. En effet, plusieurs études ont montré que « *le fait de trouver en soi-même les réponses aux questions qu'on se pose et les possibilités de satisfaire ses attentes ou besoins était davantage apprécié dans l'évaluation sociale que le fait de considérer les autres comme des ressources disponibles*

[6] Par exemple : « *vous venez de terminer un cours de formation professionnelle, alors :*
- *Vous allez vous inscrire à l'office du chômage pour voir ce qu'ils ont à offrir ;*
- *Vous envoyez spontanément des candidatures aux entreprises qui vous intéressent.*

Quand vous achetez des vêtements :
- *Vous demandez à votre ami quelle allure vous avez*
- *Si vous vous sentez à l'aise et aimez la tenue, vous l'achetez* » (Beauvois et Dubois, 2001, p. 499).

toutes aussi valables et acceptables que ses propres ressources (hétérosuffisance) » (Dubois, 2005, p.51-52).

1.2.2.4 Distinction entre le niveau individuel et le niveau collectif des normes

Jusqu'à présent, nous avons présenté les normes descriptives et/ou injonctives, générales et/ou spécifiques portant sur des comportements ou sur des jugements telles qu'elles se présentent dans une unité sociale (un groupe restreint ou un collectif plus vaste tel que la communauté et la société).

Au-delà du niveau collectif, nombre de chercheurs ont pour leur part proposé de s'attarder sur les normes qui existent au niveau individuel, en identifiant deux types de normes internes : les normes subjectives et les normes personnelles.

- **La norme subjective**

Cette norme a été introduite par Fishbein et Ajzen (1975; Ajzen et Fishbein, 1980). Ces auteurs ont développé la « théorie de l'action raisonnée » comme une réponse à la déclaration que le concept de l'attitude n'est pas suffisant à lui seul pour prédire le comportement, mais doit être combiné avec la valence (désirabilité) de l'attitude : la norme subjective (Cialdini et Trost, 1998, p 159). Une norme subjective est la perception de la personne que la plupart des personnes qui lui sont importantes pensent qu'il devrait ou ne devrait pas adopter le comportement en question (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 302). Ainsi, elle correspond à la pression sociale perçue par l'individu, l'incitant à adopter ou non un comportement, et est déterminée par les croyances normatives, c'est à dire les croyances de l'individu quant aux opinions d'autrui vis-à-vis du comportement envisagé, pondérées par la motivation de l'individu à se soumettre (Giger, 2008, p. 110). Par exemple, pour prédire la possibilité que les gens fassent un don de sang, il est nécessaire de mesurer non seulement leur conviction de la nécessité de donner du sang (leur propre attitude), mais aussi leur perception des attentes de leurs amis et de leur famille en ce qui concerne leurs dons de sang (les attentes de leurs référents en matière de don de sang) et la mesure dans laquelle ils veulent se conformer à ces attentes (Cialdini et Trost, 1998). Ces deux composantes, l'attitude et les normes subjectives sont ensuite pondérées et combinées pour former une intention comportementale individuelle, qui est utilisée pour prédire le comportement (*cf.* figure 3). Les normes subjectives sont considérées « subjectives » dans le

sens où il y aura des variations d'une personne à l'autre concernant ce qui est considéré comme important (Ehrhart et Naumann, 2004).

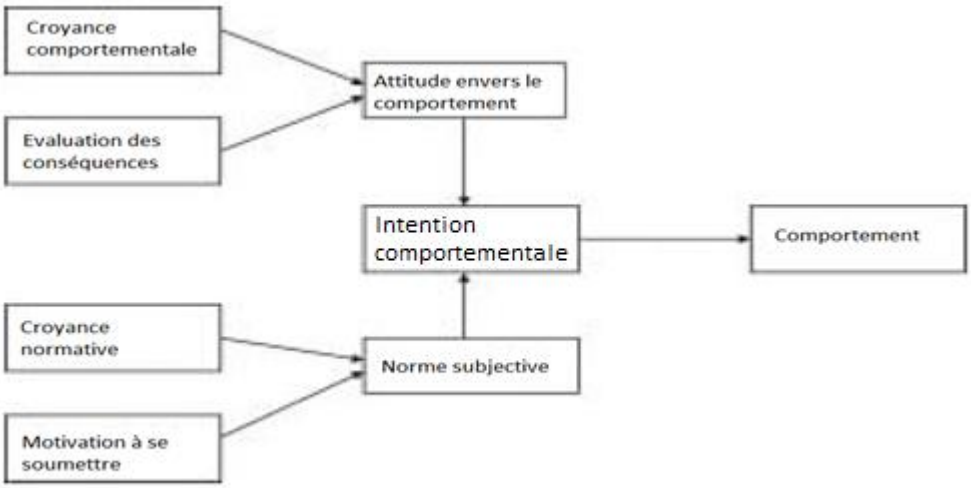


Figure 3 : Théorie de l'Action Raisonnée (TAR) selon Fishbein et Ajzen (1975) (Giger, 2008, 109)

- **Les normes personnelles**

Les normes personnelles sont des normes morales internalisées qui influent sur le comportement (Triandis, 1977; Schwartz, 1977). Il s'agit des normes de soi ou des attentes de comportement qui découlent des valeurs intériorisées de l'individu (Schwartz, 1977 ; Schwartz et Howard, 1982). Outre l'aspect moral, la norme personnelle reflète le regret anticipé ou les conséquences affectives attendues d'une infraction à une norme (Eagly et Chaiken, 1993, p. 177).

Les normes personnelles ont été théorisées par Schwartz (1977) dans le cadre de la « théorie d'activation des normes » et par Triandis (1977) comme l'une des variables qui influent l'intention comportementale dans le cadre de la théorie du comportement interpersonnel.

- **Les normes personnelles selon la théorie d'activation des normes de Schwartz (1977)**

Si les attentes, obligations et sanctions qui définissent les normes sociales (injonctives) sont ancrées dans des groupes sociaux, celles qui définissent les normes personnelles sont en revanche ancrées dans le soi (t*he self*) (Schwartz, 1977, p. 223).

Les normes personnelles sont au cœur de la théorie d'activation des normes (*The Norm-Activation Model*) développée par Schwartz (1977) (Onwezen et al., 2013, p. 142) (*cf.* figure 4).

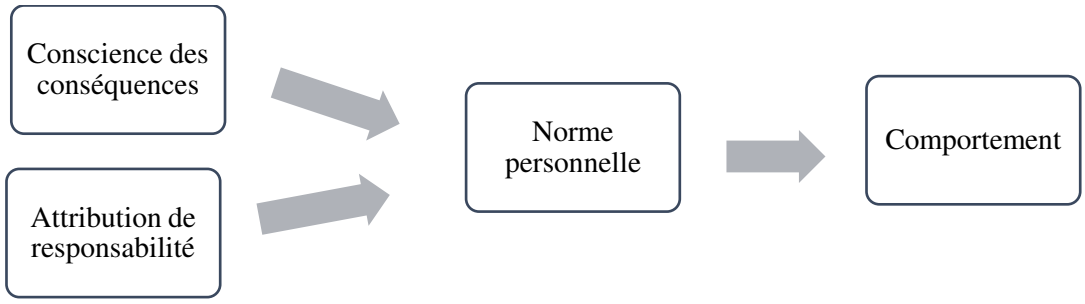


Figure 4 : Les normes personnelles au cœur de la théorie d'activation des normes selon Schwartz (1977)

Le modèle indique que les normes personnelles sont déterminées par deux facteurs : la conscience que l'exécution (ou la non-exécution) d'un comportement particulier a certaines conséquences et le sentiment de responsabilité de l'exécution du comportement spécifique (Schwartz, 1977).

Ainsi, l'activation des normes personnelles chez un individu le conduit à l'adoption du comportement cible dans un souci de consistance et de cohérence interne entre ses actes et ses valeurs ou convictions. Dans ce sens, Schwartz (1977) affirme que les normes personnelles sont activement vécues comme des sentiments d'obligation morale et non comme des intentions (*ibidem*, p. 227).

- **La théorie du comportement interpersonnel (Triandis, 1977)**

Bien que Schwartz (1977) et Triandis (1977) définissent les normes personnelles comme une obligation morale et considèrent ces normes comme prédictrices du comportement

individuel, ces deux auteurs présentent des modèles théoriques différents pour envisager le lien entre les normes personnelles et le comportement.

Triandis (1977) a développé une théorie du comportement interpersonnel qui peut être considérée comme une théorie de comportement planifié (Emin, 2004). Sur de nombreux aspects, elle est similaire à celle de Fishbein et Ajzen (1975), néanmoins, Triandis (1977) inclut d'autres variables en complément de celles préconisées par Fishbein et Ajzen (1975), dont les normes personnelles (*cf.* figure 5). Dans ce modèle, Triandis (1977) explique que la probabilité d'exécuter un comportement donné est fonction (1) de l'habitude d'exécuter le comportement, (2) de l'intention, et (3) des conditions propices. Pour cet auteur, l'intention est à son tour influencée par la cognition, l'affectivité, les déterminants sociaux, et finalement les normes personnelles (Valois et al. 1988).

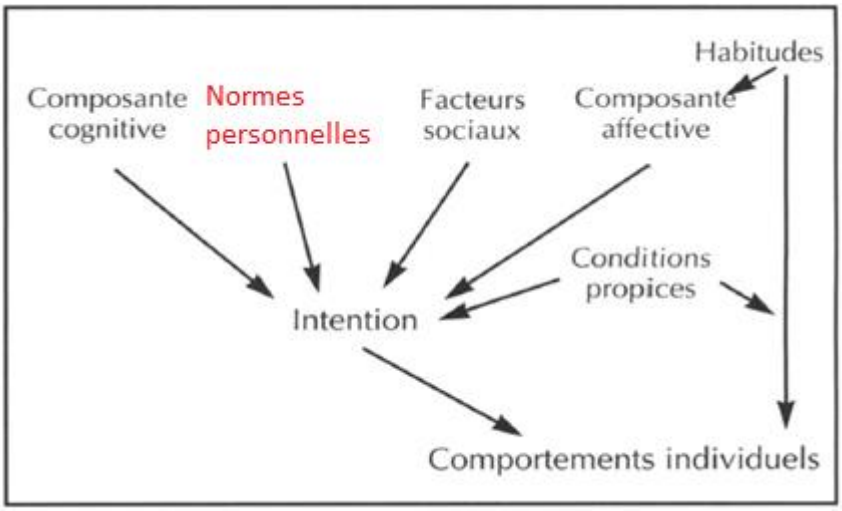


Figure 5 : La théorie du comportement interpersonnel (Triandis, 1977) (adapté de Adrien et al., 1996, p. 6)

Ainsi, les normes personnelles sont activement vécues et impactent directement le comportement selon Schwartz (1977). Ces normes agissent sur l'intention qui impacte à son tour le comportement selon Triandis (1977). Par opposition aux normes externes à l'individu, pour les normes personnelles, les standards et les sanctions associés à l'activation du comportement normatif se situent à l'intérieur du soi (Cialdini et Trost, 1998, p. 160).

Dans ce paragraphe nous avons tenté de faire ressortir, à partir des travaux majeurs en sociologie classique et en psychologie sociale, les principaux apports théoriques sur le concept de norme à travers un panorama de définitions et de typologies en la matière. Au regard de notre travail de recherche, il nous semble important d'expliciter les dimensions de la norme que nous allons retenir à partir de ces travaux, avant d'aller plus loin dans notre réflexion sur la question de la norme en science de gestion.

D'abord, nous nous allons nous intéresser aux normes qui se présentent au niveau d'une unité sociale et qui concernent les membres de cette unité. Plus particulièrement, nous prenons en compte les normes existant au niveau de l'organisation dans sa globalité ainsi que les groupes au sein de celle-ci. Nous faisons donc le choix de ne pas traiter les normes au niveau individuel (normes subjectives et normes personnelles), dans la mesure où, comme nous le développerons un peu plus loin, nous nous intéressons au rôle des individus dans l'élaboration des normes qui régissent leur milieu de travail.

Ensuite, nous considérons, à l'instar de Dubois (2003), que les normes de comportements présentent une plus grande visibilité et une facilité d'accès que les normes de jugement, dans la mesure où les comportements peuvent faire l'objet d'une appréhension directe. Également, il est envisageable pour cet auteur que les comportements puissent être soumis à une pression normative plus importante que les pensées ou les croyances. Ainsi, nous faisons le choix de ne pas traiter les normes de jugement dans le cadre de notre travail, et de nous concentrer sur les normes de comportement.

Par ailleurs, nombre d'auteurs se sont servi de la sanction comme critère distinctif de la norme sociale, toutefois, il semble difficile d'obtenir un consensus en la matière. En sociologie classique, alors que la pensée durkheimienne met en relief le caractère contraignant des normes sociales par rapport à l'individu par le biais de sanctions, la pensée wébérienne distingue les normes de conduite techniques associées à une absence de sanctions et les normes de conduite morales qui sont garanties par quelques formes de sanctions (voire *cf.* 1.2.1.2. de ce chapitre). De leur côté, les chercheurs en psychologie sociale (Cialdini et al., 1990) parlent d'une coexistence des normes associées et dénuées des sanctions dans un milieu social. Ainsi, nous considérons que la présence de sanctions ne constitue pas une condition pour l'existence d'une norme mais peut lui être associée. Nous traitons donc dans notre travail des normes descriptives et injonctives pour reprendre la terminologie utilisée par Cialdini et ses collègues (1990).

Enfin, nous retrouvons le caractère spécifique et général de la norme chez des auteurs appartenant aux deux champs d'investigation de la science sociale que nous avons exposé. Si cette dichotomie est explicite dans plusieurs travaux en psychologie sociale (*cf.* 1.2.2.2. de ce chapitre), elle est présente également en sociologie classique, notamment chez weber (1985). Dans la pensée wébérienne, nous distinguons d'un côté les règles de la « conduite pratique » que nous pouvons considérer comme des normes spécifiques car elles se présentent sous la forme d'une condition du type « si tu veux X, tu dois accomplir Y », et d'un autre côté, les normes de conduite que nous pouvons considérer comme générales parce qu'elles renvoient à l'affirmation générale d'une valeur digne de respect (Weber, 1985).

Dans le cadre de notre travail, nous prenons en compte le double caractère général et spécifique de la norme. La spécificité de la norme est appréciée par rapport à sa proposition qui indique l'action à réaliser dans des conditions données, avec la forme : « si A se produit, faire X » (Leplat 2006). Également, la spécificité de la norme est reflétée par le type de situation qu'il s'agit de normer et le groupe social concerné par la norme (Sanrey, 2017).

1.3 Le concept des normes en théorie des organisations

À travers une analyse des travaux en théorie des organisations, l'objet de ce paragraphe, est d'en identifier les apports portant sur la notion de norme. Ceci nous permettra de compléter l'analyse que nous avons faite dans le paragraphe précédent, et de mettre en exergue les caractéristiques des normes retenues pour la suite de notre exposé.

De nombreuses typologies de normes ont été proposées dans la littérature en science de gestion. D'une manière générale, la distinction souvent utilisée dans la littérature, consiste à séparer les sources de production normative externes et internes (1.3.1.), les normes formelles et les normes informelles (1.3.2.) et les normes techniques et normes de comportement (1.3.3.).

Nous exposerons dans le prochain point les principales typologies des normes et mettrons en perspective la hiérarchisation et les croisements qui existent entre elles.

1.3.1 Les sources de production normative externes et internes à l'organisation

En organisation, les normes sont créées et révisées par diverses sources normatives internes comme externes aux frontières organisationnelles. Dès lors, il est possible de faire la distinction entre les normes externes ou l'« *ensemble de règles qui viennent d'ailleurs telles que les règles juridiques issues de la loi, les règles morales, les règles coutumières etc. »,* (Moisdon, 2008, p. 18), et les normes internes ou « *les règles de gestion qui sont, elles, contextuelles, fabriquées*

par l'organisation, même si elles s'inspirent de principes développés dans d'autres milieux » (*ibidem*, p. 18).

Les normes conçues à l'extérieur de l'organisation sont nombreuses et variées. À cet effet, Helfrich, (2000) propose de distinguer entre les normes juridiques (loi, réglementation, etc.) et ce qu'il a appelé les normes scripturales. Les normes scripturales se retrouvent dans le prolongement des normes techniques qui sont produites par des organismes de normalisation, mais dépassent le champ des normes purement techniques et touche aux normes de process et aux normes de système de management, dont les principes de management de la responsabilité sociale de l'entreprise (ISO 26000).

De son côté, Mione (2006) distingue entre les normes techniques de droit ou *de jure* qui sont définies au niveau institutionnel et les normes de fait ou *de facto* qui émergence spontanément sur un marché. Les normes techniques de droit se présentent sous la forme d'un document écrit approuvé par un organisme qualifié et reconnu. Elles sont issues du mécanisme de la normalisation et sont le fruit d'un accord social auquel participent toutes les parties concernées (Mione, 2006). En cela, la normalisation s'oppose à la réglementation juridique qui est présentée comme descendante et légaliste (Gomez, 1996).

Les normes externes à l'organisation et leurs impacts sur elle ont reçu une attention particulière parmi les théoriciens néo-institutionnels, notamment dans la sociologie néoinstitutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) et l'économie néoinstitutionnelle (North, 1991).

Le néo-institutionnalisme estime que les organisations interviennent dans un contexte institutionnel qui fixe les normes qui les légitiment et auxquelles elles sont tenues de se conformer (Slimane et Leca, 2010).

La sociologie néoinstitutionnelle fonde son argumentation sur l'idée que les organisations sont socialement récompensées par la légitimité, les ressources et la survie en raison de leur acceptation de pressions environnementales (DiMaggio et Powell, 2000, p. 147). À ce titre, les normes sont fabriquées au sein d'un champ où différents acteurs (entreprises, organisations publiques, associations professionnelles, syndicats, etc.) interagissent et contribuent à définir des normes de référence par rapport à différentes dimensions de la vie d'une organisation (les politiques de gestion du personnel, le développement de nouveaux produits/services, la recherche de nouvelles solutions pour la résolution de problèmes…) (Rizza, 2008). La façon dont les organisations sont contraintes par ces normes permet d'expliquer la convergence des pratiques organisationnelles au sein d'un même environnement institutionnel (Battilana 2006).

Par ailleurs, selon l'approche néoinstitutionnelle en économie, les normes fixées par les acteurs d'un même marché définissent un langage commun et conçoivent un vocabulaire technique qui permet à ces acteurs de communiquer[7] (Mione, 2009, p. 93). Pour l'auteure, ces normes sont donc nécessaires pour l'émergence et le fonctionnement d'un marché puisqu'elles sont définies de manière à faciliter les échanges du marché et à préserver les intérêts des acteurs individuels (producteurs, consommateurs, travailleurs) et l'intérêt collectif du marché.

Dans cette thèse, nous nous intéressons aux normes internes conçues à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, nous faisons le choix de ne pas traiter les normes juridiques, les normes scripturales, les normes techniques de droit ou *de jure* et les normes de fait ou *de facto* dans le cadre de notre travail.

Au regard de la littérature, nous pouvons constater que les normes internes à l'organisation peuvent être de nature formelle ou informelle et qu'elles se rattachent à deux domaines normatifs : les normes techniques et les normes de comportement.

1.3.2 Les normes informelles et les normes formelles

La distinction entre les normes formelles et les normes informelles trouve son origine dans la pensée durkheimienne sur la division du travail (*cf.* 1.2.1.1. de ce chapitre). Une division formelle du travail implique la coordination et la synchronisation des activités par des règles et des sanctions explicites (Gibbs et Poston, 1975). Par ailleurs, la spécialisation accrue, engendre dans le cas d'une division de travail « normal », une coopération et une interdépendance entre différentes sortes de personnes qui se manifeste grâce à une réglementation implicite ou une « harmonie naturelle des fonctions » (Friedmann, 1955, p. 57).

Les travaux en sociologie des organisations reconnaissent également cette dualité. Scott (1991) définit l'organisation comme une « *collectivité orientée vers la poursuite d'objectifs spécifiques et présentant des structures sociales qui manifestent un degré relativement élevé de formalisation »* (*ibidem,*, p. 27). Pour l'auteur, la structure formalisée renvoie particulièrement à l'existence des règles de comportement formulées explicitement et avec précision et des rôles et relations définies indépendamment des personnes qui occupent les postes (Scott,1991). Dans

[7] Plus spécifiquement, les normes techniques de droit définissent les conditions de compatibilité ce qui permet aux producteurs de s'insérer de façon cohérente dans le système de production. Aux clients, consommateurs ou utilisateurs, ces normes apportent une information précise et garantit que les produits sont normalement utilisables et qu'ils ont des performances en termes de service conformes aux exigences actuelles du marché (Mione, 2006).

son analyse des organisations, Friedberg (1993) considère que cette structure formelle est formée des règles, procédures, descriptions de tâches, dispositifs techniques, etc., et qu'elle est doublée d'une structure informelle renvoyant aux pratiques, interactions et relations non prévues officiellement (*ibidem*, p. 533).

Au regard de la littérature, nous constatons que les normes formelles ont la particularité d'être explicites et matérialisées sous forme d'écrits, alors que les normes informelles sont par définition plus subjectives (Helfrich, 2000). Une seconde distinction consiste à séparer les normes émises par la direction (normes formelles) en vue de contrôler et de rationaliser les divers aléas et incertitudes de la production, et celles mises en pratique par les exécutants (normes informelles) (Babeau et Chalant, 2008, Nee, 1998).

Nee (1998) souligne que les normes informelles créées au sein des sous-groupes opèrent dans l'ombre des nomes formelles créées par l'organisation. Selon l'auteur, lorsque les normes formelles sont en cohérence avec les préférences et les intérêts des acteurs au sein de sous-groupes, ces deux types de normes sont en harmonie. Cela favorise une performance élevée dans les organisations et réduit les frontières entre le contrôle formel et le contrôle informel ainsi que les coûts de surveillance et de contrôle pour atteindre la conformité aux normes, parce que celle-ci est produite spontanément dans le cadre d'interactions sociales au sein de réseaux de relations personnelles.

1.3.3 Les normes techniques et les normes de comportement

Comme nous l'avons vu précédemment, les normes ont été introduites pour désigner un outil concret, puis par extension, on s'est servi des normes pour désigner les comportements abstraits. Cette dualité outil matériel/outil abstrait est reprise pour distinguer deux domaines normatifs au sein des organisations : les normes techniques et les normes de comportement.

Pour Cappelletti, Pigé et Zardet (2015), la norme intervient à un double niveau. Au niveau technique, elle *« permet de définir les bonnes pratiques, les procédures à respecter, les diligences à mettre en place, (…) elle décrit comment une action doit être réalisée pour que l'objet produit ou le service réalisé soit conforme* » (p. 13-14). Au niveau du comportement, « *la norme indique comment une personne doit se comporter. (…) Cette normalisation des comportements est particulièrement présente dans la modélisation économique et en particulier dans la théorie de l 'agence (…) qui essaie de concevoir les mécanismes incitatifs qui vont*

permettre de normaliser le comportement de l'agent, de l'inciter à agir dans le sens souhaité par le principal » (*ibidem,* p.14).

Dans la même lignée, Reynaud (1994) considère que « *l'exécution d'un travail obéit à des règles techniques (les opérations à effectuer, leur ordre, les résultats acceptables) et à des règles de coopération (au sens large, incluant la communication)* » (*ibidem*, p. 228).

De leur côté, Pezet et Sénéchal (2014) considèrent que « l*es normes comportementales portent sur les conduites, pour les orienter vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Elles peuvent s'analyser en des normes horaires, des normes vestimentaires, des normes de comportement en réunion, etc. (...) ».* Pour ces auteurs, les normes techniques concernent le process et le produit adoptées par des entreprises *« pour gérer certains aspects de leurs relations contractuelles avec leur clients (entreprise ou particulier) en facilitant les transactions (...) »* (*ibidem*, p. 13).

La majorité des travaux qui se sont intéressés à la question des normes techniques et de comportement, ont mentionné le lien entre ces normes et la question de la performance dans le travail. Pour Reynaud (1994), les règles techniques qui déterminent l'exécution d'un travail permettent l'aboutissement à des résultats acceptables. Cette idée est illustrée également dans le propos de Hatchuel, (1997), pour qui la règle technique est assimilée à un savoir-faire crédité d'une validité qui vient soit de l'expérience, soit de la connaissance scientifique. Ainsi, elle « *s'exprime comme un ensemble de prescriptions permettant de passer d'un état A à un état B, en suivant des étapes parfaitement circonscrites, tant sur le plan des protocoles à respecter que sur celui des moyens à mettre en œuvre »* (*ibidem,* p. 192).

De la même façon, les normes de comportement sont reconnues comme soutenant la performance du groupe au sein de l'organisation (Argote, 1989; Peters et Waterman, 1982).

Les normes de groupe sont définies comme des modèles stables et réguliers de comportement et des attentes qui influencent le comportement régulier des membres du groupe (Feldman, 1984, Bettenhausen et Murnighan, 1985, Duimering et Robinson, 2007). Ces modèles de comportement réduisent l'incertitude en aidant les membres du groupe à prévoir les réactions des autres dans les situations nécessitant une coordination. Cela a pour effet d'augmenter l'efficacité et réduire l'anxiété des membres car les groupes gèrent des circonstances similaires plus ou moins automatiquement, sans avoir besoin de consacrer du temps et des efforts à développer une réponse comportementale appropriée (Duimering et Robinson, 2007 ; Gersick et Hackman, 1990).

Pour Duimering et Robinson (2007), les normes du groupe associées à la tâche[8] telle que la norme de l'entraide ou de la réciprocité sont susceptibles d'accroître le rendement des activités professionnelles plus que les normes d'interactions comme les routines de la pause-repas, etc. À l'instar de Duimering et Robinson (2007) nous considérons que les normes liées à la tâche méritent une attention, et proposons de les prendre en compte dans la suite de notre travail. Au regard de la littérature, nous considérons que ces normes se déclinent en plusieurs types, à savoir, les normes de coopération[9] (Smith, 1995), les normes de réciprocité[10] (Belmi et Pfeffer 2015), les normes de résolution des problèmes (Taggar, 2007), les normes d'entraide (Duimering et Robinson, 2007) et les normes de contrôle des pairs (De Jong et al. 2014).

Le tableau 1 ci-dessous propose de synthétiser les caractéristiques de la norme retenues pour notre recherche sous l'angle des travaux en sociologie classique, en psychologie sociale et en sciences de gestion.

Champ d'investigation	**Caractéristiques de la norme**	
Psychologie sociale et sociologie classique	Générale	Spécifique
Psychologie sociale et sociologie classique	Absence de sanctions	Présence de sanctions
Psychologie sociale	De comportement	De jugement
Psychologie sociale	Niveau individuel	Niveau collectif
Science de gestion	Formelle	Informelle
Science de gestion	Technique	De comportement
Science de gestion	Source de production interne	Source de production externe

Caractéristiques retenues pour notre recherche

Tableau 1 : Les caractéristiques de la norme retenues

[8] Une norme associée à la tâche concerne notamment la **tâche à effectuer par les membres de l'équipe**, les **liens entre les tâches**, les **modalités d'interactions en lien avec les tâches** et les **interactions entre l'équipe et les acteurs externes dans l'environnement proche de l'équipe** (Duimering et Robinson, 2007, p. 64).

[9] La coopération entre les individus est le processus par lequel ceux-ci se réunissent, interagissent et forment des relations psychologiques pour un gain ou un avantage mutuel (Smith, 1995, p. 10). Les comportements coopératifs renvoient donc à « *la contribution volontaire de l'effort personnel à l'accomplissement de tâches interdépendantes* » (Wagner, 1995, p. 152)

[10] Une norme de réciprocité renvoie à deux suppositions interdépendantes : (1) les gens devraient aider ceux qui les ont aidés, et (2) les gens ne devraient pas nuire à ceux qui les ont aidés (Gouldner, 1960, p. 171, cité par Belmi, Pfeffer 2015)

Après avoir exposé des éléments de compréhension de la « norme » par le biais des définitions, des caractéristiques et des typologies associées, et après avoir présenté le choix de définition et des dimensions retenues de la norme dans le cadre de notre travail ; il importe de se concentrer sur la question du rapport de l'individu à la norme concernée par notre question de recherche.

2 L'individu dans son milieu normatif : les liens pluriels de l'individu avec la norme

Ainsi que nous l'avons vu, une norme est sémantiquement issue du latin *norma* qui désigne un outil, un objet qui "sert à ...". (*cf.* 1.1.1. de ce chapitre). Or « *qui dit outil, dit en même temps artefact : un outil n'est pas une chose naturelle, une chose qui se donnerait naturellement comme 'outil', qui serait naturellement formée avec ses attributs d'outil. Ce qui fait d'une chose un outil, c'est-à-dire son utilité ou vocation à servir à, c'est toujours une intention humaine qui le lui assigne ; elle ne le possède pas d'elle-même. C'est uniquement par des démarches fondatrices de l'esprit humain que les choses sont constituées en outils* » (Amselek, 1989, p.8). Par ces quelques lignes, Amselek (1989) souligne l'importance de l'intention humaine et de l'esprit humain pour faire de la norme une norme. La place de l'individu est donc centrale dans le devenir et la portée d'une norme.

Dans cette section, nous allons nous attarder sur le rapport de l'individu à la norme dans son milieu de travail. Nous proposons de classer les liens pluriels avec la norme sur un continuum allant de l'attachement de l'individu à l'ordre établi au détachement de l'individu de celui-ci. Ainsi, nous présentons l'adhérence des individus à la norme (2.1.), ensuite leur prise de distance par rapport à la norme (2.2.), puis la non-conformité à la norme (2.3.) et enfin les actions qu'ils entreprennent pour élaborer une nouvelle norme (2.4.).

Bien que le passage d'un lien à un autre relève une interdépendance entre les liens voisins, nous proposons, à des fins d'analyse, de les traiter comme des liens distincts. Cette démarche nous permettra de positionner notre travail dans le prolongement des travaux qui ont traité le rapport de l'individu à la création normative, qui s'inscrit davantage dans le cadre de ce travail de recherche.

2.1 L'adhérence des individus à la norme en milieu de travail

Le respect des normes fait partie des comportements de subordination et de l'acceptation de « *l'influence* » de l'organisation (Valéau et Trommsdorff, 2014). L'adhérence des individus à

la norme se traduit par leur conformité à celle-ci (2.1.1.). Ce lien peut être renforcé chez les individus, nous parlons dans ce cas d'un attachement à la norme (2.2.2.).

2.1.1 La conformité des salariés aux normes

La conformité renvoie à « *la modification par un individu de son comportement, opinion ou attitude, en direction du comportement ou attitude de la majorité du groupe auquel il appartient* » (Allard-Poesi, 2012, p.78). Les chercheurs qui se sont intéressés au conformisme se sont principalement appuyé sur la théorie de l'influence sociale et la théorie de l'auto-catégorisation pour expliquer la conformité aux normes sociales (Hogg et Abrams, 1993 ; Bamberger et Biron, 2007).

La théorie de l'influence sociale explique « *les processus par lesquels les individus s'influencent les uns des autres et modifient en conséquence leurs attitudes, jugements, opinions ou comportements* » (Allard-Poesi, 2012, p.78). Selon cette théorie, la conformité aux normes en petits groupes (par exemple, équipes, collègues) et en grand groupe (par exemple, l'organisation) est influencée par le désir d'acceptation, la cohésion entre les membres du groupe, les récompenses associées à la conformité ainsi que les sanctions associées à la non-conformité (Litzky, Eddleston et Kidder, 2006).

L'influence sociale résulte de la dépendance à l'égard d'autrui pour obtenir de l'information ou une image de soi positive (Abram et al. 1990, p. 98). Ces deux conséquences de l'influence sociale sont décrites par Deutsch et Gerard (1955) comme influence informationnelle et normative (Abram et al. 1990). Au moment où l'influence normative est motivée par le désir d'être accepté et de ne pas être rejeté par les autres, c'est-à-dire par des inquiétudes relatives à son image sociale, l'influence informationnelle serait quant à elle motivée par la recherche d'exactitude du jugement (Gentet, 2014).

Les principales sources d'influences sociale pour les salariés sont la culture organisationnelle, les collègues et le superviseur.

Au niveau de l'organisation, la conformité aux normes est favorisée par la présence d'une culture d'entreprise forte (O'Reilly et Chatman, 1996). Considérée comme « *un ensemble organisé d'ententes que les participants d'un milieu de travail partagent au sujet du comportement* » (Ames et Janes, 1992, p.112), la culture d'une entreprise détermine et reflète simultanément les valeurs, les croyances et les attitudes de ses membres. Ces valeurs et croyances favorisent des normes qui influencent le comportement des employés (Kerr et Slocum 1987). Dans ce contexte, les travailleurs élaborent des hypothèses normatives sur les

comportements appropriés. Ces hypothèses normatives sont souvent traduites socialement en attentes explicites, ce qui crée des pressions en faveur de la conformité (Van Maanen et Barley, 1984).

En outre, les collègues, notamment les « pairs référents » (*peer referents*) peuvent jouer un rôle déterminant dans l'évolution des attitudes et des comportements de l'employé. Il s'agit des personnes en qui l'employé a le plus confiance, avec lesquelles il a les liens les plus étroits au travail et auxquelles il demande conseil et soutien (Hackman, 1992 ; Biron et Bamberger, 2012). Notamment, les pairs référents peuvent jouer un rôle clé dans le processus de comparaison sociale. À ce titre, lorsque les employés éprouvent de l'incertitude quant au mode d'action à adopter en réponse à un stimulus donné, ils entreprennent souvent des comparaisons sociales afin d'obtenir des renseignements supplémentaires ou simplement plus fiables pour fonder leur décision (Ibarra et Andrews, 1993).

Enfin, les superviseurs sont considérés comme une source centrale d'information sur les modèles de comportement saillants qui établissent des normes de comportement approprié et souhaitable pour les subordonnés (O'Leary-Kelly et al., 1996). Par conséquent, les employés sont sensibles aux influences exercées sur eux par leurs superviseurs, et ces influences sont susceptibles d'être évidentes dans leurs attitudes et comportements (Wimbush, 1999).

Par ailleurs, la théorie de l'auto-catégorisation privilégient les motifs identitaires pour expliquer les comportements de conformité aux normes (Gentet, 2014). Elle met l'accent sur les déterminants et les conséquences de la représentation mentale d'un individu en termes d'appartenance à des catégories ou à des groupes sociaux pertinents (McDonald et Westphal, 2003).

Les salariés peuvent s'identifier à d'autres personnes appartenant à une catégorie similaire en fonction d'un large éventail d'attributs sociaux (McDonald et Westphal, 2003, p. 4). Ces attributs peuvent faire référence au contexte fonctionnel (la catégorisation en tant que personne des finances, personne du marketing, etc.), aux liens d'amitiés, à des caractéristiques démographiques, etc. (Bamberger et Biron 2006).

2.1.2 Au-delà de la conformité, l'attachement à l'ordre établi

La volonté de persister dans les normes sociales crée un attachement envers ces normes ou ce que Samuelson et Zeckhauser (1988) les appellent, le statu quo institutionalisé, que cela constitue ou non une décision optimale dans les circonstances. Cet attachement s'explique

principalement à travers deux théories en psychologie sociale : la théorie de la dissonance cognitive et la théorie de l'auto-perception.

La théorie de la dissonance cognitive repose sur le principe que l'individu trouvera difficile de maintenir deux positions ou idées conflictuelles simultanément et qu'il recherche par conséquent la cohérence cognitive. L'une des manifestations de cette tendance est l'attachement de l'individu au statu quo institutionalisé dans son rôle de décideur (Samuelson et Zeckhauser, 1988).

La persistance du statu quo s'explique également par la théorie de l'auto-perception. Cette théorie soutient que les individus examinent leur propre comportement de la même façon qu'un étranger le ferait pour tirer des conclusions sur leurs propres attitudes et préférences sous-jacentes. L'une des manifestations de ce type de perception de soi est de s'en remettre aux décisions passées pour guider les choix présents et futurs. Ainsi, l'individu raisonne de la manière suivante : "Si c'était suffisamment bon pour moi à l'époque, ça l'est (doit l'être) maintenant." (*ibidem,* p. 39).

L'attachement au statu quo est largement répandu en organisation. Comme l'affirme Weick (1979) :

« *La multiplicité des routines dans la plupart des organisations, couplée au fait que les écarts par rapport à la routine augmentent la vulnérabilité, signifie que le discrédit est rare. Les organisations sont dites responsables et ..., doivent continuellement donner l'impression que, ... l'organisation sait ce qu'elle fait. Les doutes, les hésitations ou la réévaluation des textes législatifs antérieurs sont traités comme la preuve qu'une organisation est incertaine d'elle-même plutôt que comme la preuve qu'elle est réfléchie, conserve son adaptabilité ou prépare à un ensemble encore plus divers de circonstances. La morale serait que si l'on veut discréditer, il faut se taire* » (*ibidem*, p. 225 – traduction personnelle).

De Dreu et Beersma (2001, p. 264) justifient la position des individus qui défendent l'ordre établi et résistent à ceux qui voudraient le changer par trois raisons principales :

- Le changement implique des coûts de transaction, y compris les coûts de négociation, les coûts de recherche pour identifier les alternatives, les coûts d'apprentissage associés à la familiarisation avec les alternatives et les coûts des activités pour motiver au changement
- Le changement comporte des risques et des ambiguïtés, ce qui rend plus difficile la justification des coûts du changement.
- Les individus ont plus de connaissances et d'accès à l'information sur l'état actuel des choses que sur la situation future.

Dans ce paragraphe, nous avons exposé les liens d'adhérence à la norme, tout en nuançant le degré qui pouvait exister entre eux. Toutefois, tout employé a un point de vue, y compris lorsqu'il reconnaît l'obligation, lorsqu'il se soumet à la contrainte, lorsqu'il réalise en conformité ce qui lui a été demandé (Durrive, 2014, p. 174). Ainsi, nous développons dans le prochain point la place que peuvent avoir les individus dans le cadre de leur conformité aux normes.

2.2 La prise de distance par rapport à la norme

De part leur subjectivité, la richesse de leurs interactions avec les différents acteurs de l'entreprise, la créativité qu'ils véhiculent et leur rationalité, les individus ne se conforment pas aux normes d'une manière mécanique (Lambert et Ouédraogo, 2010 ; Reynaud, 2001). Cela résulte d'une prise de distance par rapport aux normes qui se traduit par l'interprétation de celles-ci en fonction de la situation (2.1.1.) et la manœuvre autour des normes dans le cadre de la pratique de bricolage (2.2.2.).

2.2.1 L'application des normes : une mise en scène qui passe par l'interprétation

L'application des règles en organisation nécessite que les acteurs les comprennent en les mettant en pratique (*enact*) (Bagla-Gkalp, 1998, p.72). Dans cette optique, les salariés interprètent les règles « *en s'appuyant sur leur vécu, leurs expériences passées et la perception qu'ils ont de leur rôle dans la situation présente, qu'ils partagent avec d'autres individus dont ils essaient d'anticiper les intentions et les réaction* » (*ibidem,* p.72). En s'appuyant sur les travaux de Feldman et Pentland (2003), Lambert et Ouédraogo (2010) font référence aux normes comme une partition musicale (niveau ostensible) qui va être interprétée par des musiciens réalisant une performance musicale (niveau performatif). À cet effet, « *le degré de divergence de la partition peut varier considérablement, allant des ajustements mineurs de la cadence et de la dynamique, à la réinvention presque totale* » (Feldman et Pentland, 2003, p. 102, cité par Lambert et Ouédraogo, 2010).

Les approches sociologiques ont défendu cette idée, celle de dire que les structure et règles ne prennent vie que grâce à des acteurs qui les mettent en scène, parce qu'ils refusent l'idée selon laquelle la structure et les règles préexisterait aux salariés. Dans ce sens, Bensaïd et Richebé

(2001, 69-70) considèrent que les règles d'organisation ont pour objet non seulement de prescrire, mais aussi de permettre aux salariés de prendre des décisions en fonction des connaissances auxquelles ils sont les seuls à accéder. Autrement dit, si la hiérarchie émet des règles, il revient aux salariés de les interpréter « en situation », en fonction de données contenues dans d'autres règles, mais aussi des usages et du contexte (Bensaïd et Richebé, 2001 ; Reynaud, 2001).

Pour Reynaud (2001), l'interprétation permettant de traduire les règles abstraites en des repères concrets se stabilise progressivement et conduit à une répétition des manières de travailler qu'ils désignent par le terme de routine. Les routines apparaissent donc comme une stabilisation de l'interprétation des règles.

Bensaïd et Richebé (2001) soulignent que la marge d'interprétation des règles dépend de la nature de ces dernières. À cet effet, ils distinguent les règles de commandement qui sont émises par la direction de l'entreprise avec un objectif précis. Leur vocation est d'assurer le respect d'un certain nombre de principes que la direction considère comme fondamentaux, comme le respect de certaines normes productives (quantité et qualité des produits, process de production) ou de règles de gestion que l'entreprise est tenue de mettre en œuvre (temps de travail, règles de rémunération, règles d'hygiène, etc.). Ces règles tolèrent donc une faible marge d'interprétation dans leur mise en œuvre.

En revanche, les règles qui portent sur les modalités de la production ou sur l'organisation du travail autorisent une plus forte marge d'interprétation. En effet, les individus ou les équipes qui mettent en œuvre ces règles connaissent souvent beaucoup mieux le contexte et les situations de travail que la direction de l'organisation. Ainsi, l'interprétation des salariés se fait à la lumière des connaissances des travailleurs et des circonstances locales auxquelles ils sont confrontés. Par ailleurs, cette interprétation ne consiste pas seulement à donner un contenu à une règle générale, mais aussi à corriger cette règle en ne l'appliquant pas à la lettre, en la transformant (Bensaïd et Richebé, 2001, p. 74).

2.2.2 Le bricolage : une manœuvrer autour des *normes*

Le bricolage fait référence à une pratique ou action concrète mise en œuvre par un individu, le bricoleur, qui refuse d'être limité par les contraintes organisationnelles (Abel-Meyer, 2015).

Cette pratique consiste à combiner et réassembler différents moyens pour résoudre un problème contingent auquel le bricoleur n'a pas de réponse préparée (Bazin et Notais, 2010) et dont il veut rendre le résultat conforme à ses attentes et à ses besoins (Duymedjian et Rüling, 2010).

Cependant, l'arrangement final a pour caractéristique de dépasser les contraintes organisationnelles (Halme et al, 2012). Ainsi « *le bricoleur ne tient pas compte des limites socialement construites qui sont placées sur les pratiques ordinaires et les normes* » (Stinchfield et al., 2012, p.892). Le bricolage n'implique pas nécessairement de transgresser des normes, dans la mesure où il peut s'opposer aux normes données, comme il peut être compatibles avec elles (Duymedjian et Rüling, 2010). S'appuyant sur ce constat,
Abel-Meyer (2015) considère que le concept de bricolage traduit plutôt une prise de distance par rapport aux normes et ne se limite pas à l'application ou non des normes. Il englobe l'idée que ceux qui participent à ces activités sont prêts à manœuvrer autour des normes (*ibidem*, p. 44). Pour Weick (1993), le bricolage favorise une capacité d'adaptation dans des situations déstabilisantes et permet à un individu ou à une organisation de surmonter une situation de crise afin que la capacité d'agir ne soit pas paralysée. Ainsi, le bricolage permet dès lors aux individus de «*faire face à la diversité et à la complexité de situations [quotidiennes] que les prescriptions ne peuvent pas prévoir* » (Roblain, 2006, p.13). Dans ce sens, le bricolage peut être considéré comme une réponse des individus à l'incomplétude des normes.

2.3 Les actions à l'encontre de la norme

Les individus dans l'organisation ne font pas qu'interpréter et compléter les règles et normes conçues d'« en haut ». Ils peuvent agir à l'encontre des normes par le biais de la déviance ou la transgression (2.3.1.) tout en développant des stratégies personnelles à l'ombre des normes et des règles, ou selon les termes de Crozier et Friedberg (1977), dans les zones d'incertitudes organisationnelles (2.3.2.).

2.3.1 La déviance ou la transgression

La déviance est définie comme un comportement volontaire qui se détourne significativement des règles organisationnelles et qui représente une menace pour l'organisation ou pour un individu (Robinson et Bennett, 1995).

Les concepts voisins de transgression et de déviance peuvent être nuancés. Le qualitatif de "déviant" ne peut être apposé que par une personne extérieure qui "étiquette" ainsi un acte. La transgression en revanche, est un acte qui n'est pas forcément identifié comme tel. "*Il n'est pas encore étiqueté. Il ne le sera peut-être jamais, si l'acte reste secret, ou s'il reste cantonné dans les limites d'une zone de tolérance*" (Babeau, 2007, p. 58). Du point de vue du chercheur en

sciences sociales, déviance et transgression sont synonymes, car seule une reconnaissance par un tiers les sépare.

Hollinger et Clark (1982) distinguent deux types de comportement déviant. Le premier est qualifié de *déviance matérielle*, il se concentre sur les cas où les employés acquièrent ou endommagent les biens tangibles ou les actifs de l'organisation sans autorisation (tels que le vol d'outils, d'équipement ou d'argent sur le lieu de travail). Le second est qualifié de *déviance de production,* il concerne des comportements qui transgressent les normes formellement préscrites définissant la qualité et la quantité minimale de travail à accomplir (tels qu'un retard, un travail lent ou négligé, une consommation d'alcool ou de drogues au travail, etc.).
Les acteurs peuvent transgresser les normes de manière involontaire comme de manière volontaire (Abel-Meyer, 2015 ; Babeau, 2007). Une transgression involontaire est une transgression innocente en quelque sorte. Elle peut résulter de l'incompétence de l'agent qui, devant une tâche, ne parvient pas à percevoir sa nature exacte. Ainsi, il sera amené à déformer le contenu de celle-ci, et donc à entrer parfois en contradiction avec les prescriptions initiales (Leplat, 1997, p. 30). Également, une transgression involontaire peut résulter de l'ignorance ou la méconnaissance d'une règle ou de l'existence d'une règle floue ou ambiguë (Pesqueux, 2010). Par ailleurs, au-delà des explications de l'acte transgressif par la faiblesse humaine, il en existe d'autres explications qui mettent en relief la volonté claire et consciente de celui qui transgresse.

Il est possible de discerner trois raisons principales à l'origine de la transgression volontaire (Abel-Meyer, 2015 ; Babeau, 2005, 2007) :

- La transgression par inertie : une norme peut être contournée si elle a été édictée à une certaine époque pour répondre à une situation donnée qui a changé de sorte que la norme n'a plus vraiment d'objet.
- La transgression par conflit de norme : la transgression d'une règle est faite en vertu d'une autre règle dont l'application serait prioritaire.
- La transgression par conciliation des contradictions : la transgression apparaît comme la conséquence de contradictions dans l'organisation, mais également comme un moyen de surmonter ces dernières.

Babeau et Chalant (2008) estiment que la transgression n'est pas une lutte continue contre l'intérêt de l'entreprise. Au contraire, elle peut exister dans des « *cas où les exécutants mettent en œuvre la logique de l'efficacité* » (Reynaud, 1995, p. 158). Pour ces auteurs, la transgression

n'est pas toujours un défaut qu'il convient de corriger, mais peuvent permettre de dépasser l'imperfection et l'inefficacité des contraintes venues d'en haut.

La question de la transgression a fait l'objet d'une attention particulière de la part de l'analyse stratégique sociologique qui a mis en lumière la capacité des individus à utiliser les sources de pouvoir à leur disposition pour jouer sur l'imperfection des règles, comme nous le verrons dans le prochain point.

2.3.2 La question de la transgression selon la théorie de stratégie des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977)

L'analyse stratégique sociologique a cherché à montrer que les règles réelles de l'organisation sont des compromis instables entre une diversité de contraintes et d'opportunités (Crozier, 1963, cité par Courpasson, 1997). En même temps, Crozier considère l'organisation « efficace » non pas comme synonyme de structuration univoque mais plutôt comme un lieu de conflit, de stratégies et de changement (Courpasson, 1997, p. 199). Dans leur ouvrage consacré à l'« analyse stratégique », Crozier et Friedberg (1977) poursuivent la réflexion sur la création des règles, et s'intéressent notamment aux règles d'interaction qui structurent les relations entre les acteurs concernés (*ibidem,* p. 452). Il s'agit pour eux des « règles du jeu » qui agissent comme des mécanismes de régulation des champs d'action au sein d'une organisation.

Pour Crozier et Friedberg (1977), les « règles du jeu » canalisent et régulent l'interaction stratégique et les processus d'échange et de pouvoir entre « participants », néanmoins, elles en sont en même temps le résultat. Autrement dit, les règles de l'organisation sont elles-mêmes le reflet de la stratégie des acteurs, c'est-à-dire des luttes d'intérêts : « *[Les structures et les règles] ne sont elles-mêmes que le produit de rapports de force et de marchandages antérieurs. Elles constituent en quelque sorte l'institutionnalisation provisoire et toujours contingente de la solution que des acteurs relativement libres (...) ont trouvé au difficile problème de leur coopération* » (*ibidem,* p. 107).

Le point de départ de cette réflexion prend appui sur la compréhension qu'a proposé Crozier (1970, p. 41) de l'organisation comme un objet social qui sous-tend des espaces de négociation entre acteurs. Pour Crozier et Friedberg (1977) le rôle fondamental de l'organisation est de structurer un espace de négociation à travers la contrainte qu'elle exerce sur les rapports entre acteurs. Paradoxalement, la structuration et la réduction des espaces de négociation rend possible la définition d'une stratégie personnelle en jouant sur l'imperfection des règles. Ces

imperfections créent ce que Crozier et Friedberg appellent des zones d'incertitude organisationnelle. Les zones d'incertitude sont des zones de réelle liberté pour l'acteur leur conférant potentiellement du pouvoir (Huault et Leca, 2009). Crozier et Friedberg distinguent quatre types de ressources de pouvoir : la maîtrise d'une compétence particulière, la relation de l'entreprise avec ses environnements, la maîtrise de la communication et de l'information, les règles organisationnelles générales (Crozier et Friedberg, 1977, p. 83). Utilisant les sources de pouvoir à leur disposition, les acteurs relativement libres sont capables non seulement de s'adapter passivement aux circonstances, mais de jouer sur elles malgré les situations de dépendance et de contraintes.

Commentant les travaux de Crozier et Friedberg (1977), Courpasson (2000) souligne que *« toute personne dans un système peut exploiter les incertitudes et créer des règles dans son propre intérêt ; ainsi, chaque individu peut "avoir" du pouvoir* » (*ibidem,* p. 144). Au moment où Courpasson (2000) qualifie le rapport à la règle de « création de règles », Babeau et Chanlat (2008) considèrent qu'il s'agit plutôt d' « une pratique transgressive » nécessaire pour l'efficacité de l'organisation : « *les zones d'incertitude décrites par Crozier et Friedberg (1977) peuvent être comprises moins comme le jeu d'acteurs développant des stratégies particulières que comme la brèche nécessaire faite à la règle pour permettre à des impératifs opposés d'être satisfaits* » (Babeau et Chanlat, 2008, p. 213). Dans la même lignée, Bonetti et al. (1998, p. 70) considèrent que les zones d'incertitude dans le sens de Crozier et Friedberg « *correspondent aux contradictions internes d'une organisation capitaliste développée, notamment à la double nécessité de favoriser des adaptations locales et de prévenir des conflits en assurant une autonomie suffisante aux unités de base* » (Bonetti et al., 1998, p. 70).

Nous considérons à l'instar de Babeau et Chanlat (2008) et Bonetti et al. (1998) que les travaux de Crozier et Friedberg (1977) relèvent de la transgression des règles plutôt que de la création des règles. Comme nous l'avons précisé dans la première section de ce chapitre, les règles ou normes internes sont des référents de jugement collectif. Leur création signifie la création d'un outil qui sert à une collectivité de guide ou de jugement d'un comportement ou d'un travail. Ainsi, l'opposition des individus aux règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation n'aboutit pas à la création d'une norme ou d'une règle telle que nous l'avons défini.

2.4 Les actions en vue d'élaborer une nouvelle norme

La question de la création des normes en organisation a fait couler beaucoup d'encre. Au niveau de l'organisation, les normes et règles émergent et évoluent au fil du temps en réponse aux problèmes et pressions internes et externes que confronte l'entreprise (March et al. 2000). De la même façon, les normes émergent au niveau des unités de travail en fonction de l'interaction sociale, de la communication et des observations entre les membres du groupe (Markham et Markham, 1995 ; Rentsch et Steel, 2003).

Or, face à cette émergence « automatique » des normes, il est important de s'interroger sur la place que détient l'individu et le rôle qu'il joue dans la création normative.

Il y a trois décennies, la recherche organisationnelle sur les comportements proactifs des employés dans les organisations a pris de l'ampleur (Grant et Ashford, 2008). Les chercheurs appartenant à ce courant de recherche affirment que « *les salariés ne se laisse pas simplement diriger par les circonstances. Ils essaient plutôt d'influencer, de façonner, de réduire, d'élargir et de modérer ce qui se passe dans leur vie* » (Grant et Ashford, 2008, p. 4).

Dans cet ordre d'idées, Pezet (2007) considère que dans un contexte organisé, les salariés parviennent à établir un rapport à soi. Ils ont donc la faculté de se déchiffrer eux-mêmes, de s'observer et de se corriger. Cette technique de conduite de soi leur permet de former leur propre « ascèses », c'est-à-dire « *des pratiques volontaires et personnelles destinées à opérer une transformation du moi* » (Hadot, 1995, cité par Pezet, 2007, p. 4). Ces ascèses sont tournées vers la performance de l'entreprise et prennent plusieurs formes dont les discours sur la conduite, les techniques de contrôle du comportement, mais également les normes organisationnelles (Béji-Bécheur, 2007).

L'objet de cette section est donc de réfléchir autour des travaux relatifs au rapport de l'individu à l'élaboration normative[11].

Au regard de la littérature, nous avons tenté de recenser les actions que déploient les individus en vue de contribuer à l'élaboration normative en milieu de travail. Dans cette optique, nous abordons la négociation des normes (2.4.1.), l'utilisation et la diffusion d'une nouveauté (2.4.2.), la modélisation et la communication verbale (2.4.3.), la potentielle participation dans

[11] L'émergence d'une norme a été soulevé par la thèse discontinuiste qui dissocie trop nettement la norme à venir de la normativité ambiante, et par la thèse de l'institution qui, au contraire défend l'idée selon laquelle une norme n'est l'objet ni d'une création, ni d'une construction au sens où elle adviendrait comme pure nouveauté mais une assignation d'un sens nouveau à une réalité déjà-là (Prairat, 2014). Dans notre travail, cet aspect d'attachement et de détachement de la nouvelle norme à la norme existante de sera pas traiter. Ainsi les termes création, élaboration et changement de norme seront utilisés d'une manière interchangeable. L'absence de nuance dans l'utilisation des termes pour le reste de cette dissertation tiendra plus à des raisons pratiques de fluidité dans la formulation.

l'élaboration des outils de gestion (2.4.4.) et la réduction des forces d'opposition au changement normatif (2.4.5.).

2.4.1 La négociation des normes : une compréhension à travers la théorie de la régulation sociale de Reynaud

Partant de l'étude des relations professionnelles et de la négociation collective, J. D. Reynaud a proposé une théorie pour analyser les processus sociaux de production de règles et de l'action collective qui en résulte (de Terssac, 2003). La théorie de la formation des règles développée par Reynaud est appelée la théorie de la régulation sociale (TRS) (Reynaud, 1994, 1995, 1997). La théorie de la régulation sociale repose sur l'idée que les règles émises officiellement par une autorité « supérieure » dans une organisation ne sont pas les seules règles sociales. D'autre sources de régulation, coexistent, à savoir le supérieur fonctionnel ; et aussi, et surtout, l'exécutant (Reynaud, 1994, p. 228).

Dans cette optique, Reynaud (1994) différencie deux types de régulation en interaction qui s'inscrivent dans un rapport social : d'une part, la régulation de contrôle qui correspond à la prescription des règles (ordre, consignes, instructions et recommandations) par l'encadrement et les services spécialisés. D'autre part, la régulation autonome qui désigne la définition de règles par les salariés, notamment par rapport aux règles qui leur sont imposées. De l'affrontement de ces deux régulations naît ce que Reynaud, avec De Terssac (1992), appellent la régulation conjointe (Reynaud, 1995). Elle est « *le produit d'une négociation explicite ou implicite et s'inscrit dans un accord* » (Reynaud, 1995, p. 249). Ce faisant, elle crée des règles qui sont acceptables par les deux parties, au carrefour des deux régulations.

Le manager et l'exécutant disposent de moyens différents pour fixer les règles : le manager peut reprendre en main par une campagne de sanctions, effectuer un changement radical de la structure, déréguler en laissant la règle se dissoudre dans l'individualisation des contrats. De son côté, l'exécutant peut utiliser la règle en la transgressant ou en créant de toute pièce d'autres normes (Reynaud, 1995, p. 215). Selon De Terssac (2012), ces deux types de création de règles sont opposés et sous-tendent des intérêts différents. Alors que l'un cherche à contrôler, l'autre tente d'échapper voire de résister au contrôle « l*'acteur social revendique de faire reconnaître ses droits, de pouvoir développer des initiatives locales, d'affirmer sa capacité à produire ses propres règles d'action, ou sa volonté de cogérer un système. Son action constitue une réponse face à des contraintes (...)* » (*ibidem,* p. 10).

2.4.2 L'utilisation et la diffusion de la nouveauté

Alter (2000, 2002) explique qu'un lien existe entre le renouvellement des nomes et l'innovation, définie comme « *l'élaboration de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l'entreprise et leur rapport au marché, ou à l'usage social* » (Alter, 2000, p. 14). Pour l'auteur, « *que ce soit donc dans le domaine de l'organisation ou dans celui de l'usage d'un produit par des consommateurs, l'aboutissement d'un processus d'innovation correspond ainsi toujours, d'une manière ou d'une autre, à la production d'un nouveau cadre normatif* » (Alter, 2002, p. 26). Le passage de la nouveauté vers les pratiques instituées se fait en trois étapes principales (Alter, 2003, p. 506-507) :

- Quelques acteurs atypiques utilisent la nouveauté et mobilisent d'autres acteurs pour son usage ;
- Si sa diffusion est un succès, la nouveauté se développe auprès d'un grand nombre d'utilisateurs qui lui donnent le sens qui leur convient en en pervertissant, plus ou moins, la visée initiale ;
- La nouveauté devient une nouvelle norme et ceux qui ne l'utilisent pas deviennent à leur tour les « marginaux ».

Au sein de l'entreprise, ce passage de l'utilisation de la nouveauté à la nouvelle norme est encadré par la hiérarchie. Pour illustrer ce propos, Alter (2000, p. 16) donne l'exemple du développement d'une norme dans la micro-informatique.

Lors de l'intégration de nouveaux matériels dans l'entreprise, les réactions des utilisateurs sont plutôt de l'ordre de la « résistance au changement » sauf pour quelques acteurs qui s'engagent activement dans ce dispositif technique. Il s'agit de quelques informaticiens « bricoleurs », et quelques cadres ayant des difficultés de gestion avec les systèmes classiques. Au moment où ces personnes intègrent le dispositif technique dans le processus de travail, les directions de l'entreprise interviennent pour rationaliser les pratiques développées de manière quelque peu inattendue. Ainsi, elles autorisent uniquement les pratiques jugées compatibles avec le système d'information d'ensemble et les imposent à ceux qui ne les ont pas encore mises en œuvre. Au fur et à mesure de son déroulement, un nombre croissant d'individus s'inscrivent dans les pratiques nouvelles, qui deviennent une nouvelle norme (*ibidem*, p. 16).

Ainsi, nous constatons à la lumière des travaux d'Alter (2000, 2002, 2003) que l'innovation réussie mène à l'élaboration normative, par l'addition des choix des « suiveurs » à s'associer à la nouveauté, tout en soulignant que le point de départ reste l'utilisation de la nouveauté par

quelques individus atypiques qui sont des « bricoleurs » (*cf.* 2.2.2. de ce chapitre) ou des transgresseurs (*cf.* 2.3.1. de ce chapitre). Ces individus constituent une minorité qui est capable d'influencer la majorité, transformer des conduites collectives et construire progressivement des normes.

Les travaux d'Alter (2000, 2002, 2003) se situent dans le prolongement de la réflexion de Moscovici (1976, 1980) sur l'influence de la minorité et leur capacité à élaborer des normes.

Les travaux traditionnels en psychologie sociale sur l'émergence des normes mettent en lumière une vision unilatérale de l'influence sociale (Sherif, 1936 ; Jacobs et Campbell, 1961). Moscovici (1976) propose de substituer cette vision unilatérale de l'influence sociale par une vision dynamique et symétrique en introduisant un modèle génétique d'influence sociale selon lequel « *tout membre d'un groupe, quelle que soit sa position, est à la fois source et récepteur potentiel d'influence sociale, et celle-ci peut conduire à l'innovation et au changement* » (Allard-Poesi et Meier, 2000, p. 6). Dans ce sens, une minorité ou un individu qui s'efforce d'introduire ou de créer des modes de pensées ou comportements nouveaux, peut influencer les autres membres, et ainsi conduire à l'innovation et au changement des pratiques et des normes en vigueur dans un groupe (Allard-Poesi et Meier, 2000).

Le principe de base de ce modèle est le suivant : en cas de désaccord avec une minorité, une résolution facile et commune est de rejeter, de discréditer ou de pathologiser la minorité. Or, « *il est plus difficile de rejeter une minorité si elle " résiste " à la majorité et adopte un style de comportement qui exprime une certitude et une implication sans compromis quant à sa position, et une croyance sincère que la majorité doit changer pour adopter sa position* » (Hogg, 2010, p. 1185). Dans cette perspective, la sincérité du discours et la consistance du comportement de la minorité constituent des circonstances dans lesquelles la majorité prend la minorité au sérieux ; reconsidérant ainsi ses propres croyances et considérant la position de la minorité comme une alternative viable.

2.4.3 La modélisation et la communication verbale : deux expressions d'un comportement proactif

Comme nous l'avons souligné en début de ce paragraphe, de nombreux chercheurs plaident en faveur de l'importance du comportement proactif des salariés, renvoyant à l'action anticipatrice qu'ils prennent pour avoir un impact sur eux-mêmes et/ou sur leur environnement (Grant et Ashford, 2008). Les recherches existantes fournissent de nombreuses preuves des différentes façons dont les employés expriment leur comportement proactif, y compris la déstabilisation

des ententes partagées du comportement approprié. Éventuellement, si le défi est relevé avec succès, les membres de l'unité de travail élaborent une nouvelle logique du comportement approprié (Grant et Patil, 2012).

Les recherches en psychologie sociale considèrent que ceux qui remettent en question les normes actuelles sont généralement ceux qui vivent un conflit normatif, de façon à percevoir un décalage entre les normes idéales et les normes réelles (Packer, 2008 ; Grant et Patil, 2012).

Ce conflit normatif est susceptible d'induire des sentiments de culpabilité et de colère (Iyer, Schmader et Lickel, 2007). Afin de réduire ces expériences et améliorer le fonctionnement des unités, le « challenger » peut procéder de deux manières différentes (Grant et Patil, 2012). La première consiste à s'engager dans la modélisation comportementale dans un effort de promulguer un nouvel ensemble de normes. La deuxième approche consiste à s'engager dans la voix (*voice*), c'est-à-dire à exprimer des préoccupations à l'égard des normes actuelles et avancer des suggestions pour les améliorer :

- La modélisation comportementale consiste à adopter un comportement qui diffère des ententes partagées. En modélisant constamment un comportement envers les autres membres de l'unité de travail, les challengers envoient un message clair que ce comportement est à la fois commun et souhaitable. Cela peut amener les membres de l'unité de travail à revoir leur point de vue sur ce qui constitue une action appropriée (Grant et Patil 2012). À titre d'illustration, Weber et Murnighan (2008) montrent que les actions de coopération constantes d'un individu envoient un signal clair et incontestable que la coopération est appropriée. Cela permet aux autres membres du groupe de modifier la perception qu'ils ont de leur contexte social, ce qui augmente les chances d'une coopération supplémentaire.

- Outre la modélisation, les recherches suggèrent que les normes peuvent changer par la voix, c'est-à-dire par une communication verbale. Pour Grant et Patil (2012) la voix peut prendre deux formes : la revendication et l'enquête.
    - La revendication ou *advocacy* consiste à présenter un argument persuasif en faveur de l'élaboration des normes. La communication de la norme à créer a été initialement introduite par Feldman (1984), pour qui le superviseur et les membres importants du groupe peuvent fixer des énoncés explicites au groupe. Dans la même lignée, Flynn et Chatman (2003), considèrent que certaines personnes, notamment les dirigeants

d'entreprise, les chefs de service et les superviseurs sont autorisés à édicter des normes régissant le comportement des groupes ou des individus qu'ils supervisent. De son côté, Barker (1993) remet en question le statut unique de l'émetteur des normes qui se limite aux superviseurs. Dans son étude ethnographique sur les équipes de travail autogérées, l'auteur constate que les travailleurs commencent par établir un consensus sur des valeurs qui leur permettraient de prendre des décisions fonctionnelles et d'interagir efficacement les uns avec les autres. Ensuite, ils élaborent des normes sur la base de ces valeurs et commencent à se les imposer mutuellement par la pression des pairs et les sanctions comportementales.

- Outre la revendication, le mécanisme de communication verbale comprend l'enquête ou *inquiry* qui consiste à poser des questions destinées à encourager la réflexion sur les normes.

  Grant et Patil (2012) avancent que la revendication ou le fait de défendre une cause est importante pour changer les normes. Cependant, ce mécanisme présente le risque de provoquer une réaction de résistance par les individus qui ont l'impression que leurs valeurs et leur liberté sont menacées et contrôlées. Ces derniers deviennent ainsi plus convaincus de leurs croyances originelles (Silvia, 2005). L'enquête, en revanche, exerce une influence plus subtile et moins incontrôlable sur les attitudes et les comportements. Les questions encadrent le dialogue comme une résolution conjointe de problèmes plutôt que comme un débat et un conflit. Au lieu d'essayer d'avouer l'importance de la norme en question, les challengers peuvent augmenter la probabilité de transition à la nouvelle norme en posant des questions sur ce sujet aux membres de l'unité de travail et en les encourageant à réfléchir sur leurs valeurs et leurs comportements (Grant et Patil, 2012).

En effet la complémentarité est importante entre la revendication et l'enquête dans la création des normes (Grant et Patil, 2012 ; Ehrhart et Naumann 2004). Le challenger qui préconise des comportements sans être prêt à s'y engager soi-même risque d'être perçu comme un « ayant droit ». En revanche, la modélisation qui accompagne la revendication signale une plus grande équité.

Enfin, nous soulignons que certaines personnes sont plus susceptibles que d'autres de contester les normes actuelles. Il s'agit notamment des employés qui sont concernés par la réalisation des tâches ainsi que par l'unité de travail dans son ensemble (Grant et Patil, 2012). En effet, la contestation des normes entraîne plusieurs coûts, dont le rejet et l'exclusion (Tata et al., 1996).

Or, les personnes concernées par la tâche et ceux qui s'identifient avec leur unité de travail sont prêts à remettre en question des normes lorsqu'ils les perçoivent comme dommageables ou contre-productives (Packer et Chasteen, 2010), parce que les avantages d'une telle pratique dépassent les coûts. Par ailleurs, les individus ayant un statut élevé sont également susceptibles de remettre en cause les normes actuelles. Un statut élevé d'une personne fait référence à son rendement antérieur, à la durée d'emploi, à son expérience professionnelle et à son niveau de responsabilité. Ces personnes sont plus confortables à être challenger parce qu'elles jouissent d'un prestige et d'une crédibilité, et sont respectées ou admirées par les membres d'une unité de travail (Ehrhart et Naumann 2004).

2.4.4 Le recours à des outils de gestion

Les outils de gestion sont « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p. 7).

Les définitions de l'outil proposées par les chercheurs en sciences de gestion font référence à la dimension normative de l'outil : leur fonction est de prescrire des comportements adéquats (Girin, 1981 ; Moisdon, 1997), systématiser une pratique existante (Gilbert, 1998), fournir des « abrégés du réel » (Berry, 1983), des « modèles prescripteurs de conduites et des aides à la gestion opérationnelle » (Gilbert, 1998).

Oiry et ses collègues (2010, p. 221) soulignent que les concepteurs ou designers des outils de gestion donnent à l'outil les fonctionnalités qui déterminent comment il devrait être utilisé, mais ils en donnent également des guides pour planifier et accomplir des tâches de l'utilisateur.

Ainsi, nous proposons de considérer le rôle des individus-utilisateurs dans l'élaboration des outils de gestion comme un moyen leur permettant de créer, indirectement, les normes en organisation.

Citant Hatchuel et al. (1997, p. 215) pour qui « *la phase de construction de l'outil de gestion peut devenir assez longue pour être considérée comme quasi permanente* », Dreveton (2008, p.9) estime que cette phase peut s'envisager comme un véritable processus. Pour Detchessahar et Journé (2007) de plus en plus d'entreprises mettent en place une démarche participative associant des représentants du terrain à l'élaboration de l'outil. Cette démarche participative de

conception de l'outil peut rassembler des acteurs aux motivations et intérêts différents. La diversité des attentes attribuées au projet se répercute ainsi sur l'outil créé (Dreveton, 2008).

Dreveton (2008) considère que la théorie des représentations sociales permet de comprendre le rôle joué par les représentations sociales chez les individus au cours de la construction de l'outil. Elle permet également de comprendre le rôle du facteur humain dans la progression du processus de construction de l'outil. Les représentations sociales renvoient à des « *formes de connaissances socialement élaborées et partagées ayant une visée pratique et concourante à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (Jodelet et al., 1997, p. 53). Cette perspective insiste sur l'idée que les représentations sont, par essence, relationnelles, elles sont construites et manifestées au cours du processus d'échange ou d'interaction (Moscovici 1997, p. 99). Dans le cadre d'un processus de création d'un outil de gestion, il est admis que les représentations guident l'action des individus. Celles-ci se réorganisent et s'actualisent lorsque les acteurs s'engagent dans un processus collectif de résolution de problèmes (Dreveton, 2008). En outre, les représentations sociales permettent également de comprendre le rôle des différents individus dans la progression du processus de construction de l'outil. À ce titre, Dreveton (2008, p. 11) a identifié diverses catégories d'acteurs ayant des rôles divers dans l'apparition des outils de gestion, à savoir les membres qui tentent de freiner l'implantation de l'outil, ceux qui au contraire essayeront de favoriser cette implantation, les membres stimulant le déploiement d'idées novatrices et finalement les porte-paroles qui créent des points de convergence afin de favoriser la recherche d'un consensus.

2.4.5 La réduction des forces d'opposition au changement

En s'appuyant sur le principe de Le Chatelier[12], Anzieu et Martin (1971, p. 10) considèrent que « *toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne, au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets* ». Ils déduisent que « *toute action sur un groupe visant à modifier ses propres normes engendre des forces qui viennent neutraliser cette dernière* » (*ibidem*, p. 10). Dans ce sens, la résistance des employés au changement qui découle de la modification ou la création normative

[12] Le Chatelier est un chimiste français connu entre autres pour le principe des équilibres chimiques dit « principe de Le Chatelier ». Selon ce principe, si on impose une modification (concentration, température, pression) à un système chimique en équilibre, le système évolue vers un nouvel état d'équilibre de manière à contrecarrer la modification introduite. Appliqué aux sciences sociales, ce principe laisse entendre que l'état d'équilibre du système social est considéré comme « *un état tel que si une petite modification différente de celle qui apparaîtrait normalement est imposée au système, une réaction se produira pour le ramener aux conditions qui auraient existé si cette modification n'avait pas été imposée* » (Desmarez, 1983, p. 270).

s'inscrit dans un courant plus large de résistance au changement organisationnel. Une résistance au changement se définie comme « *une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* » (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996, p. 486). Pour surmonter la résistance des employés au changement des normes, il est préférable de réduire les forces d'opposition au changement plutôt que d'accroître les forces de pression en faveur du changement (Anzieu et Martin, 1971). En s'appuyant sur les travaux de Lewin (1940), Agboola et Salawu (2010, p. 236) considèrent que cela se passe en trois étapes : « le déblocage, la transition et la reconfiguration ». Le déblocage consiste à rompre l'attachement psychologique au passé en utilisant des informations qui démontrent l'existence de problèmes. La transition quant à elle suppose la création d'une reconnaissance cognitive sur le lieu de travail de la nécessité du changement et de l'établissement de nouvelles normes autour d'un ensemble particulier de nouvelles structures et de nouveaux processus. L'objectif étant de passer d'un ensemble de comportements moins acceptables à un ensemble de comportements plus acceptables. Enfin, la reconfiguration consiste essentiellement en un renforcement culturel des nouveaux comportements acquis.

Ces trois étapes illustrent la manière progressive d'instaurer le changement qui découle de l'élaboration normative tout en évitant un passage brusque entre la norme antérieure et la norme postérieure, ainsi que la prise en compte de l'attachement des salariés au statu quo et la nécessité de leur détachement de celui-ci pour mener à bien ce passage.

Nombre d'auteurs ont insisté sur le rôle des managers à surmonter et à limiter les risques d'apparition des résistances (Agboola et Salawu 2010). Les façons les plus courantes se regroupent sous différentes méthodes dont la formation, la communication, la participation, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation (Kotter et Schlesinger, 1979 ; Mooketsi, 2009). En outre, le succès d'une intervention de changement dépend de la capacité des dirigeants à surmonter leurs propres résistances (Kets de Vries et Miller, 1984 ; Bareil, 2004). Plus particulièrement, le changement stable des normes d'un groupe semble exiger la recherche et la détermination d'un nouveau consensus, à travers une discussion qui permettra l'autorégulation du groupe ainsi que l'amélioration des attitudes par rapport au travail (Anzieu et Martin, 1971).

Dans cette section, nous avons fait un état des lieux de la littérature s'intéressant à la place de l'individu dans la création normative. L'analyse de la contribution individuelle à la création

normative a permis de mettre en avant l'idée que les individus ont rôle actif à cet effet. Nous pensons à l'instar de Reynaud que les règles ou normes *« ont une inertie : on ne les change pas sans efforts et sans dépense d'énergie »* (Reynaud, 1993, p.33). Dans la même lignée, Alter (2000, p. 510) considère que la capacité des actions à transformer les règles « *suppose un effort, celui de l'action, qui finit parfois par lasser les acteurs* ».

Au moment où Reynaud appréhende l'effort déployé pour changer les normes comme provenant d'*« une résistance ou une réplique »* (Reynaud, 1993, p.33), nous proposons une compréhension plus large des raisons susceptibles de faire de la création normative une activité nécessitant de l'effort et de l'énergie. Ainsi, nous proposons de construire notre réflexion dans la suite de notre travail sur l'implication dans la création normative[13] ; l'implication étant définie comme « *une volonté de consacrer du temps et de l'énergie à quelque chose en quoi nous croyons, ou une promesse ou une décision ferme de faire quelque chose* » (Le Dictionnaire anglais de Cambridge).

Synthèse du premier chapitre

Ce premier chapitre avait pour objectif d'éclaircir le concept de la norme en science de gestion et de rendre compte de l'individu dans son milieu normatif.

Pour y parvenir, nous avons commencé par mettre en avant, à partir des travaux majeurs en sociologie classique et en psychologie sociale, les principaux apports théoriques sur le concept de norme. Puis nous avons compléter les caractéristiques d'une norme à partir des travaux en théorie des organisations. Ceci nous a permis de mettre en exergue les caractéristiques des normes retenues dans le cadre de notre travail. Également, ce chapitre avait pour objet de faire un état des lieux des liens multiples que peut avoir l'individu avec la norme.

[13] L'implication des acteurs dans la création normative a été traité au niveau institutionnel par l'approche sociologique des institutions et l'approche des sciences politiques. Nous renvoyons le lecteur à l'annexe 1 pour une revue de la littérature sur l'implication dans la création normative au niveau institutionnel.

Ces différents liens se dressent sur un continuum allant de l'attachement de l'individu à l'ordre établi au détachement de l'individu de l'ordre établi. Nous avons distingué six liens ayant des degrés d'attachement différents selon la distance que prend l'individu par rapport à la norme existante : l'attachement, la conformité, l'interprétation, le bricolage, la transgression et la création d'une nouvelle norme (*cf.* figure 6).

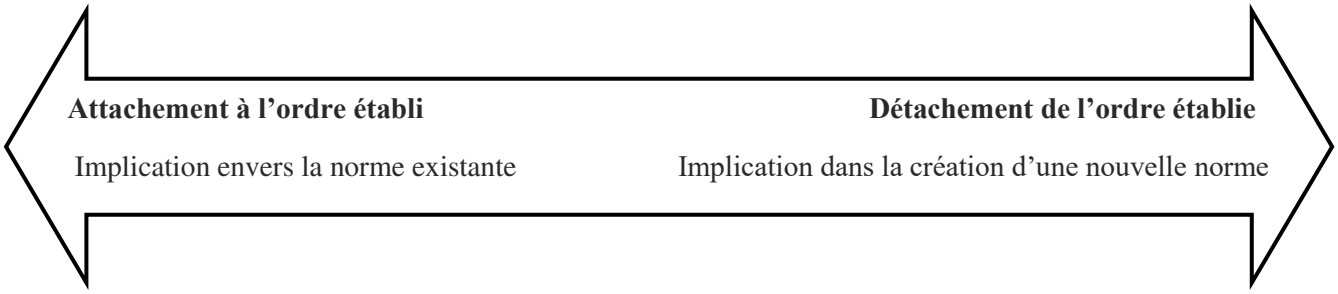


Figure 6 : Le continuum des liens multiples de l'individu avec la norme (*source : construction de l'auteur*)

À l'issu de la littérature, Nous avons déduit que la contribution des individus dans la création normative ne se passe pas sans efforts et sans dépense d'énergie. Nous avons proposé de mobiliser le concept de l'implication pour mettre en perspective le rôle actif des individus dans la création des normes. En cela, nous proposons d'introduire un nouveau lien de l'individu à la norme celui de l'implication dans la création normative.

Dans le prochain chapitre, nous présentons l'implication en milieu de travail qui constituera le cadre théorique de notre travail.

Chapitre 2 : La théorie de l'implication en milieu de travail

À l'issu de la revue de littérature réalisée sur le rapport de l'individu à la norme au niveau organisationnel, nous avons proposé d'introduire le concept d'implication dans la création normative. Ce second chapitre a pour objectif de présenter le cadre conceptuel : « la théorie de l'implication en milieu de travail » que nous choisissons de mobiliser pour notre recherche, ainsi que de justifier l'angle sous lequel nous voulons l'aborder pour répondre à notre question

de recherche : Comment, au sein de l'organisation, se forme et se manifeste l'implication individuelle dans la création normative ?

La première section présentera les fondements de la théorie de l'implication en milieu de travail et le choix du contenu conceptuel que nous faisons au regard de notre recherche (1.). La seconde section se focalisera sur la construction d'un modèle pour analyser la formation de l'implication comme un processus qui aboutit à l'action et au comportement (2.).

1 Les fondements de l'implication en milieu de travail

La première section vise à mettre en perspective la théorie de l'implication. Elle sera l'occasion de présenter une récapitulation des différentes conceptualisations de la notion d'implication telles qu'elles sont identifiées dans la littérature en psychologie du travail et des organisations (1.1.1), afin de clarifier dans un deuxième temps le contenu du concept que nous allons retenir pour notre recherche. Ensuite, nous tenterons de qualifier la nature de la « création normative » comme une cible de l'implication en milieu de travail, pour cela nous présentons l'implication envers des cibles multiples (1.1.2.). Mais avant de commencer, nous proposons quelques précisions terminologiques des concepts d'engagement, d'implication et de motivation.

Il existe différents degrés de chevauchement conceptuel entre la motivation, l'engagement et l'implication (Klein, 2012, p. 143).

Les concepts d'« engagement » (*engagement*) et d'« implication » (*commitment)* sont souvent utilisés d'une manière interchangeable dans la littérature (Hallberg et Schaufeli, 2006, p. 119) pour signifier un attachement que forment les employés à une cible donnée telle que l'organisation, la profession, le travail, etc.

Certains auteurs considèrent que l'implication s'inscrit dans une relation temporelle plus long et plus profonde. À cet effet, Chevreuil (2010, p .123) considère que « *contrairement à la notion d'engagement, qui décrirait une relation plutôt fondée sur un investissement physique, quotidien, l'implication repose sur une relation temporelle plus profonde, plus continue de l'individu vis-à-vis de l'organisation ».* Dans la même logique, Klein et al. (2012, p. 143-144) estime que l'implication renvoie à un lien psychologique reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité pour une cible alors que l'engagement reflète la volonté de dépenser des énergies personnelles au nom d'une cible, ou l'exploitation de soi-même à un rôle. Il s'agit donc d'un résultat motivationnel attendu de l'implication.

La motivation et l'implication ont pour point commun d'être développés dans le but de comprendre, de prédire et d'influencer le comportement des employés ; néanmoins ces deux concepts sont de natures différentes (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). L'implication est généralement réservée aux actions ou décisions importantes qui ont des conséquences à un horizon relativement long, tel que l'implication envers un mariage ou l'implication à améliorer la productivité ou la satisfaction des employés. La motivation quant à elle renvoie à des actions relativement simples et à court terme (être motivé à éteindre la télévision et à travailler) (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004, p. 994). Pour Meyer et Becker (2004), ces deux concepts sont liés : l'implication est considérée comme une source de motivation qui conduit à la persistance dans une ligne de conduite, même face à des forces opposées. Par exemple, l'implication d'obtenir un diplôme universitaire devrait contribuer à des degrés élevés de motivation à étudier au quotidien.

1.1 Conceptualisation de l'implication en milieu de travail

Introduit dans les recherches scientifiques par Foote en 1951 pour désigner la symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres (O'Reilly et al., 1991), le concept d'implication a connu une vague d'évolution sur le plan conceptuel. Nous dressons en premier temps l'évolution historique de ce concept (1.1.1.), puis nous mettons en exergue les débats liés à la nature de l'implication ou son unité conceptuelle afin de justifier le choix du contenu conceptuel retenu pour notre travail (1.1.2.).

1.1.1 Repères historiques du développement du concept de l'implication organisationnelle

Le concept d'implication a été introduit dans la littérature de la psychologie industrielle/organisationnelle comme un concept pour remplacer ou renforcer les conclusions insuffisantes fournies par la motivation et la satisfaction pour expliquer le turnover (Cohen, 2003, p. xi). Ensuite, il a continué à susciter l'intérêt des chercheurs en science de gestion grâce aux bénéfices qu'apporte l'implication aux organisations : réduire l'absentéisme (Burton, Lee et Holtom, 2002), favoriser les comportements citoyens, la conscience professionnelle et le respect des exigences professionnelles (Tremblay et al., 2010), accroître la performance au travail (Jamarillon, Mulki et Marshall, 2005).

C'est ainsi que les travaux qui se sont intéressés à l'évolution du concept de l'implication ont traité majoritairement l'implication organisationnelle (IO), même si de nombreux travaux ont

traité l'implication envers des cibles variées, comme nous allons le voir dans la prochaine section.

Pour WeiBo et ses collègues (2010, p. 12), l'IO a connu quatre périodes différentes, mais des chemins qui se chevauchent depuis 1960 jusqu'à aujourd'hui :

1.1.1.1 Première période de 1960 à 1974 : L'IO et la théorie des avantages comparatifs (side-bet theory)

La première période est basée sur la conception de Becker (1960) qui définit l'IO comme la théorie des avantages comparatifs (*side-bet theory*). Selon la théorie de Becker, la relation entre l'employé et l'organisation est basée sur le « contrat de comportement d'échange économique », les employés impliqués le sont parce qu'ils ont accumulé des investissements de manière totale ou partielle (side-bet) dans une organisation donnée. Si le salarié quitte l'organisation, les investissements seront difficilement réclamés. Bien que la théorie des avantages comparatifs ait été abandonnée en tant que théorie principale de l'implication, l'approche des avantages comparatifs telle qu'avancée par Becker a affecté la plupart des conceptualisations ultérieures de l'IO.

1.1.1.2 Deuxième période de 1974 à 1983 : L'approche affective de l'IO

La deuxième période est marquée par les travaux de Porter et al. (1974) et de Mowday, Steers et Porter (1979) qui prennent en considération la relation affective et émotionnelle formée par l'employé envers son organisation pour définir l'IO (Porter et al, 1974 ; Mowday, Steers et Porter, 1979). À cet effet, Porter et al (1974) et Mowday et al (1979) définissent l'IO comme une force relative à l'identification d'un individu avec une organisation et son intégration dans celle-ci.

Dans leur ouvrage « *Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover* », Mowday et ses collègues (1982) présentent les définitions attribués à l'IO en se basant sur des travaux publiés entre les années 60 et les années 70 (Encadré 1).

- Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui relie l'identité de la personne à l'organisation (Sheldon, 1971, p.143).

-La volonté des acteurs sociaux de donner leur énergie et leur loyauté aux systèmes sociaux et l'attachement des systèmes de personnalité aux relations sociales qui sont considérés comme des vecteur d'expression personnelle (Kanter, 1968, p. 499).
- Un phénomène structurel qui résulte des transactions entre les individus et l'organisation et des modifications de paris latéraux ou d'investissements au fil du temps (Hrebiniak et Alutto, 1972, p. 556).
- Un état d'être dans lequel un individu devient lié par ses actions à des croyances qui soutiennent les activités et son implication (Salancik, 1977, p. 62).
- Le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus intégrés ou congruents (Hall, Schneider, & Nygren, 1970, p. 176).
- La nature de la relation entre le membre et le système dans son ensemble (Grusky, 1966, p. 489).
- L'IO (1) comprend dans une certaine mesure la notion d'adhésion ; (2) reflète la position actuelle de l'individu et (3) a un potentiel prédictif spécial, fournissant des prédictions concernant certains aspects de la performance, la motivation au travail, la contribution spontanée et d'autres résultats connexes (Brown, 1969, p. 347).
- L'implication se produit lorsqu'une personne, en faisant un pari parallèle, lie des intérêts extérieurs à une ligne d'activité cohérente (Becker, 1960, p. 32).
- Les comportements d'implication sont des comportements socialement acceptés qui dépassent les attentes formelles et /ou normatives (Weiner et Gechman, 1977, p. 48)
- Un attachement affectif aux objectifs et aux valeurs d'une organisation, à son rôle par rapport aux objectifs et aux valeurs et à l'organisation pour elle-même, indépendamment de sa valeur purement instrumentale (Buchanan, 1974, p. 533).

Encadré 1 : Des définitions issues de 10 études sur l'IO publiées dans les années 60 et les années 70 (Mowday et al. 1982, p. 20).

Mowday et al. (1982) en déduisent que la plupart des définitions disparates peuvent être classées en fonction de l'attitude ou du comportement : « *L'implication attitudinale se concentre sur le processus par lequel les employés parviennent à réfléchir à leur relation avec l'organisation. Bien souvent, elle peut être considérée comme un état d'esprit qui permet aux individus de reconnaître à quel point leurs propres valeurs et objectifs sont cohérents avec ceux de l'organisation. L'implication comportementale, quant à elle, a trait au processus par lequel les individus se retrouvent enfermés dans une organisation donnée et à la façon dont ils*

abordent ce problème » (*ibidem,* p. 26). Basés sur cette distinction, Mowday et al. (1982) définissent l'implication comme une « force relative de l'identification et de l'intégration (*involvement*) d'un individu dans une organisation. Sur le plan conceptuel, cela engendre : (1) une forte croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ; (2) une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de l'organisation ; et (3) un fort désir d'en rester membre » (Mowday et al., 1982, p. 27). La définition proposée par Mowday (1982) reçoit un vaste appui dans la littérature portant sur l'IO (Mathieu et Zajac, 1990 ; Allen et Meyer, 1990).

1.1.1.3 Troisième période de 1984 à 2006 : L'approche multidimensionnelle de l'IO

Alors que les théories de Becker (1960) et de Porter et al. (1974) appartiennent à des périodes unidimensionnelles (la dimension instrumentale et la dimension affective), deux approches multidimensionnelles principales ont été avancées dans les années 1980, l'une d'O'Reilly et Chatman (1986) et l'autre de Meyer et Allen (1984).

- O'Reilly et Chatman (1986, p. 493) définissent l'IO comme renvoyant à un attachement psychologique ressenti par une personne pour l'organisation. Il est basé sur trois facteurs distincts :
  - La compliance ou l'implication instrumentale pour des récompenses spécifiques extrinsèques ;
  - L'identification basée sur le désir d'éprouver un sentiment d'appartenance (*desire for affiliation*) ;
  - L'internalisation fondée sur la conformité entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.

Même si O'Reilly et Chatman ont présenté une approche intéressante de l'implication, pour des raisons imprécises peu de chercheurs l'ont adopté (WeiBo et al, 2010, p. 14). En revanche, l'approche de Meyer et Allen (1984) est devenue l'approche dominante dans l'étude de l'implication.

- Allen et Meyer (1990) de leur côté définissent l'IO comme un « *état psychologique qui lie l'individu à l'organisation (c'est-à-dire rend le turnover moins probable)* » (*ibidem,* p. 14). Ces auteurs proposent d'incorporer la relation complémentaire de l'approche attitudinale et comportementale de l'implication évoquée par Mowday et al. (1982), et

d'approfondir la notion de l'implication organisationnelle comme un état mental ou un état psychologique, c'est-à-dire des sentiments et/ou des croyances concernant la relation de l'employé avec une organisation. Pour ces auteurs, un état mental peut se refléter par un désir, un besoin et/ou une obligation de maintenir son appartenance à l'organisation. Partant de ce constat, Meyer et Allen (1993) dinguent trois dimensions de l'implication : l'implication affective, l'implication continue ou calculée et l'implication normative. La composante affective se réfère à l'attachement émotionnel et à une identification à l'organisation. Elle repose sur l'approche attitudinale proposée par Mowday et al. (1982), et se caractérise donc par une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts considérables au profit de l'organisation et un fort désir de rester membre de l'organisation. L'implication calculée ou de continuité a trait à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à l'organisation en raison des bénéfices qu'elle lui procure (salaire, statut, promotion, etc.) et ce qu'il lui en coûte d'y rester (sacrifices de temps, de salaires, etc.) (Meyer et Allen, 1991). Cette dimension repose sur la théorie des avantages comparatifs de Becker (1960). Quant à l'implication normative, elle se réfère à un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation par devoir moral et/ou par loyauté.

Le modèle à trois composantes de Meyer et Allen (1991, 1997) s'est imposé dès la fin des années 1980 comme le modèle le plus utilisé par de nombreux travaux (Neveu, 1996 ; Ko et al. 1997 ; Lee et al. 2000 ; Cheng et Stockdale, 2003 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran 2005).

1.1.1.4 <u>Période 4 de 2007 à 2014 : vers un nouveau développement</u>

Malgré sa prédominance, le modèle à trois composantes d'Allen et Meyer a été remis en question, tant sur le plan empirique que conceptuel, menant à proposer des révisions des échelles qui le mesurent et des constructions qu'il représente (Kell et Motowidlo, 2012). Cela inaugure une quatrième période de réflexion sur l'IO avec des travaux qui prônent à une approche unidimensionnelle de l'implication (Klein et al. 2012, Klein et al. 2014, Soligner et al. 2008) et d'autres qui proposent de repenser l'approche multidimensionnelle (Cohen, 2007). Pour résoudre le problème de mesure de l'IO, Cohen (2007, p. 10) considère que l'implication organisationnelle est bidimensionnelle, la première dimension étant de nature affective et la seconde de nature instrumentale. Pour l'auteur, l'implication normative telle que définie et mesurée par Allen et Meyer (1990) peut être mieux comprise comme une propension à

l’implication qui se développe avant l’entrée dans l’organisation. Elle dépendrait beaucoup plus des caractéristiques personnelles, croyances, valeurs, attentes personnelles à propos de l'emploi et des expériences antérieures, et serait ainsi plus générale, non reliée à une organisation particulière (Cohen, 2007, p. 324). Dans cette perspective, la dimension temporelle est essentielle dans la conceptualisation de Cohen (2007) qui distingue entre l’implication postérieure à l’entrée et l’implication antérieur à l’entrée dans l’organisation. Les deux premières formes d’implication qui se développent avant l'entrée dans l'organisation sont la propension à l’implication instrumental, qui découle des attentes générales quant à la qualité de l'échange avec l'organisation en termes d'avantages et de récompenses, et la propension à l’implication normative, qui est une obligation morale générale envers l'organisation. Les deux formes d’implication postérieures à l’entrée dans l'organisation sont l’implication instrumentale qui résulte de la perception des employés de la qualité de l'échange entre leurs contributions et les récompenses qu'ils reçoivent ; et l’implication affective, définie comme un attachement psychologique à l'organisation qui se manifeste par l'identification à l'organisation, l'implication émotionnelle et le sentiment d'appartenance (*cf.* tableau 2).

		Nature de l’implication	
		Attachement instrumental	Attachement psychologique
Temps	Avant l’entrée dans l’organisation	Propension à l’implication instrumentale	Propension à l’implication normative

Après l'entrée dans l'organisation	Implication instrumentale	Implication affective

Tableau 2 : Le modèle d'implication bidimensionnel (adapté de Cohen, 2007, p. 337).

De leur côté, Klein et al. (2012) et Soligner et al. (2008) ont suggéré de revenir à une acceptation unidimensionnelle de l'IO. Pour Klein et al. (2012) l'implication calculée présentée par Meyer et Allen (1991) renvoie à un consentement lorsqu'il s'agit d'une perception d'absence d'alternatives et à un lien instrumental quand l'individu se focalise sur la perte ou sur les coûts engagés. En outre, l'identification avec l'organisation se définit par la fusion de l'individu avec celle-ci. Ces deux types de liens ne qualifient pas l'IO au sens de Klein et al. (2012) qui représente un type lien de lien distingué, se caractérisant par la responsabilité et le dévouement pour l'organisation (Klein et al. 2012, p. 137). Soligner et al. (2008), de leur côté, préconisent de revenir à une conception unidimensionnelle fondée sur l'unique dimension affective. L'approche multidimensionnelle de Meyer et Allen combine à leur sens deux phénomènes attitudinaux distincts : l'attitude à l'organisation laquelle est un objet (dimension affective) et l'attitude envers le départ volontaire lequel est un comportement (dimensions normative et calculée). Dans cette optique, Soligner et al (2008) estiment que l'IO renvoie à l'attitude envers l'organisation en tant qu'objet. Pour ces auteurs, l'attitude comprend trois dimensions : affective, cognitive et comportementale, l'IO désigne donc « *une attitude d'un employé vis-à-vis de l'organisation, qui se reflète dans une combinaison d'affect (attachement émotionnel, identification), de cognition (identification et internalisation de ses objectifs, normes et valeurs) et de disponibilité à agir (promesse comportementale déclarée pour servir au mieux les intérêts de l'organisation)* » (*ibidem,* p.80). Rappelons ici que nous détaillerons ce propos lorsque nous traiterons dans un prochain point (*cf.* 1.1.2.1. de ce chapitre), de l'unité conceptuelle de l'implication.

L'évolution du concept de l'implication depuis les années 1960 rend compte d'une multitude de conceptualisations liées à l'implication et d'une absence de consensus sur la nature ou l'unité conceptuelle de ce concept. Le paragraphe ci-après est consacré à cette idée.

1.2 Le contenue théorique retenu de l'implication

1.2.1 Le choix de définition de l'implication : une réflexion à partir de l'unité conceptuel de l'implication

La succession des définitions sur l'implication au fil des années a généré un foisonnement conceptuel (Morrow, 1993). Pour O'Reilly et Chatman (1986, p. 492), le terme implication a été souvent utilisé pour désigner à la fois les antécédents, les conséquences, le processus d'attachement ainsi que l'état d'attachement lui-même. Swailes (2002,) de son côté, considère que le modèle à trois composantes d'Allen et Meyer explique l'implication en posant la question de « pourquoi ? » plutôt que de poser la question « quel est ? » (Quel est l'entité qui existe pour des raisons affectives, normatives et calculées ?). Ainsi, il estime que les chercheurs « *traitent d'une " boîte noire " d'implication dans laquelle les raisons de l'implication sont introduites et dont découlent une série de résultats* » (*ibidem*, p. 170).

Malgré les efforts déployés en termes de conceptualisation de l'implication (Mathieu et Zajac, 1990, Soligner et al. 2008, klein et al. 2012, Cooper-Hakim et Viswesvaran 2005), peu de consensus existe quant à la nature de ce concept, c'est-à-dire de la description de l'implication auquel les bases peuvent ou non aboutir.

À la lumière de la littérature, nous constatons quatre unités conceptuelles principales : un lien, un état psychotique/ un état interne, une force, une attitude.

- La définition de l'implication comme un **état psychologique** place l'emphase d'un côté sur l'état interne de l'individu, notamment, le désir, le besoin et/ou l'obligation pour Meyer et Allen (1991) et la compliance, l'identification et/ou l'internalisation pour O'Reilly et Chatman (1986), et d'un autre côté, sur l'attachement de l'individu à la cible de l'implication. Cela laisse entendre une double conceptualisation de l'implication : un état psychologique et un lien envers une cible, la notion de lien entre le sujet et la cible étant entendue dans un sens large.
- D'autres auteurs ont appréhendé le lien entre le sujet et la cible d'une façon plus étroite, ils se réfèrent notamment à un **type de lien particulier** pour désigner l'implication (Klein et al., 2006, Klein et al. 2012). Il s'agit pour ces auteurs de mettre en lumière l'implication comme un choix intentionnel et conscient où l'individu accepte et assume la responsabilité vis-à-vis du lien avec la cible, en opposition à un lien général qui peut se former d'une manière involontaire ou inconsciente avec une cible (Klein, Becker et Meyer, 2012, p. 10).

  En même temps, Klein et ses collègues (2012) remettent en question l'utilisation généralisée du terme "implication" pour désigner tous les types de liens dont un petit

nombre rentre dans la catégorie de l'implication. Pour illustrer leur idée, ils proposent un continuum de différents types de liens psychologiques dont le consentement (« acquiescence »), le lien instrumental (« instrumental »), l'implication (« commitment »), et l'identification (« identification »). Ces différents types de liens psychologiques sont représentés dans le tableau 3 (*cf.* tableau 3 à la page suivante) par un investissement psychologique qui s'accroit. Le consentement (« acquiescence ») est le lien le plus faible, il se définit par l'absence perçue d'alternative conduisant l'individu à percevoir ce lien comme une obligation. Quant au lien instrumental il se focalise sur la perte ou sur les coûts encourus si le lien était rompu. Ainsi le lien instrumental est vécu comme une acceptation calculée du lien et va au-delà du simple consentement en termes d'investissement psychologique. Pour ce qui est de l'implication (« commitment ») elle est caractérisée par la volonté, le dévouement et la responsabilité pour la cible. Ce type de lien ne nécessite pas une fusion avec la cible comme pour l'identification mais requiert une attention particulière pour la cible. Enfin le lien relatif à l'identification (« identification »), se définit par la fusion de l'individu avec la cible.

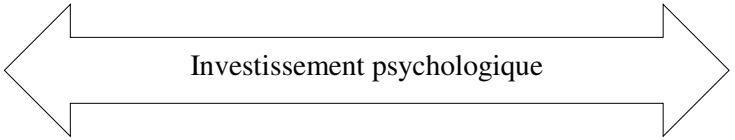
Types de liens	Consentement	Instrumental	Implication	Identification
Caractéristique	Perception d'absence d'alternatives	Enjeu en termes de coût ou de perte	Volonté, dévouement, et responsabilité	Fusion de soi-même avec la cible
Expérimentation du lien	Résignation à la réalité du lien	Acceptation calculée du lien	Adoption du lien	Définition du soi dans les termes du lien
Corollaires	Faible internalisation Indifférence Retrait psychologique Faible signification de la tâche Intérêt pour la prévention Motivation de contrôle Effort minimal			Internalisation élevée Préoccupation importante Investissement psychologique Importante signification de la tâche Intérêt pour la promotion Motivation autonome Effort important
Alignement avec les précédentes conceptualisations				
Kelman (1958)		Conformité		Identification et internalisation
Becker (1960)		Coûts perdus et investissements		
Etzioni (1961)	Aliénante	Calculée		Morale
Kanter (1968)	Contrôle et continuité	Continuité		Cohésion
Salancik (1977)		Cohérence comportementale		
Mowday, Steers et Porter (1979)				Identification et implication
Brickman (1987)	Devoir	Devoir	Volonté	Volonté
Meyer et Allen (1991)	Normative et de continuité	Normative et de continuité	Affective et normative	Affective et normative

Tableau 3 : L'implication comme un type de lien particulier (Klein et al., 2012, p. 134)

- L’acceptation de l’implication comme une **attitude** a été abordée très tôt dans la définition de l’IO. Comme nous l’avons souligné dans la section précédente, Mowday et ses collaborateurs (1982) ont utilisé le terme d’implication attitudinale pour différencier les aspects psychologiques de l’implication des points de vue économique (Becker, 1960) et comportemental (Salancik, 1977) de l’implication. D’autres auteurs ont mobilisé l’implication attitudinale pour comprendre l’implication vers l’emploi Chusmir (1982. 596) ou la profession Blau (1985, p. 278). Ces auteurs entendent l’attitude en termes d’identification et d’intégration, et non dans le sens de l’attitude tel qu’elle est abordée dans la littérature en psychologie.

  Plus récemment, Solinger et al. (2008) défendent une approche strictement attitudinale de l’implication. Ils définissent une attitude comme un « *état interne d’une personne précédant et guidant l’action, comprenant les sentiments, les croyances et les tendances comportementales* » (Solinger et al., 2008, p.72). Ces auteurs proposent de distinguer entre l’implication envers une entité, tel que l’IO, et l’implication envers un comportement organisationnel tel que le comportement de rester dans une entreprise. Ils reconnaissent qu’un lien de causalité existe entre ces implications de sorte que l’implication envers une entité aboutit à l’implication envers un comportement.

  Ces auteurs s’appuient sur le modèle attitude-comportement proposé par Eagly et Chaiken (1993, p. 209) pour illustrer leur propos. Selon ce modèle, l’attitude envers une cible n’est pas le seul antécédent pour l’attitude envers un comportement. Les deux autres antécédents sont l’habitude comprise comme une séquence ou une répétition de comportements devenus relativement automatiques, et l’évaluation des résultats anticipés du comportement, caractérisée par une nature utilitaire, normative et identitaire. L'attitude à l'égard d'un comportement spécifique conduit directement à une intention (c'est-à-dire au plan conscient de mener à bien le comportement) et ensuite au comportement réel. La figure 7 ci-après fournit un exemple d’implication envers le comportement de quitter l’organisation. L’intérêt de placer l’IO dans le générique d'attitude-comportement revient pour Soligner et al. (2008) au fait de pouvoir prédire un champ plus large de comportement que le turnover, tel que l’intérêt pour la qualité des produits ou service offert, l’intérêt pour la diffusion d’information entre les collègues, la performance au travail, l’absentéisme, etc.

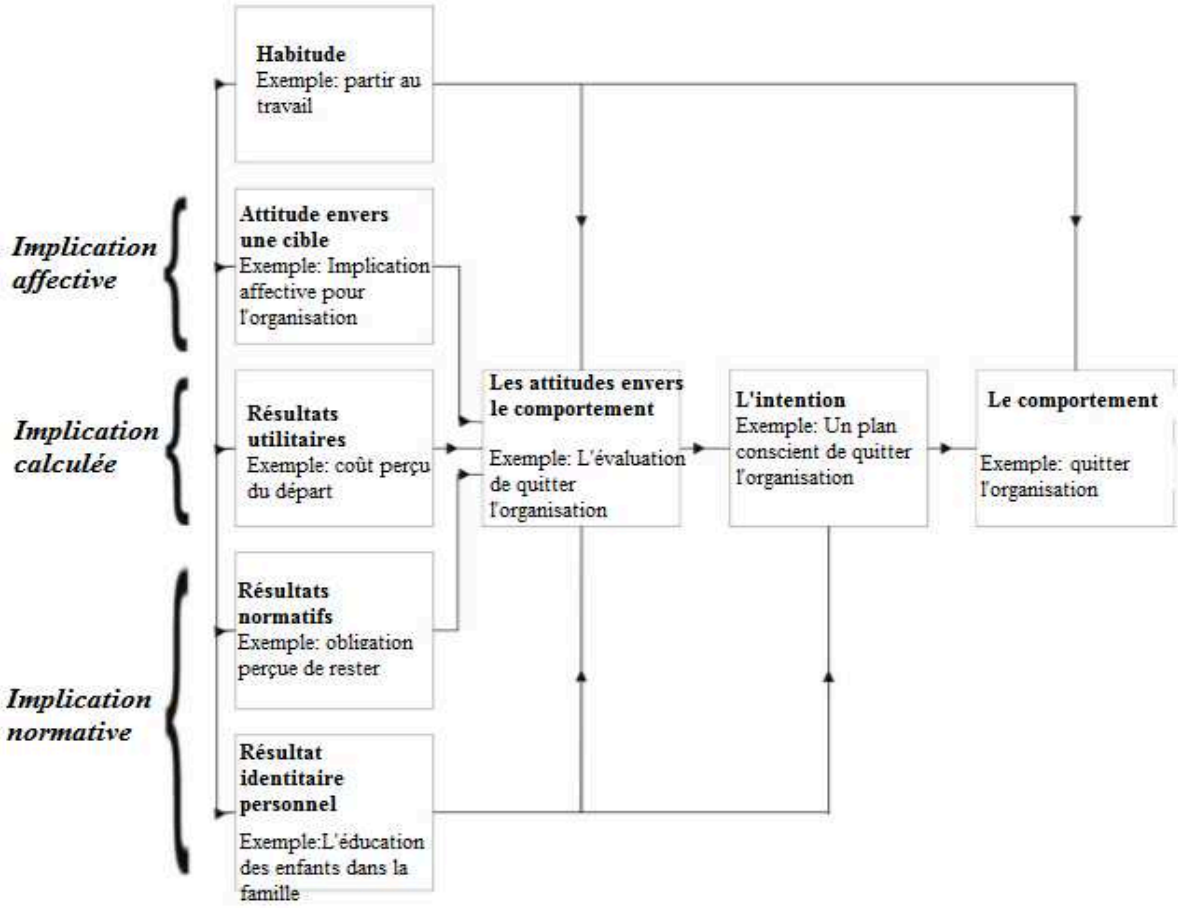


Figure 7 : Le modèle attitude-comportement appliqué à l'implication en organisation (Soligner et al. 2008, p. 73)

La conceptualisation de l'implication comme une attitude au sens de Soligner et al. (2008) a été critiqué par Becker et al. (2009) et Klein et al. (2012) pour qui l'acceptation de l'attitude sous la vision tridimensionnelle (affect - comportement - cognition) a été remplacée dans la littérature en psychologie par la vision des attitudes comme une évaluations sommatives (*summary evaluations*). Dans cette optique, ces auteurs considèrent qu'une évaluation sommative capturée dans des dimensions d'attributs tels que bon-mauvais, nocif-bénéfique, plaisant – déplaisant, agréable-agréable, etc. ne décrit pas de façon appropriée la construction de l'implication. En revanche, une attitude positive influe sur l'évaluation de l'implication dans la mesure où les personnes sont plus susceptibles de s'impliquer envers des cibles qu'ils évaluent positivement.

- Finalement, certains auteurs ont appréhendé l'implication comme une **force liante** (*a binding force*). À ce titre, Brown (1996) a présenté l'implication comme une " force contraignante ", et Meyer et Herscovitch (2001) ont définit l'implication comme " une force qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour une ou plusieurs cibles "

(*ibidem,* p. 301). De son côté, Meyer (2009, p. 39) considère que cette force est interne, résidante à l'intérieur de l'individu. La conceptualisation de l'implication comme une force considère que des antécédents internes (personnalité, valeurs) ou externes (normes, expérience de travail) créent une pression vécue comme un état mental, liant l'individu à la cible (Meyer et Allen 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Meyer, 2009).

Au regard des différentes conceptualisations de l'implication que nous avons présentées, nous pouvons constater que non seulement il n'y a pas un consensus sur le fondement de l'implication (*cf.* tableau 4), mais également les auteurs qui tentent de définir l'implication ne lui attribuent pas une seule unité conceptuelle.

À ce titre, dans la définition de Meyer et Herscovitch (2001) de l'implication comme une « force liante », nous retrouvons l'idée de « force » et du « lien ».

Dans la définition d'Allen et Meyer (1990) de l'implication comme « *un état psychologique qui lie un individu à une organisation* » nous repérons l'« état psychologique » et le « lien ».

Dans la même lignée, Klein et al. (2012, p. 137) qui définissent l'implication comme un « type de lien particulier », reviennent pour affirmer que ce lien « *est un état psychologique socialement construit* ».

Ainsi, il est à remarquer que les auteurs incorporent deux dimensions dans leurs définitions de l'implication, une première liée à l'état interne de l'individu impliqué, qui prend la forme d'une force interne, un état psychologique ou état mental. La deuxième dimension est relative au lien, attachement ou orientation formé vers la cible et les actions pertinentes pour cette cible.

L'existence d'un double fondement de l'implication n'est pas paradoxale. En effet, la racine latine du mot implication signifie littéralement " promesse " (Roe et al., 2008, p. 133), et d'un point de vue épistémologique, le noyau de l'implication est un "état d'être liant" (*state of being bound*) qui peut être reconnu dans le mot latin "committo" (Solinger, 2004). Ces considérations laissent entendre que l'implication est « *un phénomène des personnes liées à une promesse* » (Roe et al., 2008, p.134). Pour Roe et al. (2009), ce phénomène prend naissance à l'intérieur du soi : l'expression " *de s'impliquer* " (*to commit oneself*), ce qui rend compte que l'implication est auto-imposée et non imposée par quelqu'un d'autre (Roe et al., 2008, p. 133). Ainsi, nous constatons que le fondement de l'implication renvoie à la fois à un **état interne imposé par soi-même**, et à un **lien qui se crée entre l'individu et la promesse à exécuter**.

Ce constat rejoint l'explication de Brown (1996) pour qui « *en plus d'être un gage ou une promesse, l'implication est aussi l'état auquel on arrive après avoir fait un gage ou une promesse* » (Brown, 1996, p. 233).

Unité conceptuelle de l'implication	**Description et principaux auteurs**
État psychologique	• Un état psychologique qui lie un individu à une organisation (c'est-à-dire rend le turnover moins probable) (Allen et Meyer, 1990, p. 14)
Lien	• Un attachement psychologique qui lie l'individu à une organisation (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Mathieu et Zajac, 1990) ; • Un lien psychologique volontaire perçu avec une cible se caractérisant par la responsabilité et le dévouement pour la cible (Klein et al. 2012 p, 137) ; • Le lien qui unit l'individu à des actes comportementaux (Salancik, 1977).
Force	• Des pressions créées par les antécédents de l'implication et vécues comme des états mentaux liant l'individu à la cible (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001) ; • Une force relative à l'identification et à l'intégration (*involvement*) d'un individu dans une organisation (Mowday et al., 1982, p. 26 ; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974, p. 604).
Attitude	• Attachement affectif, identification et volonté individuelle d'exercer des efforts considérables en faveur de l'organisation (Mowday, 1982) • Une combinaison d'affect (attachement émotionnel, identification), de cognition (identification et internalisation de ses objectifs, normes et valeurs) et de disponibilité à agir (promesse comportementale déclarée pour servir au mieux les

	intérêts de l'organisation) (Solinger et al., 2008, Roe et al. 2009)

Tableau 4 : Les unités conceptuelles de l'implication

Au regard des éléments de compréhension exposés ci-avant, il nous semble important de retenir une définition de l'implication qui prenne en compte les deux unités conceptuelles soulignées, à savoir l'état interne de l'individu et le lien créer avec l'objet de l'implication. En même temps, nous privilégions une définition qui met en avant la place de l'individu dans la naissance de l'implication tel que soulevé par Roe et al. (2009). Nous nous situons ainsi dans le prolongement des travaux qui définissent l'implication comme **un choix intentionnel et conscient d'accepter le lien avec la cible et de s'y consacrer activement** (Klein et al. 2012, Roe et al. 2009, Brown, 1996, Cooper-Hakim et Viswesvaran 2005).

1.2.2 La nature de l'implication : un phénomène interne à l'individu

« L*'implication est quelque chose qui existe à l'intérieur des individus avec des conséquences importantes pour eux-mêmes ainsi que pour la cible d'implication* » (Becker, klein et Meyer 2009, p. 420). Elle s'exprime dans la vie professionnelle dans les comportements et les actions des employés (Randall, Fedor et Longenecker, 1990), ou encore par leur attitude (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Jernigan, Beggs et Kohut, 2016). Par exemple, l'IO se manifeste dans les attitudes et les comportements tels que la fidélité, les expressions d'affect positif, la motivation, la performance, le respect de la politique organisationnelle, etc. (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Jernigan, Beggs et Kohut, 2016).

Par ailleurs, nombreux auteurs font référence à l'implication comme un « phénomène » (Oliver 1990, Kanter, 1968, Angle et Perry, 1981). Un phénomène renvoie à « *ce qui apparaît, se produit, se manifeste et peut être saisi par l'expérience ou l'observation* » [14]. L'implication peut donc être qualifiée comme un phénomène, dont les termes comportementaux sont une partie importante de sa construction (Brown, 1996 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Pour Brown (1996), toutes les implications incluent une certaine compréhension de ce qui doit être fait par une partie impliquée pour respecter l'implication. Ces termes peuvent être très spécifiques (atteindre un objectif) ou très généraux (fournir le soutien nécessaire) (Becker et al., 2009).

[14] Cette signification éditée en 1986 pour le terme « phénomène » par l'Académie Française : http://www.la-definition.fr/definition/phenomene

Dans le cadre de notre recherche, nous serons intéressés à approfondir le phénomène d'implication dans la création des normes, à travers la compréhension de la formation de l'implication et de la manière dont elle est exprimée ou rendue manifeste.

Précisons que les actions et comportements qui rendent visible l'implication constituent un type des conséquences de celle-ci. D'autres types de conséquences peuvent coexister[15] mais dont l'étude dépasse les objectifs de cette thèse.

1.3 La cible multiple de l'implication

Comme nous l'avons souligné, l'implication est un phénomène qui impacte l'individu ainsi que la cible d'implication. Cette section sera consacrée aux cibles d'implication en milieu de travail.

L'organisation est la facette la plus étudiée de l'implication dans la sphère professionnelle, néanmoins, depuis l'intensification des travaux de recherche sur l'implication au cours des années 1970, les chercheurs se sont attardés à considérer l'implication comme un concept à multiples facettes (*multi-foci*) (Swailes, 2002, p. 156). À ce titre, une seconde voie empruntée par les chercheurs sur l'implication a résulté en un développement d'une théorie et des preuves empiriques suggérant que l'implication puisse avoir plusieurs « cibles », appelées aussi « focis » ou « foyers » (Becker, 1992 ; Blau, Paul et St. John, 1993 ; Meyer et Allen, 1997 ; Morrow, 1983, 1993).

Nous définissons dans un premier temps l'implication à multiple facette ou l'implication multi-cible ainsi que la nature que peut avoir la cible d'implication (1.3.1.), avant d'aborder dans un second temps l'état de la recherche sur l'implication à multiple facette (1.3.2.).

1.3.1 L'implication à multiple facette ou l'implication multi-cible

Une cible répond à la question « une implication envers quoi ? » (Tsoumbris et Xenikou, 2010). C'est donc l'entité à laquelle l'individu est attaché (Klein et al. 2006) et en faveur de laquelle des actions sont entreprises (Meyer, Stanley et Vandenberg, 2013, p. 192).

L'implication à multiples facettes a été introduite par Morrow (1983) et Reichers (1985) et promue par Becker (1992) et Cohen (1999), bien que beaucoup d'autres aient également

[15] Becker et al. (2009) précisent que l'implication présente trois types de conséquences : 1) une volonté de déployer des efforts en faveur de la cible 2) une réticence à l'abandon et 3) de l'affectivité envers la cible.

contribué à la popularisation de l'approche multi-cible (Barling, Clegg et Cooper, 2008, p. 40). À cet effet, Morrow (1983) a d'abord identifié cinq cibles pour l'implication : envers le travail, l'emploi, le syndicat, la carrière ou la profession et l'organisation employeur (Swailes, 2002 ; Cohen, 2003 ; Barling et Cooper, 2008).

D'un point de vue théorique, l'accent placé sur les cibles multiples de l'implication sert à désaccentuer l'attention exclusive de la recherche sur la question de l'IO (Gallagher et Parks, 2001). Pour Klein et al. (2012, p. 132), il est pertinent d'appréhender l'implication envers des cibles multiples de manière indépendante de l'implication envers l'organisation, principalement pour deux raisons : d'un côté, les suppositions sur les organisations peuvent différer des autres cibles, et de l'autre, l'organisation n'est plus nécessairement la cible principale de l'implication. À cet effet, nombre de travaux ont tenté de définir l'implication envers diverses cibles en milieu du travail (*cf.* encadré 2).

L'implication dans l'emploi

(...) fait référence à la probabilité qu'une personne persévère dans un emploi et se sente psychologiquement attachée à cet emploi, qu'il lui procure ou non satisfaction (Rusbult et Farrell, 1983).

L'implication professionnelle/ dans la carrière

- (…) l'attitude d'une personne envers sa profession ou sa vocation (Blau, 1985, p. 278).
- (…) la motivation à travailler dans une vocation choisie (Carson et Bedeian, 1994, p. 240).

L'implication dans un objectif

- (…) un refus de réduire progressivement les objectifs à un niveau inférieur lorsque l'individu est confronté à des erreurs ou des irrégularités (Campion et Lord, 1982, p. 268).
- (…) l'attachement ou la détermination à atteindre un but, quelle que soit son origine (Locke et al., 1988, p. 24).
- (…) la détermination à essayer d'atteindre un but et la persistance à le poursuivre au fil du temps " (Hollenbeck, Williams et Klein, 1989, p. 18).
- Une personne impliquée adopte un objectif de performance spécifique et persiste dans ses tentatives pour l'atteindre même en cas de difficultés (Tubbs, 1993, p. 86).
- (…) la mesure dans laquelle l'individu considère que l'objectif est important, est déterminé à l'atteindre en déployant des efforts au fil du temps et n'est pas disposé à

abandonner ou à réduire l'objectif lorsqu'il est confronté à des échecs et à des retours négatifs " (DeShon et Landis, 1997, p. 106).

L'implication dans le changement organisationnel

- (…) un état psychologique qui lie un employé à un plan d'action jugé nécessaire pour la mise en œuvre réussie d'une initiative de changement. (Herscovitch, 2002, p. 475)

L'implication à l'égard d'une stratégie

- (...) la volonté de la personne à faire des efforts pour mettre en œuvre la stratégie. (Weissbein, Plamondon et Ford, 1998, p. 3)

L'implication envers le service des clients

- La volonté relative d'une personne à s'engager dans l'amélioration continue et de déployer des efforts au travail pour le bénéfice des clients (Peccei et Rosenthal, 1997, p. 69).

Encadré 2 : Récapitulation des définitions de l'implication envers une multitude de cibles (adapté de Meyer et Herscovitch, 2001, p. 302-303).

Au regard des différentes définitions proposées par la littérature, il est possible de constater que les cibles de l'implication peuvent être de natures différentes. À ce titre, l'implication peut se former envers **une entité** (groupe, organisation, syndicat), **une ligne d'action** (*course of action)* (continuer à être membre dans une organisation, mettre en place un changement, atteindre un objectif), **un principe abstrait** (une politique, une stratégie), des **individus** (collègues, superviseur), des **actions** (liées à des idées, des décisions, des objectifs) (klein et al. 2012 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Gallagher et Parks, 2001). Par ailleurs, la cible peut être une entité (p. ex. une organisation, un gestionnaire, un syndicat), le **résultat d'une ligne d'action** (l'atteinte d'un objectif, la mise en œuvre d'un changement) (Meyer et Herscovitch, 2001) et un **comportement organisationnel** (la diffusion d'informations entre les collègues, la performance au travail, l'absentéisme, la satisfaction des consommateurs) (Solinger et al. 2008).

En ce qui concerne notre recherche, la cible d'implication correspond à la création normative. Elle est destinée à créer un changement celui d'un passage d'une situation antérieure à l'implication, normée par une norme A ou non normée, à une situation postérieure à l'implication, normée par une norme B.

Une autre brique élémentaire de notre construction théorique doit être abordée ici. Nous suggérons une distinction entre l'implication envers le *statu quo* et l'implication envers le

changement du *statu quo,* tout en situant l'implication dans la création des normes dans le cadre de l'implication dans le changement du *statu quo.*

Pour Hambrick et ses collègues (1993, p. 402), l'implication envers le statu quo renvoie à « *la conviction psychologique que l'organisation doit rester telle qu'elle est* » en opposition à la « *capacité d'incorporer des idées divergentes ou non testées sur "ce qui pourrait être"* ». Dans leur article, Hambrick et ses collègues (1993) considèrent particulièrement l'implication dans le *statu quo* dans le cadre de la persistante des stratégies et des profils de leadership actuels chez les dirigeants. Pour ces auteurs, l'implication envers le *statu quo* se forme envers « l'absence de changement, l'inaction, la continuité », la nature de la cible est considérée un « état » ou une « condition ».

En revanche, l'implication envers le changement du statu quo, peut être assimilé, à titre d'illustration, à l'implication dans l'innovation. À cet effet, Pierce et Delbecq (1977, p. 30) considèrent que « *la conduite de l'innovation nécessite une implication psychologique de dépasser le statu quo ».* L'innovation renvoie à « *la génération, l'acceptation et la mise en œuvre de nouveaux processus, produits ou services pour la première fois au sein d'une organisation* » (Pierce, Delbecq, 1977, p. 28). Pour Druker (2002, p. 5-6), il s'agit du « *moyen par lequel l'entrepreneur crée de nouvelles ressources productrices de richesse ou dote les ressources existantes d'un potentiel accru pour créer de la richesse. (...) au cœur de l'activité de l'innovation l'effort pour créer des changements significatifs et ciblés au niveau du capital économique ou social d'une entreprise* » (p 5-6).

Au regard de ces définitions, nous pouvons constater que l'innovation et la création normative en tant que cible d'implication, se croisent sur trois points :

- Le premier est la notion de la création, qu'il s'agit d'une norme pour la création normative ou d'un produit, service, plan ou programme pour l'innovation (Damanpour, 1991, p. 556).
- Le second est le résultat de cette création en termes de création de changement. Pour l'innovation le changement aura lieu au niveau du capital économique ou social d'une entreprise (Drucker, 1998, 2002), et pour la création normative, le changement est dans la manière acceptable de se comporter (norme de comportement) et/ou d'exécuter un travail (norme technique).

- Le troisième est l'incertitude du résultat de l'implication[16]. Pour l'innovation, « *un concepteur du produit commence souvent sans vraiment savoir ce qu'il essaie de créer* » (Stark, 2011, p. 3). Concernant la création normative, une norme est créée lorsqu'elle est acceptée et internalisée par un nombre suffisant de suiveurs (Alter, 2000).

Nous considérons ainsi que les deux cibles d'implication sont de nature similaire.

L'implication dans l'innovation au niveau individuel est formée en faveur d'un « objectif atypique », dans le sens où, contrairement à un « objectif classique », il présente des tâches moins structurées que celui des autres tâches organisationnelles, les résultats sont moins prévisibles et le risque d'échec est plus élevé (Waters, 2004, p. 89).

Ainsi, nous proposons de considérer la nature de la cible dans notre travail comme un type particulier d'objectif, destiné à changer le *statu quo.*

1.3.2 L'état de la recherche sur l'implication multi cible

Les travaux empiriques qui se sont intéressés à l'implication multi cible en milieu de travail, ont tenté de construire des modèles qui cherchent à identifier et à établir l'ordre causal parmi les antécédents, les corrélations et les résultats de l'implication. Sans prétendre à l'exhaustivité en la matière, nous citons deux exemples pour des travaux ayant abordé l'implication envers la *carrière* et envers le *service client*.

Goulet et Singh (2002) s'appuient sur les recherches antérieures sur les corrélats et les antécédents de l'implication dans la carrière en ajoutant de nouvelles variables au cadre de résultats. Ils trouvent que la participation au travail, l'IO et la satisfaction au travail sont liés positivement à l'implication dans la carrière, et trouvent un effet similaire pour le besoin de réussite et l'éthique du travail. De plus, l'aptitude à l'emploi était positivement liée à l'implication dans la carrière (*cf.* figure 8).

[16] L'incertitude de l'implication est due ici à des éléments aléatoires qui peuvent intervenir au cours et au terme de l'implication et impacter le résultat de celle-ci. Ainsi, l'implication dans l'innovation et l'implication dans la création normative se démarque de « l'implication d'escalade » (*escalating commitment*) qui est également une implication avec des résultats incertains. La différence est que l'implication d'escalade est une implication envers une situation qui a déjà mal fonctionné, mais la personne refuse d'admettre que ses décisions passées étaient incorrectes qu'elle s'implique encore plus envers elles (Brockner, 1992).

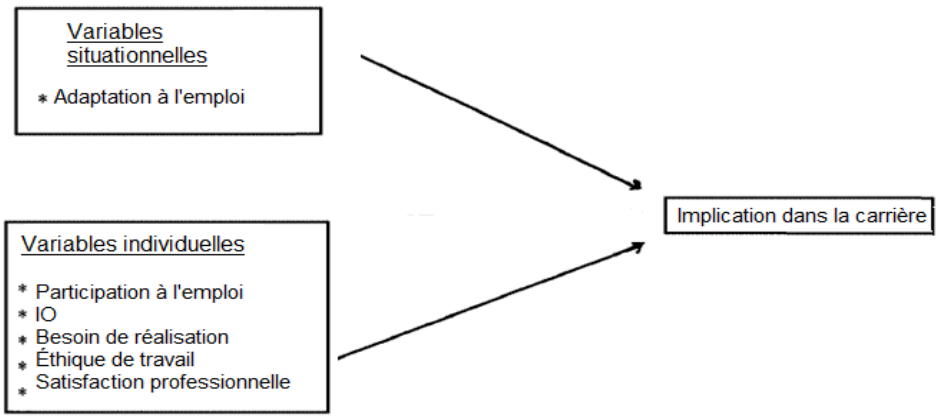


Figure 8 : Modèle général de l'implication envers la carrière (adapté de Goulet et Singh, 2002)

De leur côté, Peccei et Rosenthal (1997) cherchent à comprendre les antécédents de l'implication dans le service des clients. Pour ces auteurs, deux groupes d'antécédents influent sur l'implication envers le service des clients, un premier lié à la capacité individuelle et un second lié à la volonté individuelle. À travers leur étude, ils montrent que parmi les variables liées à la volonté des individus, trois orientations ont une influence significative sur l'implication dans le service des clients. D'abord, la base affective selon laquelle la fourniture d'un service de haute qualité est une source de satisfaction intrinsèque, et par conséquent une fin en soi. Ensuite, la base normative selon laquelle les employés ressentent une obligation morale envers les clients. Enfin, la base altruiste entendue comme une forme d'action altruiste pour le bien de l'organisation. Concernant les variables liées à la capacité des individus, Peccei et Rosenthal (1997) ont trouvé que le savoir et la compétence des employés d'un côté et la responsabilisation d'un autre côté sont significativement liés à l'implication dans le service client (*cf.* figure 9).

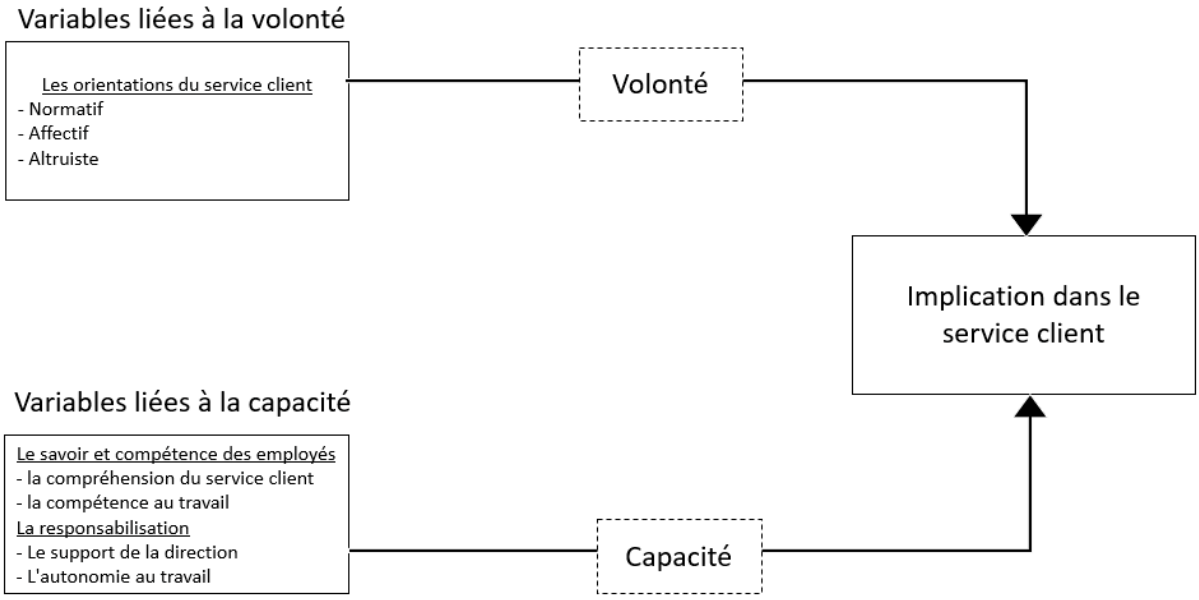


Figure 9 : Modèle générale de l'implication envers le service des clients (adapté de Peccei et Rosenthal, 1997)

Dans la même lignée, d'autres travaux ont tenté de déterminer les antécédents de l'implication envers les objectifs (Hollenbeck et Klein, 1987), le travail (Brown, 1996), le changement organisationnel (Chawla et Kelloway, 2004) et le syndicat (Gordon et al. 1980).

Nous pouvons faire deux remarques par rapport à ces travaux. La première est que les antécédents qui sont liés positivement à l'implication ne sont pas systématiquement les mêmes pour toutes les formes d'implication, mais diffèrent selon les cibles étudiées (Becker, Klein et Meyer 2009, p. 421). À cet effet, dans la littérature sur l'implication envers l'objectif, l'espérance d'atteinte l'objectif, l'attractivité de l'objectif, la capacité de l'individu, la volonté, la force motivationnelle, l'affect, la spécificité des objectifs, l'expérience de la tâche, le feed-back sur la performance, la participation à la détermination de l'objectif et la satisfaction professionnelle sont considérés comme des antécédents de l'implication (Klein, Wesson, Hollenbeck et Alge, 1999). En ce qui concerne l'implication syndicale, l'attitude et les croyances pro-syndicales concernant l'instrumentalité syndicale ont été identifiées comme les deux prédicteurs prédominants (Bamberger, Kluger et Suchard, 1999).

Cela a amené certains auteurs à élaborer un cadre global pour la classification des antécédents de l'implication indépendamment de la cible retenue. (Meyer et Herscovitch, 2001, Klein et al.

2006 ; Klein et al. 2012). Nous reviendrons sur l'ensemble de ces travaux lorsque nous traiterons dans la prochaine section du processus de l'implication (*cf.* 2.2. de ce chapitre).

La seconde remarque est que ces travaux dressent des variables qui ont le potentiel d'influencer l'implication. L'attention est donc placée sur l'identification des corrélats d'implication qui sont probablement des antécédents. À ce titre, Meyer et Herscovitch (2001) considèrent que les chercheurs examinent couramment les corrélations entre l'implication et les variables antécédentes potentielles sans se demander pourquoi ces variables devraient influencer l'implication, c'est-à-dire sans identifier les mécanismes sous-jacents. Pour Becker et Klein (2009, p. 439), « *la recherche sur l'implication devrait passer de la simple identification des corrélats à l'examen de l'évolution de l'implication en tant que processus qui se déroule au fil du temps* ». Ils considèrent ainsi que la théorie de l'implication est plus riche dans sa description du processus que ne l'indique l'ensemble de la recherche actuelle.

Dans le cadre de ce travail, nous prônons à l'instar de Becker et Klein (2009) une approche processuelle pour l'étude de l'implication. Dans cette optique, nous nous intéressons dans la prochaine section à la formation de l'implication selon une approche processuelle.

2 La formation de l'implication à travers une approche processuelle

Dans cette section, nous présentons dans un premier temps les études processuelles de manière générale (2.1). Ensuite, nous nous penchons sur la formation de l'implication à travers une approche processuelle, en distinguant le processus de développement de l'implication et le processus de formation de l'implication (2.2.). Dans le cadre de notre travail, nous nous inscrivons dans une approche processuelle axée sur la formation de l'implication. Les éléments théoriques mobilisés nous permettrons d'élaborer une grille d'analyse pour l'étude de l'implication dans la création normative (2.3).

2.1 Quelques éléments clés sur les études de processus

Un processus est une « *séquence d'événements, d'actions et d'activités individuelles et collectives qui se déroulent progressivement dans leur contexte* » (Pettigrew, 1997, p. 338). Les chercheurs sur les processus organisationnels mettent l'accent sur un phénomène

organisationnel complexe qui se produit au fil du temps, tels que l'apprentissage organisationnel, le changement structurel, la prise de décision, le changement culturel, l'élaboration de stratégies, etc. (Orton, 1997). Pour Pettigrew (1997), la plupart des études de processus se préoccupent de décrire, d'analyser et d'expliquer le quoi, le pourquoi et le comment d'une séquence d'actions individuelles et collectives. Dans cette optique, une approche centrée sur le processus *« ne nie pas l'existence d'événements, des états ou des entités, mais insiste sur la nécessité de les décortiquer pour révéler les activités et les transactions complexes qui ont lieu et contribuent à leur constitution* » (Langley et Tsoukas, 2010, p 2-3). Notons que, contrairement à l'approche factorielle qui s'intéresse à l'identification des variables prédictives et des variables de résultats (variables indépendantes et dépendantes) et à l'analyse statistique de la relation de cause à effet entre elles ; l'approche centrée sur le processus cherche à élaborer l'histoire de la dynamique sous-jacente qui révèle comment et pourquoi les résultats sont atteints (Koch, 2011, p. 3). Ainsi, les deux approches factorielles et de processus traitent de la causalité, mais selon des logiques différentes. Dans l'approche factorielle, les causes sont des "forces" agissante sur une unité d'analyse (personnes, organisation, phénomène, etc.) pour en faire ce qu'elle est en termes de variable de résultat (état d'esprit, efficacité, etc.) ou la modifier par rapport à ce qu'elle était. En revanche, une approche de processus met l'accent sur la causalité nécessaire plutôt que sur la causalité nécessaire et suffisante, car l'impact de tout événement dépendra de ce qui le précède et de ce qui le suit (Mohr, 1982 cité par Langley et Tsoukas, 2010).

Langley et ses collègues (2013, p.1) soulignent que la perspective processuelle a été développée dans plusieurs directions, explorant une variété de sujets dans la recherche organisationnelle. Notamment, les études de processus peuvent porter sur les questions de savoir comment et pourquoi un phénomène organisationnel émerge, change, se développe ou se termine au fil du temps. Dans un objectif de donner une vision globale de ces différentes utilisations du processus, Langey et al. (2013) se sont appuyés sur 13 articles qui illustrent des études menées selon une approche processuelle (*cf.* tableau 5).

L'objet de l'étude processuelle	Références
La transformation, la reproduction et l'émergence • Des institutions • Des pratiques organisationnelles	(Lok et De Rond, 2013 ; Wright et Zammuto, 2013 ; Gehman, Treviño et Garud, 2013 ; Howard-Grenville, Metzger et Meyer, 2013)

• Des identités	
La construction sociale des structures de connaissances ou schémas et des normes cognitives	(Bingham et Kahl, 2013 ; Maguire et Hardy, 2013 ; Monin et al. 2013).
Les interactions évolutives entre les organisations et leurs environnements	(Klarner et Raisch, 2013; MacKay et Chia, 2013)
La dynamique de l'innovation et de l'apprentissage au niveau du projet	(Bresman, 2013 ; Bruns, 2013 ; Van Oorschot, Akkermans, Sengupta et van Wassenhove, 2013)

Tableau 5 : Différents usages de l'approche processuelle en science de management et des organisations

Langley et ses collègues (2013) déduisent de l'ensemble de ces travaux que la dimension temporelle occupe une place centrale dans l'explication de l'évolution du phénomène étudié. Ils considèrent ainsi que la reconnaissance de la centralité du temps permet aux approches processuelles d'offrir une contribution à la connaissance managériale et organisationnelle par rapport aux approches factorielles qui condensent le temps en des variables (une prise de décision comme rapide ou lente), ou qui réduisent le rôle du temps à la réévaluation des relations basées sur la variance à des moments successifs. Pour Pettigrew (1997, p. 340), la qualité temporelle de l'analyse d'un processus réside dans l'établissement d'un lien entre le processus et le résultat. Dans cette optique, une approche processuelle ambitionne de reconnaître les schémas ou patterns du flux du processus, de dévoiler les complexités et explications analytiques du champ d'interaction, ainsi que de lier ces analyses au résultat du processus étudié.

2.2 L'approche processuelle dans l'étude de l'implication en milieu de travail

Nous pouvons distinguer deux façons d'aborder le processus d'implication. La première est le processus de développement de l'implication (2.2.1.) et la deuxième traite du processus de formation de l'implication (2.2.2.).

2.2.1 Le processus de développement de l'implication

Le processus de développement de l'implication se produit à travers une évaluation subjective continue de la valeur de l'implication, à la lumière des autres options (Brown, 1996). À cet effet, la personne évalue et réévalue sa propre implication, et cela d'une manière positive, neutre ou négative. Par conséquent, l'implication se développe ou s'affaiblit avec le temps (Brown, 1996).

Mowday et al. (1982) considèrent que *« l'implication des employés envers l'organisation peut-être mieux caractérisée comme un processus qui se déroule au fil du temps* » (Mowday et al. 1982, p. 45). Ils consacrent le troisième chapitre de leur ouvrage « *Employee–Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* » à l'étude du processus de l'implication, en s'intéressant notamment au processus de développement de l'implication. Pour ces auteurs, l'IO se développe en trois étapes en lien avec la carrière de la personne : (1) les attentes par rapport à l'organisation où la pré-intégration et le choix de l'emploi influencent l'implication, (2) l'initiation ou le développement de l'implication au cours des premiers mois d'emploi ; et (c) le renforcement ou le développement continu de l'implication au milieu et à la fin de la carrière (*cf.* tableau 6).

Étape préalable à l'entrée	L'emploi dans les premiers mois	Milieu et fin de carrière
Anticipation	Initiation	Consolidation

Tableau 6 : Les étapes du développement de l'IO

Mowday et al. (1982) suggèrent que différents facteurs peuvent influencer l'implication des employés aux différentes étapes de leur carrière. De plus, le développement de l'implication peut être un processus cyclique dans lequel les attitudes et les comportements pertinents à l'implication se renforcent continuellement les uns les autres.

L'étude de l'implication comme un processus qui se développe au fil du temps a été reprise plus tard par Cohen (2007). L'apport de Cohen (2007) par rapport au propos de Mowday et al. (1982) réside dans la distinction entre deux natures instrumentales et affectives pour

l'implication développée avant l'entrée à l'organisation et celle développée après l'entrée dans l'organisation (*cf.* 1.1.1.4. de ce chapitre).

Ainsi, avant l'entrée dans une organisation, un individu développe une propension à l'implication normative liée à sa conviction qu'il a l'obligation morale de faire preuve de loyauté et de devoir dans toutes les situations sociales dans lesquelles il se consacre de façon significative. Celle-ci contribue au développement d'une implication affective, notamment lorsque l'individu perçoit une congruence entre ses valeurs et croyances et celles de l'organisation et une perception positive de l'organisation et du leadership. En parallèle, avant l'entrée dans une organisation, un individu développe une propension à l'implication instrumentale qui découle des attentes générales quant à la qualité de l'échange avec l'organisation en termes d'avantages et de récompenses. Quelques années après, celle-ci peut contribuer à développer une implication instrumentale selon la perception de la qualité de l'échange entre ses contributions à l'organisation et les récompenses qu'il reçoit. Cohen (2007) souligne que l'implication affective serait une forme d'implication plus profonde, se développant plus lentement et plus tardivement que l'implication instrumentale, ce qui le conduit à considérer que l'implication instrumentale contribue au développement de l'implication affective (*cf.* figure 10).

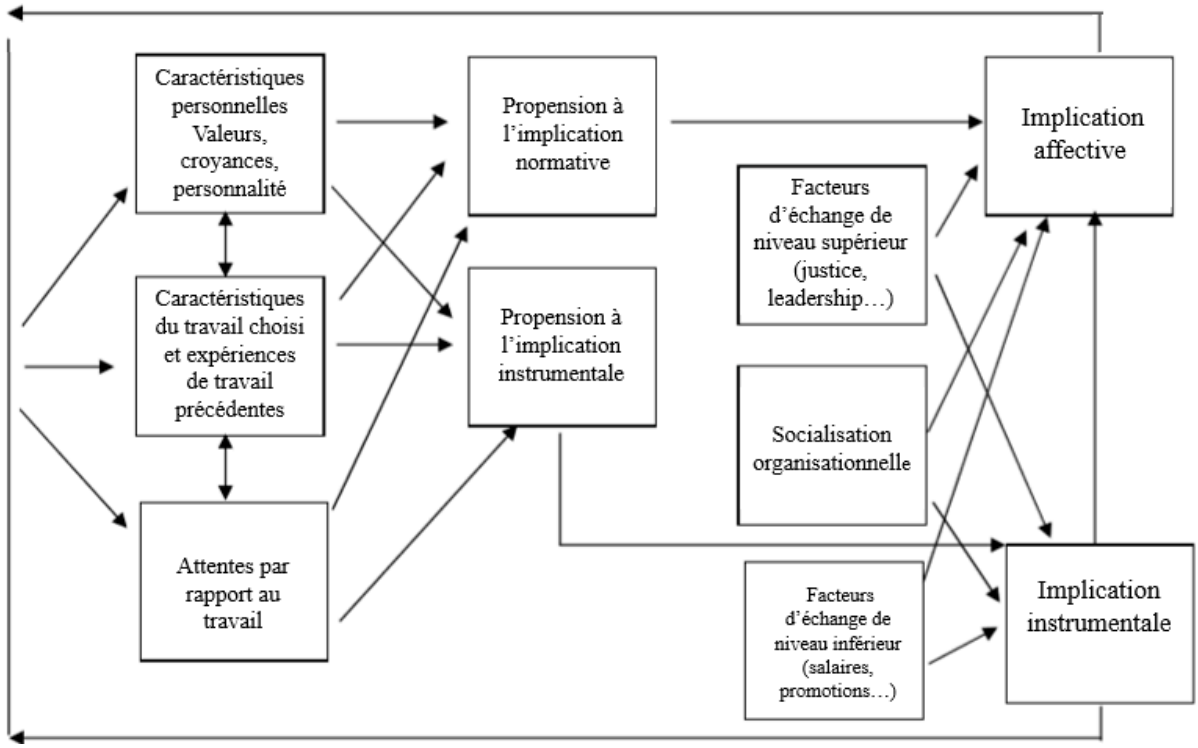


Figure 10 : Modèle du développement de l'IO (Cohen, 2007, p. 12)

Nous constatons au regard des travaux de Mowday (1982) et Cohen (2007) que l'approche processuelle est mobilisée pour comprendre le développement de l'implication envers l'organisation selon des phases temporelles liées à l'avancement de l'individu dans sa carrière au sein d'une organisation. Dans ce cas, l'entité de l'implication existe à des moments différents de la carrière de l'individu, mais prend des formes différentes, se manifestant ainsi différemment à chaque phase.

D'autres travaux ont mobilisé l'approche processuelle, non pas pour comprendre le développement de l'implication, mais sa formation, c'est-à-dire son émergence. Nous nous attardons sur ces travaux dans le prochain point.

2.2.2 Le processus de formation de l'implication

En ce qui concerne le processus de formation de l'implication, c'est à Becker (1963) que nous devons les premières recherches sur le sujet. Pour cet auteur, l'implication renvoie « au processus par lequel plusieurs types d'intérêts sont liés à l'exécution de certaines lignes de comportement » (Becker, 1963, p. 12). À ce titre, Becker (1963) explique que la formation du processus d'implication se déroule comme une conséquence des actions que l'individu a prise dans le passé, suite à laquelle il trouve qu'il doit adhérer à certaines lignes de conduite. Cela est expliqué par le fait que si l'individu n'adhère pas à la ligne d'action en question, beaucoup d'autres activités que celle dans laquelle il est immédiatement engagé seront affectées négativement. Par exemple, un individu ne cède pas à ses penchants pour les produits de la drogue, parce qu'il s'agit de bien plus que la poursuite d'un plaisir immédiat ; son travail, sa famille et sa réputation peuvent lui sembler dépendre de sa volonté de continuer à éviter la tentation (Becker, 1963, p. 27).

Ayant pris sa source dans la sociologie, le propos de Becker (1963) a été transféré dans les sciences de gestion sous l'appellation d'implication comportementale (Salancik, 1977 ; Kiesler et Sakumura, 1966 ; Mowday et al., 1982) qui renvoie au « *processus par lequel les individus deviennent liés à une organisation par leur comportement passé* » (Mottaz, 1989, p. 144). Par exemple, les employés qui ont un niveau de performance élevé peuvent s'impliquer à ce niveau de performance. En opposition à l'implication comportementale, Mowday et al. (1982, p. 62) identifient l'implication attitudinale qui se concentre sur « le processus par lequel les gens en viennent à réfléchir à leur relation avec l'organisation », notamment aux valeurs et objectifs de l'organisation. Si les individus considèrent les valeurs et objectifs de l'organisation en conformité avec les leurs, une implication est formée envers l'organisation.

De leur côté, Meyer et Allen (1991, p. 74) tentent de regrouper à travers leur modèle en trois composantes (TCM) trois processus par lesquels une personne peut montrer son implication envers une organisation. Il s'agit pour ces auteurs des processus par lequel les variables antécédentes produisent les états psychologiques qui sont traduits en comportement.

Dans le prolongement des travaux d'Allen et de Meyer, Meyer et Herscovitch (2001) considèrent que les bases ou antécédents de l'implication « *reflètent les processus qui sous-tendent l'élaboration des trois états mentaux de l'implication* » (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 321) et cela envers toute cible d'implication en milieu de travail. Les états mentaux à leur tour lient un individu à un plan d'action pertinent pour une cible particulière (*cf.* figure 11).

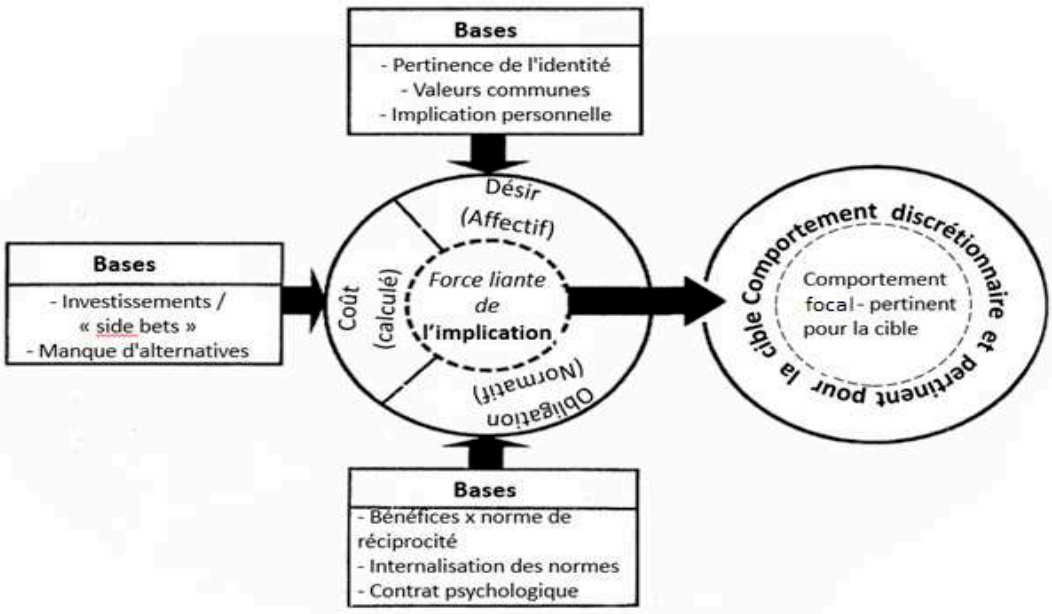


Figure 11 : Un modèle général de l'implication en milieu de travail (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 318)

Nous constatons à travers les travaux d'Allen et Meyer (1997) et de Meyer et Herscovitch (2001) que la notion de processus a été introduite dans l'étude de la formation de l'implication pour mettre en évidence l'idée qu'un certain nombre d'antécédents se réunissent pour former un état mental spécifique chez l'individu, qui à son tour conduit à la formation de l'implication. La formation de l'implication se produit donc comme un résultat de la formation du désir, obligation et/ou coût perçu.

De leur côté, les auteurs qui définissent l'implication comme un choix intentionnel et conscient (Klein et al. 2012 ; Brown, 1996) reconnaissent l'existence des antécédents qui favorisent la formation de l'implication, mais soulignent la place de l'individu dans la formation de ce lien. Notamment, ils placent l'emphase sur l'évaluation et la perception que fait l'individu de la cible d'implication, de l'environnement de l'implication (Klein et al. 2012) ainsi que de l'implication (Klein et al. 2012, Brown, 1996, Klein et al. 2006).

À cet effet, klein et al. (2012) proposent un modèle processuel pour expliquer la formation de l'implication envers toute cible en milieu de travail (*cf. f*igure 12 à la page suivante).

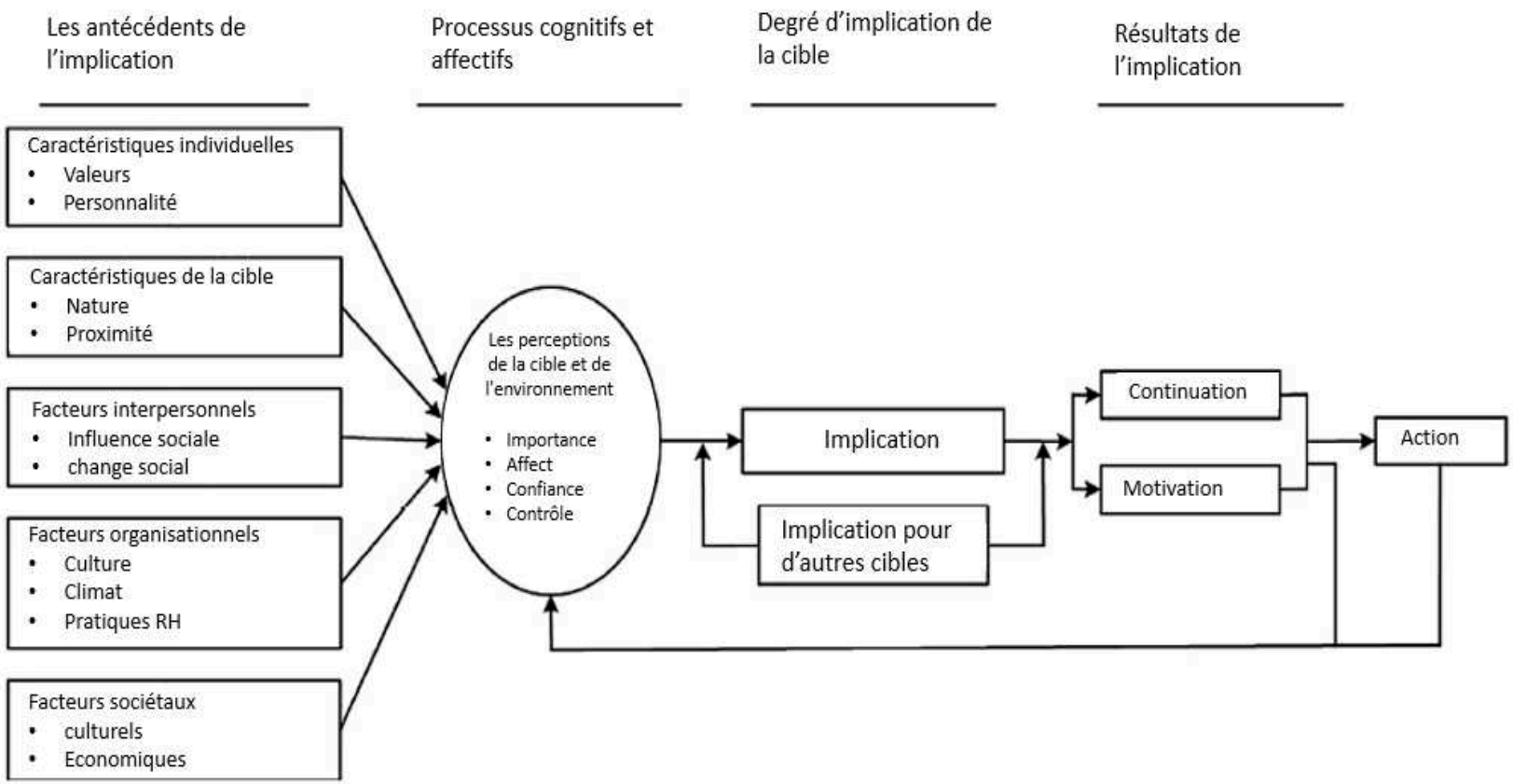


Figure 12 : Modèle de processus de l'implication envers toute cible en milieu de travail (Klein et al., 2012, p. 134)

Ces auteurs proposent de placer l'individu, notamment les « *processus cognitifs et affectifs qui se produisent à l'intérieur de l'individu* » au cœur du processus de formation de l'implication. Autrement dit, les évaluations affectives et cognitives de la cible d'implication ainsi que de son environnement « *pourraient fournir la volonté nécessaire et l'acceptation de la cible pour former un lien d'implication* » (Klein et al. 2012, p. 140).

Une évaluation positive de la cible et de l'environnement qui l'entoure est favorisée par nombre de facteurs individuels (valeurs, personnalité), interpersonnels (influence sociale, échange social), organisationnels (culture, climat, pratiques RH), sociétaux (culturels et économiques) et des facteurs liés à la cible d'implication (nature, proximité). La formation d'une implication entraîne des conséquences en termes de continuité et de motivation. La continuité désigne l'absence de l'abandon. Elle comprend l'intention de continuer et de s'en tenir à la cible d'implication. Autrement dit, l'association de l'individu à la cible a une certaine durée et n'est pas brève, même si cette durée n'est pas nécessairement indéfinie. La deuxième conséquence de l'implication est la motivation qui se traduit par une volonté de faire des sacrifices en faveur de la cible en allouant des ressources telles que le temps et l'attention. L'effort déployé se manifeste différemment selon la nature de la cible, et peut se traduire dans la poursuite d'un objectif ou décision, le soutien d'une personne ou une organisation ou la participation dans un syndicat, un programme, etc. ce qui engendre la mise en place d'action. Pour Klein et al. (2012), l'implication est modérée par l'implication envers d'autres cibles. Ce constat manque de consensus parmi les auteurs. Selon Swailes (2002, p. 157), il n'est pas encore clair si une personne a un niveau limité d'implication à partager entre plusieurs cibles de sorte que si l'implication envers une cible augmente, l'implication envers une autre cible diminuera en conséquence ; ou bien si le niveau global de l'implication envers une multitude de cibles peut augmenter. Klein et ses collègues attestent que l'individu est capable de former des implications envers des cibles multiples, néanmoins, il dispose de ressources limitées en termes de temps, d'émotion, d'attention, etc. Il est donc plus susceptible de former des implications envers des cibles ayant des demandes compatibles plutôt que des cibles en conflit.

2.3 Construction d'une grille d'analyse du processus de formation de l'implication envers la création des normes

Dans le cadre de notre recherche, nous serons amenés à explorer le phénomène d'implication dans la création normative en nous intéressant au processus de formation de l'implication et

aux actions et comportements qui en découlent en termes d'efforts déployés en faveur d'une nouvelle norme.

Dans cette optique, nous allons élaborer une grille d'analyse qui nous guidera dans la description et l'explication du phénomène d'implication envers la création normative. Elle sera inspirée des revues de littérature sur la création des normes au travail (chapitre 1) et sur l'implication en milieu de travail (chapitre 2).

Pour Becker et Klein (2009), « *l'implication envers une cible donnée dans un contexte particulier aura sans aucun doute ses déterminants uniques. Néanmoins, il peut y avoir des ensembles communs ou des types généraux d'antécédents qui s'appliquent à toutes les cibles et à tous les contextes »* (Becker et Klein 2009, p. 440). Il s'agit pour eux des caractéristiques des cibles, des différences individuelles et des déterminants sociaux, organisationnels et culturels. Dans le cadre de notre travail, nous adressons une cible d'implication jusqu'à maintenant inexplorée dans la littérature. Il nous semble donc pertinent de prendre en compte les catégories des antécédents considérées comme communes à la formation de l'implication envers toute cible d'implication. Néanmoins, ainsi que nous l'avons souligné dans la première section de ce chapitre (*cf.* 1.2.2.), nous prônons une approche processuelle qui ambitionne de dévoiler les explications analytiques de la formation de l'implication, en plaçant l'emphase sur la dimension temporelle dans l'explication de l'évolution du phénomène étudié. Nous nous situons ainsi dans le prolongement des travaux qui soulignent l'importance de l'évaluation, de l'explication et la perception que font les individus de leur implication, de la cible d'implication et de l'environnement de l'implication pour former un lien d'implication avec une cible déterminée (Klein et al. 2012, ; Klein et al., 2009, ; Becker et al., 2009, ; Brown, 1996).

Dans cette optique, notre grille d'analyse traite dans un premier temps les catégories d'antécédents qui favorisent la formation de l'implication (2.3.1.). Ensuite, nous nous penchons sur les déterminants cognitifs et affectifs qui permettent d'expliquer la formation de l'implication (2.3.2.).

2.3.1 Les catégories d'antécédents qui favorisent la formation de l'implication

2.3.1.1 Les caractéristiques de la cible

Klein et al. (2012) considèrent que la spécificité de la cible et la proximité psychologique vis-à-vis de celle-ci influent sur la saillance de la cible et par conséquent sur la formation d'un lien d'implication.

La spécificité renvoie au type ou à la nature de la cible (organisation, équipe, …). À cet effet, plus la cible est concrète et plus l'implication est importante. La proximité psychologique quant à elle, se définit par deux dimensions : la proximité spatiale ou physique et la proximité cognitive. Pour Klein et al. (2012), la proximité cognitive est influencée par la proximité spatiale, sans que les deux soient forcément les mêmes. D'autres caractéristiques de la cible telles que la légitimité et la réputation peuvent influencer également la confiance dans la cible et par la suite l'implication.

L'importance de la distance psychologique et de la proximité spatiale dans la formation de l'implication a été abordée par de nombreux chercheurs.

La notion de la distance psychologique entre l'individu et la cible de l'implication a été initialement introduite par Reichers (1985, p. 469). L'auteur a développé un modèle de cercles concentriques reflétant la distance psychologique entre l'individu au centre et les constituants de l'implication (*cf.* figure 13). Les flèches plus courtes peuvent représenter des implications qui sont relativement plus proches, sur le plan cognitif, de l'individu (Reichers, 1985, p. 471). Par exemple, les collègues et les managers ont été considérés comme relativement proches, le syndicat, la profession et les clients étant plus éloignés. Les groupes les plus proches du noyau central sont prévus d'exercer une plus grande influence sur l'identité personnelle des employés et, par conséquent, sur leur implication (Cohen, 2003, p. 89).

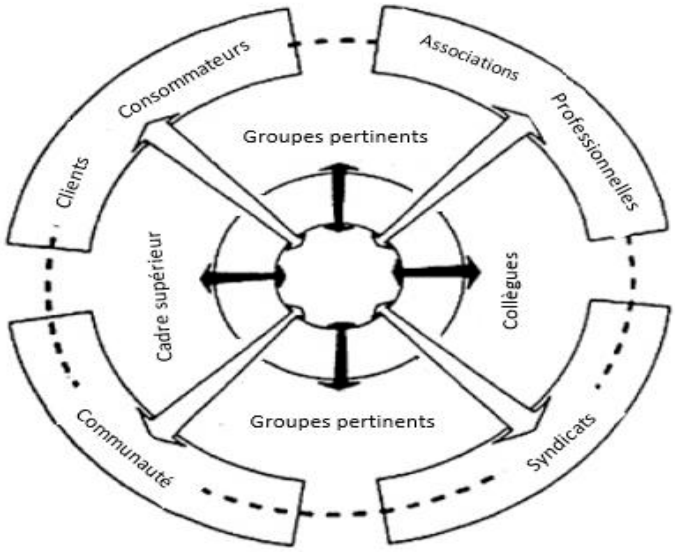


Figure 13 : Modèle d'implication organisationnelle de Reicher (1985, p. 472)

Plus tard, Lawler (1992) repense le principe de la proximité pour expliquer l'implication. Il considère que les acteurs développent des liens affectifs plus forts avec les sous-groupes au sein d'un système social plutôt qu'avec le système social, avec les communautés locales plutôt qu'avec les États, avec les unités de travail locales plutôt qu'avec l'entreprise, etc. Lawler (1992, p. 334). Dans la même lignée, Mueller et Lawler (1999) estiment que l'implication envers l'unité la plus proche ou les groupes locaux ont un avantage d'interaction en face à face. D'un côté, cela leur donne un sentiment de contrôle, notamment lorsque les groupes ou unités organisationnels favorisent des moyens plus libres et moins contraignants à choisir. De l'autre côté, l'implication envers l'unité la plus proche est influencée en particulier par les conditions de travail et les expériences quotidiennes qui exercent des effets sur les émotions[17]. Pour Leik, Owens et Tallman (1999), les implications ont une base émotionnelle dans la mesure où elles sont " profondes " plutôt que superficielles. Les émotions se produisent par les conditions de travail telles que l'autonomie, la clarté du rôle, la justice organisationnelle, le support de la hiérarchie, etc. L'organisation et ses sous-unités deviennent alors des "cibles" pour ces émotions, et les unités perçues comme les plus responsables des sentiments positifs deviendront l'objet des attachements affectifs ou des implications les plus fortes (Lawler, 1992, p. 326).

[17] Une émotion peut être définie comme un « *état d'évaluation positive ou négative à relativement court terme qui implique des composantes neurophysiologiques, neuromusculaires et souvent cognitives* » (Lawler et Thye, 1992, p. 328). L'émotion diffère de l'affect dans le sens où l'émotion est un sentiment transitoire alors que l'affect est un sentiment durable (Lawler, 1992). Les recherches sur les émotions en milieu de travail ont constaté que les employés déclarent ressentir, par ordre décroissant de fréquence d'occurrence, des émotions positives de plaisir, de bonheur, de fierté, d'enthousiasme, de soulagement, d'optimisme, d'affection et de pouvoir. Les émotions négatives rapportées par ordre décroissant de fréquence sont la frustration, l'inquiétude, la déception, l'agacement, la colère, le malheur, l'embarras, la tristesse, le dégoût, la douleur, la peur et l'amertume (Ashkanasy, 2003, p. 13).

L'idée de proximité associée à une unité organisationnelle est prolongée pour toucher d'autres cibles ou constituants de l'implication en organisation. Il s'agit de la "distance cognitive" (Mueller et Lawler, 1999, p. 327) qui reflète le degré avec lequel les individus considèrent la cible comme ayant des valeurs et des intérêts pour eux (Redman et Snape, 2005).

La proximité spatiale (physique) quant à elle joue un rôle dans la proximité cognitive des cibles d'implication, mais n'est pas une condition pour cette dernière. Dans leur étude sur la nature et les conséquences des implications multiples des employés en milieu de travail, Redman et Snape (2005) examinent les implications des employés envers les collègues, le syndicat, le représentant syndical, les clients et le supérieur direct. Ils trouvent que les salariés qui étaient en interaction avec les consommateurs montrent une implication plus élevée à leur égard, contrairement aux salariés qui occupent des postes de back-office avec des contacts occasionnels avec les clients par téléphone. Ces résultats apportent un certain appui à la notion de l'« avantage d'interaction» pour déterminer la pertinence d'une cible d'implication (Lawler, 1992 ; Mueller et Lawler, 1999). En revanche, dans leur étude, Redman et Snape (2005) montrent que les employés ayant une interaction limitée avec leurs collègues mais qui partagent avec eux une perception d'intérêts communs ont un niveau d'implication relativement élevé envers eux. Cela suggère que l'interaction est souvent importante, mais qu'elle n'est pas le seul facteur, et que les distances physiques et cognitives ne sont pas nécessairement les mêmes.

2.3.1.2 Les facteurs organisationnels

Pour Wright et Kehoe (2009, p. 286) nombre de caractéristiques du contexte organisationnel influe sur l'implication des individus, à savoir la structure, le climat, la culture, les pratique RH et la performance.

De nombreuses études empiriques ont été menées sur la relation entre les caractéristiques organisationnelles et l'implication en milieu de travail.

Pour Moran et Volkwein (1992, p. 35), le climat et la culture sont souvent traités dans la théorie organisationnelle comme s'ils étaient synonymes, alors que ces deux concepts ne sont pas identiques. Pour ces auteurs, le climat est un concept plus restreint que la culture qui revoie aux attitudes et valeurs uniquement, alors que la culture existe en tant qu'un ensemble de présupposés de base, en plus des attitudes et des valeurs (Moran et Volkwei, 1992, p. 39). Ils se rejoignent ainsi à Schein (1985) dans la définition qu'ils donnent pour la culture

organisationnelle comme « *un modèle de suppositions de base qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérés comme valides et, par conséquent, pour être enseigné aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, penser et sentir le rapport avec ces problèmes* » (Schein, 1985, p. 9). En revanche, le climat organisationnel est « *une perception synthétique ou une impression globale de la façon dont une organisation réagit envers ses membres et son environnement* » (Ostroff et Schmitt, 1993, p. 1347). Ainsi, le climat organisationnel représente la perception collective des membres vis-à-vis de leur organisation en ce qui concerne des dimensions telles que l'autonomie, la confiance, la cohésion, le soutien, la reconnaissance, l'innovation, l'équité (McMurray, Scott, Pace, 2004, p. 474), les conditions de travail, la supervision, la rémunération, l'avancement, les relations avec les collègues, les règles de l'organisation, les pratiques de prise de décision, les ressources disponibles (Pace, 2002, p. 40).

Les recherches empiriques menées sur la relation entre l'implication et la culture organisationnelle (Lok, Westwood et Crawford, 2005 ; Abdul Rashid et al., 2003 ; Sambasivan et Johari, 2003) et sur la relation entre l'implication et le climat organisationnelle (Ruppel et Harrington, 2000) se sont intéressées principalement à l'organisation comme cible d'implication.

Concernant le climat organisationnel, une relation positive existe entre les dimensions d'autonomie, de confiance, du soutien des superviseurs, de cohésion et d'implication envers l'organisation (McMurray et al. 2004, p.475). Les études qui se sont penchées sur la culture organisationnelle sont parvenues à des conclusions similaires que les études qui ont abordé la relation entre le climat organisationnel et l'implication. La culture est présentée comme ayant le potentiel de donner un sentiment de cohésion et d'unité, et donc d'avoir une forte influence sur l'implication, en particulier l'implication affective (Mathew et Ogbonna, 2009, p. 671). Notamment, une culture axée sur le soutien et l'innovation révèle un niveau d'IO élevé chez les employés en opposition d'une culture organisationnelle bureaucratique qui se caractérise par un niveau bas d'IO (Silverthorne, 2004 ; Lok, Westwood et Crawford, 2005). Pour Huhtala et al. (2012) une culture basée sur l'éthique est susceptible de favoriser chez les individus des objectifs liés à l'organisation (tels que les objectifs de réussite ou de performance de l'organisation) reflétant leur implication envers leur organisation. En revanche, si la culture organisationnelle est perçue comme non-éthique, les individus seront amenés à poursuivre des objectifs non organisationnels, tels que les objectifs de carrière, de changement d'emploi et de

progression. Lok et ses collègues (2005, p. 507) trouvent que la sous-culture est plus significative que la culture principale pour influer l'implication. Pour eux, la sous-culture organisationnelle est un sous-ensemble de la culture qui se compose de valeurs, de modèles de comportement, d'artefacts et de pratiques qui existent à une échelle plus réduite que la culture.

La structure a de son côté reçu une attention moins importante parmi les études qui se sont intéressées à la relation entre les caractéristiques organisationnelles et l'implication. Pour Wright et Kehoe (2009), il s'agit de la distribution de pouvoir, de l'organisation des tâches ainsi que des modèles de relations entre les départements et les unités fonctionnelles dans une organisation.

Les structures organisationnelles présentent un intérêt pour les recherches sur l'implication en raison de leur rôle fondamental dans le façonnement des relations des employés avec leur organisation par le biais de leurs influences sur les relations interpersonnelles, la conception du travail, la communication horizontale et verticale et les mécanismes de participation des salariés.

La performance organisationnelle quant à elle, qu'elle soit financière ou non financière, est liée positivement à l'IO. Par exemple, la satisfaction des clients a un impact sur une attitude de travail positive de la part des employés.

Enfin, les pratiques RH influent principalement l'IO. Les récompenses (Paul et Anantharaman, 2004), le mentoring (Payne et Huffman, 2005) ainsi que, certaines pratiques RH spécifiques telles que l'évaluation de la performance, la promotion, la formation et le partage de profit permettent d'accroître l'IO.

2.3.1.3 Les facteurs interpersonnels

Les relations professionnelles et personnelles des individus engendrent des échanges sociaux et des influences sociales. Celles-ci facilitent la formation d'un lien d'implication envers diverses cibles en organisation (Klein et al. 2012, p. 141-142). En s'appuyant sur les principaux apports théoriques en la matière, klein et ses collègues ont identifié deux types de relations sociales pouvant favoriser une évaluation positive de la cible d'implication. D'abord la qualité d'échange entre le superviseur et les subordonnés. Un échange de haute qualité se traduit par l'attribution des superviseurs à leurs subordonnés plus de ressources, d'opportunités de formation, de support émotionnel, de responsabilités en termes de prises de décisions et d'interactions coopératives avec leur superviseur. En contrepartie, ces employés augmentent leur contribution à l'organisation et/ou à l'unité de travail. (Delobbe, Demortier et Moraine

2010). La relation d'échange interpersonnel entre le membre et son superviseur constitue pour Basu et Green (1997) l'un des mécanismes cruciaux dans la construction du rôle que le subordonné jouera au sein d'une unité particulière. Nombres de recherches ont évoqué le lien entre la qualité d'échange entre le superviseur et les subordonnés et l'implication qu'elle soit envers l'organisation (Liden, Sparrowe, et Wayne, 1997), les objectifs ou l'unité de travail (Klein et Kim, 1999).

En outre, le contrat psychologique fait partie des facteurs interpersonnels qui favorisent la formation d'un lien d'implication en milieu de travail. Les contrats psychologiques correspondent aux croyances que les employés ont concernant les termes de l'accord de l'échange informel entre eux et leurs organisations (Rousseau, 1989). C'est donc un ensemble d'attentes non écrites fonctionnant à tout moment entre chaque membre d'une organisation et les différents managers et autres membres de cette organisation sur ce que chaque partie a le droit de recevoir, et obligée de donner, en échange des contributions d'une autre partie (Levinson et al. 1962). Malgré sa nature informelle et non écrite, le contrat psychologique exerce souvent une influence importante sur le comportement. Un contrat psychologique positif est fortement lié à une plus grande implication envers l'organisation, notamment à l'implication affective et normative (McDonald et Makin, 2000).

2.3.1.4 Les facteurs sociétaux

Alors que Wright et Kehoe (2009) parlent de facteurs sociaux, Klein et al. (2012) parlent de facteurs sociétaux pour expliquer la formation de l'implication. Les facteurs sociaux abordés par Wright et Kehoe (2009) revoient aux facteurs interpersonnels que nous avons traités dans le point précédent. Les facteurs sociétaux quant à eux renvoient à des déterminants cultuels et macroéconomiques qui existent à l'extérieur de la sphère de l'organisation mais qui impactent son fonctionnement.

Selon Klein et al. (2012), les considérations culturelles façonnent les perceptions et significations des individus, et impactent ainsi leur évaluation et perception des cibles d'implication. Ce propos rejoint le point de vue de Cheng et al. (2003) qui considèrent que la différence culturelle fournit une explication sur l'implication des salariés envers le superviseur. Pour ces auteurs, dans les cultures individualistes qui existent surtout dans les sociétés occidentales, chaque individu est censé veiller à ses propres intérêts. Dans ces cultures, les dynamiques organisationnelles sont axées sur des échanges de calcul entre l'organisation et

l'employé. L'implication est donc mutuelle entre les superviseurs et les subordonnés. En revanche, dans les cultures collectivistes, les relations sont inégales entre superviseurs et subordonnés et basées sur la fidélité des subordonnés envers le superviseur. Le superviseur ne s'implique jamais envers ses subordonnés, mais peut voir les subordonnés loyaux comme dignes de confiance.

Dans la même optique, les différences culturelles influent sur la confiance qui favorise à son tour la création d'un lien d'implication (Klein et al. 2012). Ce propos a reçu une attention de la part de Lind, Tyler et Huo (1997, p. 769) qui expliquent cela par la différence du sens attribué à la justice et l'équite selon les différences culturelles. Pour ces auteurs, dans une société hiérarchique, où le fonctionnement de nombreuses relations sociales dépend de la relation d'une personne avec diverses autorités, les salariés ont besoin d'avoir confiance dans la justice procédurale. La justice procédurale est l'une des dimensions de la justice organisationnelle. Elle fait référence « *à l'équité perçue des processus et procédures organisationnels qui mènent à des résultats décisionnels* » (Loi, Lam et Chan, 2012, p. 361). En revanche, dans les sociétés égalitaires, la confiance accordée par l'individu dépend de la reconnaissance de son statut qui fait référence au traitement de l'individu avec dignité et respect de la part de l'autorité, ce qui montre qu'elle est sensible au statut de ces membres » (Tyler, Degoey et Smith, 1996).

Enfin, les différences culturelles peuvent influencer le degré de contrôle de la cible d'implication. À ce titre, les cultures axées sur l'évitement de l'incertitude requièrent un besoin plus élevé de contrôle, ce qui suggère un seuil de contrôle perçu plus élevé afin de former un lien d'implication (Klein et al. 2012).

Outre les considérations culturelles, Klein et al. (2012) estiment que des aspects macroéconomiques jouent sur l'évaluation de la cible d'implication. Les caractéristiques macroéconomiques potentiellement pertinentes comprennent le système de marché d'un pays ou d'une région et les caractéristiques du marché du travail.

2.3.1.5 Les facteurs individuels

La littérature sur l'implication a mis en avant de nombreux facteurs individuels susceptibles d'influencer l'implication envers une multitude de cibles. Certains de ces facteurs sont purement démographiques tels que l'âge, l'ancienneté, la durée du poste occupé, le niveau d'éducation, le sexe, et le niveau du poste (Lok et Crawford, 2001 ; Mathieu et Zajac 1990). D'autres sont liés aux capacités et aux compétences personnelles perçues (Mathieu et Zajac 1990), etc. Également, certains traits individuels peuvent prédisposer les gens à former des liens

d'implication, tels que la conscience, les besoins d'affiliation et d'autonomie, l'attachement sécurisé, l'accent sur la réglementation, l'aversion au risque, etc. De même, les valeurs personnelles telles que l'éthique du travail et la centralité du travail pourraient mener à des liens d'implication (Klein et al. 2012).

2.3.2 Les déterminants affectifs et cognitifs liés à l'élaboration de l'implication

Comme nous l'avons souligné dans la première section de ce chapitre (*cf.* 1.2.1), nous retenons une définition de l'implication comme un choix intentionnel et conscient d'accepter le lien avec la cible et de s'y consacrer activement. Nous soulignons la place de l'individu à faire un choix d'implication, à travers la manière dont il évalue et perçoit son implication, la cible d'implication et l'environnement de l'implication.

2.3.2.1 L'évaluation de l'implication

L'évaluation et l'explication de l'implication *« sont influencées par les attitudes et les circonstances actuelles, les facteurs organisationnels et l''historique " de l'implication, à savoir son développement, les raisons qui sous-tendent ce développement et la mesure dans laquelle une personne était consciente, à l'époque, de former une implication »* (Brown, 1996, p. 234). Également, la situation et les sentiments actuels d'une personne ont une influence sur la façon dont elle évalue une implication (Brown, 1996). Pour l'auteur, l'interprétation et l'évaluation positive de l'implication à la lumière d'autres options, influent sur la mise en œuvre de celle-ci ainsi que sur sa force relative et, par conséquent, sur les mesures qu'une personne prend pour respecter l'implication. Les doutes persistants et les attitudes négatives conduiront, dans la plupart des cas, à une évaluation défavorable, à un désir de minimiser les termes et, éventuellement, à une tentative de minimiser ou de se retirer de l'implication.

De leur côté, Becker et ses collègues considèrent que "*les états mentaux reflètent les croyances et sentiments des individus sur la nature de leur implication*" (Becker et al. 2009, p. 428). Ils expriment les explications que peut avoir l'individu de son implication, qu'il s'agisse du désir, de l'obligation et du coût perçu.

Les états mentaux font le parallèle avec la notion de « justificatifs d'implication » (*Commitment rationales*) introduite par Klein et al. (2006) (Becker et al. 2009, Klein et al. 2009). En effet, « les justificatifs d'implication » tiennent compte de la façon dont une personne donne un sens

à son implication et à ce titre, sont analogues aux états mentaux dans la mesure où les deux décrivent la façon dont les individus perçoivent leur implication.

2.3.2.2 L'évaluation de la cible d'implication et son environnement

Selon Klein et ses collègues (2012), une évaluation positive de la cible et de son environnement s'appuie sur plusieurs points, à savoir :

- **L'affect positif** lié aux désirs biologiques et psychologiques de s'approcher des situations agréables et d'éviter les situations douloureuses, tels que la recherche du gain par opposition à l'aversion aux pertes, les réponses aux opportunités par opposition aux menaces...
- **La saillance**. Certains éléments de l'environnement sont plus saillants que d'autres selon la proximité psychologique (*cf.* 2.3.1.1. de ce chapitre) qu'à l'individu avec ces éléments. Pour klein et al. (2012), les éléments saillants sont plus remarqués et font objet d'une construction du sens plus importante, facilitant ainsi la création du lien d'implication.
- **La confiance** envers la cible. Ainsi que les attentes positives des intentions ou du comportement des autres sont nécessaires pour que l'individu se dévoue pour une cible et en assume la responsabilité. De manière générale, la confiance renvoie aux attentes optimistes que peut avoir l'individu du résultat d'un évènement (Hosmer, 1995, p. 381) ainsi que des conditions sous-jacentes aux résultats de l'évènement (Barber, 1983, p. 9-10). À l'instar de Klein et al. (2012), nombre de travaux se sont intéressés à la relation qui existe entre la confiance et l'implication, en montrant une relation positive entre la confiance envers l'organisation et le superviseur sur l'implication envers l'organisation (Tan et Tan, 2000 ; Connell, Ferres et Travaglione, 2003) et l'implication envers l'objectif (Locke et al. 1988).
- **Le contrôle perçu**. Les individus sont plus susceptibles de se consacrer à des cibles s'ils ont le sentiment d'avoir un certain contrôle sur la situation et la certitude qu'ils sont capables d'atteindre les résultats souhaités.

  Au regard de la littérature, nombre d'auteurs ont mis en évidence l'importance du contrôle perçu dans l'étude de l'implication en milieu de travail. Korsgaard et ses collègues (1995) considèrent que le contrôle direct et indirect des salariés sur les décisions stratégiques permet une implication plus importante envers ces décisions. Le

contrôle indirect est exercé à travers la participation des membres au processus de prise de décision ; il est direct lorsqu'il est lié à l'influence qu'ils peuvent avoir sur les résultats de la décision. En outre, le contrôle perçu de l'environnement au sein de l'organisation favorise l'implication envers l'organisation (Munir et Sajid, 2010 ; Coleman, Irving, et Cooper, 1999) et envers le changement organisationnel (Chen et Wang, 2007).

Dans le cadre de notre analyse, nous nous interrogeons sur la place que tiennent les différentes catégories d'antécédents que nous avons abordées dans la formation de l'implication, ainsi que la manière dont les déterminants cognitifs et affectifs des individus les amènent à faire un choix d'implication. Notre grille d'analyse peut être schématisée sous la forme de processus (*cf.* figure 14 à la page suivante).

Pour Becker et Klein (2009) les catégories d'antécédents ne sont pas additives dans la formation de l'implication, mais interagissent les unes avec les autres. Ainsi, au regard de notre travail, nous serons amenés à comprendre l'interaction qui puisse avoir lieu entre les antécédents. Également, nous prenons en compte la nature de ces antécédents. Celles-ci pouvant être facilitantes de l'implication ou en constituer une condition (Klein et al. 2009, p. 14).

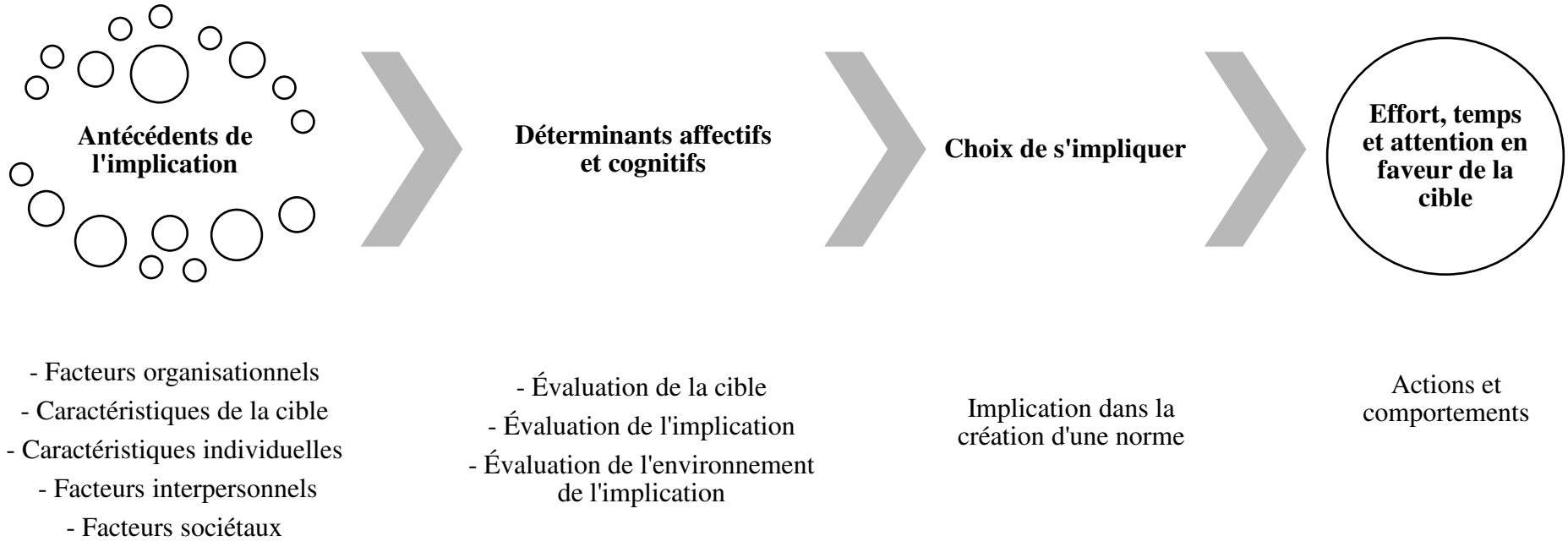


Figure 14 : Schématisation de la grille d'analyse sous forme de processus d'implication dans la création normative (*Source : construction de l'auteur*)

La grille d'analyse que nous venons de présenter peut être mobilisée pour l'analyse de toute cible en milieu de travail. Ainsi, nous traduisons les dimensions retenues pour pouvoir analyser l'implication dans la création des normes (*cf.* tableau 7 à la page suivante), cela au regard de la littérature sur la création des normes internes à l'entreprise (chapitre 1).

	Choix théoriques opérés (*cf*. chapitres 2)	Traitement (*cf*. chapitres 1 et 2)
Processus de l'implication	**Dimensions du processus de l'implication**	**Traduction dans le cadre de l'implication dans la création des normes**
Catégorie d'antécédents	**Facteurs organisationnels**	**La cuture et sous culture organisationnelle** L'existence de suppositions partagées au niveau de l'organisation et/ou des groupes stipulant que la création d'une norme permet de faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. **Le climat organisationnel** L'importance de certaines dimensions du climat telles que l'autonomie, la confiance, la cohésion, le soutien, la reconnaissance, l'innovation, l'équité, les conditions de travail, etc. **La performance** La recherche de la performance et de la réussite de la tâche. **Pratique RH** L'importance de certaines pratiques RH.
	Caractéristiques de la cible	La création des normes est spécifique et concrète, légitime avec une réputation positive. La création de la norme a une proximité psychologique pour l'individu : il en a des valeurs et des intérêts.

		La création de la norme a une proximité spatiale ou physique liée à l'interaction en face à face entre les individus.
	Caractéristiques individuelles	L'importance des facteurs démographiques. L'importance des capacités et des compétences personnelles perçues. L'importance de certains traits individuels tels que la conscience, les besoins d'affiliation et d'autonomie, l'attachement sécurisé, l'accent sur la réglementation, l'aversion au risque, etc. Les valeurs personnelles telles que l'éthique du travail et la centralité du travail. Les individus ayant un profil de leader, un statut élevé ou les personnes exemplaires sont susceptible de former une implication dans la création des normes.
	Facteurs interpersonnels	L'importance de la qualité d'échange entre le superviseur et les subordonnés. Répondre à l'accord de l'échange informel dans le cadre d'un contrat psychologique.
	Facteurs sociétaux	L'importance des considérations culturelles liées à la confiance et au contrôle en milieu de travail. L'importance des déterminants macroéconomiques.
	Evaluation de la cible	L'importance de l'affect positif : s'approcher des situations agréables et d'éviter les situations douloureuses dans le cadre de la création d'une norme.

Déterminants affectifs et cognitifs		La création d'une norme est un élément saillant du fait qu'il fait objet d'une construction de sens importante. L'importance de confiance dans la création des normes c'est-à-dire avoir des attentes optimistes du résultat, mais également des autres personnes impliquées.
	Evaluation de l'implication	L'importance d'évaluer positivement l'implication, que ce soit à travers l'affectif, l'obligation ou le coût perçu.
	Evaluation de l'environnement de l'implication	L'importance de contrôler l'environnement de la création normative et d'en avoir confiance, qu'il s'agisse de l'environnement organisationnel, celui du groupe ou interpersonnel.
Actions et comportements		- La négociation (Reynaud, 1994 ; De Terssac, 2003) - Utilisation et diffusion de la nouveauté (Alter, 2000, 2002) - Le recours à des outils de gestion (Detchessahar et Journé, 2007) - Modélisation (adopter la nouvelle norme) (Grant et Ashford, 2008 ; Grant et Patil, 2012 ; Ehrhart et Naumann 2004) - La communication verbale (Grant et Patil, 2012) - La réduction des forces d'opposition au changement (Anzieu et Martin, 1971 ; Agboola et Salawu, 2010).

Tableau 7 : Présentation de la grille d'analyse

Ainsi que le nœud central de notre sujet s'est clarifié, nous pouvons définir la question de recherche suivante : **Comment, au sein de l'organisation, se forme et se manifeste l'implication individuelle dans la création normative ?**

Plus précisément, nous déclinons notre problématique générale, en trois sous-questions de recherche :

- Quels sont les facteurs explicatifs de l'implication des individus dans la création des normes ?
- Quels sont les déterminants cognitifs et affectifs qui permettent l'explication de l'implication ?
- Quels sont les actions et comportement déployés en faveur de la création normative ?

Synthèse du chapitre 2

Ce second chapitre a présenté le cadre conceptuel de notre travail. Il nous a tout d'abord permis de mieux comprendre les fondements et nature du concept de l'implication. Aussi, nous avons proposé d'introduire la création normative comme une cible d'implication non explorée jusqu'à maintenant. Cette cible se caractérise comme un objectif qui vise un changement dans le *statu quo*, définie comme « *la conviction psychologique que l'organisation a la capacité d'incorporer des idées divergentes ou non testées sur "ce qui pourrait être"* » (Hambrick, Geletkanycz et Fredrickson, 1993, p. 402).

Nous avons ensuite privilégié une approche processuelle pour l'étude de l'implication en opposition à l'approche factorielle afin de pouvoir dévoiler les explications analytiques de la formation de l'implication. Précisément, nous avons choisi d'étudier le processus de formation de l'implication, en plaçant l'emphase sur les déterminants affectifs et cognitifs comme éléments centraux dans le choix de l'individu pour former un lien d'implication.

Enfin, nous avons construit une grille d'analyse pour l'étude du phénomène d'implication. Nous avons pris comme point de départ les travaux qui ont proposé un cadre conceptuel global pour l'étude de l'implication envers toute cible au milieu du travail (Klein et al. 2012; Klein et al., 2009 ; Becker et al., 2009; Brown, 1996). Ensuite, nous avons présenté cette grille en l'adaptant à notre cible d'implication, et en la complétant par les éléments déduits de la littérature sur la création des normes réalisée dans le premier chapitre.

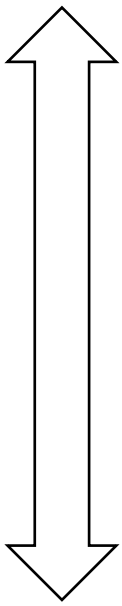
Après avoir présenté les éléments théoriques de notre recherche, le chapitre 3 aborde le positionnement épistémologique du chercheur ainsi que les choix méthodologiques opérés. Ces choix devant ensuite être mis en perspective avec les caractéristiques du terrain de recherche.

SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE

Notre revue de littérature porte sur deux thématiques : la création des normes et l'implication en milieu de travail. Cet état de l'art nous permet d'approfondir et de définir notre question de recherche.

Le premier chapitre nous a permis de définir la norme comme un outil qui sert de modèle, de référence et de repère pour guider et/ou juger (Thibierge, 2017), et de retenir sept caractéristiques à partir d'une lecture de la norme en psychologie sociale, en sociologie classique et en science de gestion. Ainsi, nous prenons en compte les caractères général et spécifique de la norme, la présence et l'absence de sanction, le niveau collectif de la norme, les domaines normatifs technique et de comportement, les caractères formel et informel de la norme et la source de production normative interne à l'entreprise.

Ensuite, afin de mieux comprendre l'implication dans la création normative, nous avons proposé une réflexion autour des liens multiples de l'individu à la norme (*cf.* tableau 8).

La distance de l'individu à la norme existante	**Les liens multiples de l'individu à la norme**
L'attachement de l'individu à l'ordre établi 	**L'adhérence à la norme** : **l'attachement** (Samuelson et Zeckhauser, 1988 ; De Dreu et Beersma, 2001) et la **conformité** (Allard-Poesi, 2012 ; Hogg et Abrams, 1993 ; Bamberger et Biron, 2007).
	La prise de distance par rapport à la norme : **l'interprétation** (Bagla-Gkalp, 1998 ; Lambert et Ouédraogo, 201 ; Bensaïd et Richebé, 2001) et le **bricolage** (Abel-Meyer, 2015).
	Les actions en l'encontre de la norme : la **transgression ou la déviance** (Robinson et Bennett, 1995 ; Babeau, 2007 ; Pesqueux, 2010 ; Crozier et Friedberg, 1977).
	Les actions en vue d'élaborer une nouvelle norme : la **négociation** (Reynaud, 1994 ; De Terssac, 2003), **l'innovation** (Alter, 2000,

Le détachement de l'individu de l'ordre établi	2002), **la modélisation et la communication verbale** (Grant et Ashford, 2008 ; Grant et Patil, 2012 ; Ehrhart et Naumann 2004), **le recours à des outils de gestion** (Detchessahar et Journé, 2007) et **la réduction des forces d'opposition au changement** (Anzieu et Martin, 1971 ; Agboola et Salawu, 2010).

Tableau 8 : Récapitulation du rapport de l'individu à la norme

Nous proposons d'étudier l'implication des individus dans la création normative, que nous plaçons dans la continuité du détachement des individus de l'ordre établi.

Le second chapitre a été l'occasion de présenter notre cadre conceptuel, l'implication en milieu de travail. À cet effet, nous avons défini l'implication comme un choix intentionnel et conscient d'accepter le lien avec la cible et de s'y consacrer activement (Klein et al. 2012, Roe et al. 2009, Brown, 1996, Cooper-Hakim et Viswesvaran 2005).

Nous nous sommes situés dans le prolongement des travaux qui considèrent l'implication comme un concept à multiples facettes (*multi-foci*) ou multi-cible (Swailes, 2002 ; Cohe, 1999 ; Cohen, 2003 ; Barling et Cooper, 2008). Également, nous avons privilégié une approche processuelle de l'implication afin de saisir ce phénomène dans sa globalité, de souligner la dimension temporelle qui le sous-tend (Langley et ses collègues, 2013) et de décortiquer les événements pour révéler comment et pourquoi les individus mettent en place des actions et des comportements en faveur de la création normative (Koch, 2011) (*cf.* figure 15).

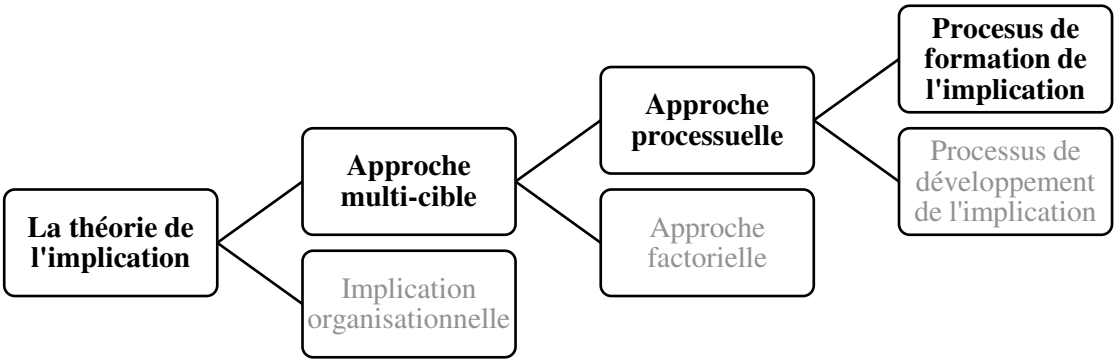


Figure 15 : Les choix retenus concernant le contenu théorique de l'implication

SECONDE PARTIE : Méthodologie, données, méthodes

Cette seconde partie constitue l'articulation entre notre revue de la littérature et les résultats de notre recherche. Il s'agit, en fait, d'exposer les moyens que nous avons mis en œuvre pour répondre à notre question centrale de recherche et de détailler l'ensemble des choix qui ont été effectués pour opérationnaliser notre recherche.

Dans ce cadre, le chapitre 3 a pour objectif de préciser notre positionnement épistémologique et l'architecture ou design de notre recherche, en en soulignant l'intérêt d'une méthodologie qualitative centrée sur une étude de cas unique avec un design enchâssé. Quant au chapitre 4, il présentera les différentes méthodes retenues, tant au niveau du recueil des données que de leur analyse.

Chapitre 3 : Choix méthodologiques et démarche générale de la recherche

Les chapitres précédents ont permis de clarifier le cadre conceptuel de ce travail ainsi que la question principale de recherche. L'objectif de ce chapitre est de présenter les orientations épistémologiques et les choix méthodologiques de notre recherche et d'expliciter la manière dont elle a été conduite.

Pour cela, nous préciserons tout d'abord nos choix épistémologiques (1.1). Ensuite, nous exposerons les principales composantes de notre démarche, à savoir la sélection d'un raisonnement abductif (1.2), une logique de recherche qualitative (1.3.) et une stratégie de recherche par étude de cas (1.4).

1 La démarche de la recherche : du positionnement épistémologique à la collecte des données

Toute recherche scientifique repose sur des suppositions et des principes sur la nature même de la réalité (suppositions ontologiques), sur la connaissance et ce qui constitue une connaissance acceptable, valide et légitime (suppositions épistémologiques) ainsi que sur le degré et la manière dont les valeurs du chercheur influencent le processus de recherche (suppositions axiologiques). (Saunders, 2009, p. 124). Le système de croyances et de suppositions lié au développement des connaissances est désigné sous l'appellation « philosophie de la recherche ». Un ensemble de suppositions pertinentes et cohérentes constituera une philosophie de recherche crédible qui soutiendra le choix méthodologique, la stratégie de recherche, les techniques de collecte de données et les procédures d'analyse. Dans cette logique, la démarche de recherche peut être illustrée sous forme de couches d'un « oignon » dont le choix des techniques de collecte de données et des procédures d'analyse sont au centre. Pour arriver à ce point central, il est nécessaire d'expliquer les couches extérieures (Saunders, 2009, p. 122) (*cf.* figure 16).

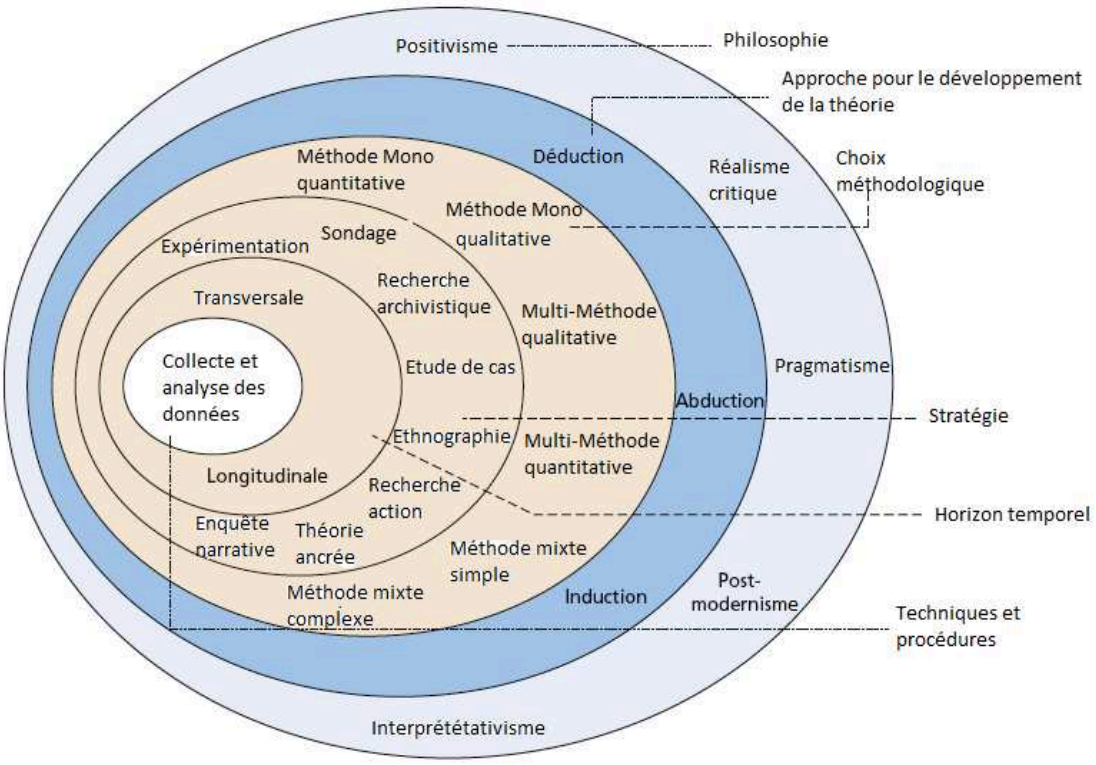


Figure 16 : La démarche de recherche illustrée sous forme de couches d' « oignon » (Saunders, 2009, p. 122).

1.1 Le positionnement épistémologique de la recherche

La philosophie des sciences sociales a connu de nombreux débat parmi les théoriciens du domaine social. Les premiers estiment que nous pouvions étudier le monde social en utilisant les principes de la science à travers une observation rigoureuse et systématique du monde social, combinée d'une réflexion attentive et logique (Neuman, 2013, p. 95). Plusieurs chercheurs ont accepté cette idée, celle d'emprunter les *méthodes scientifiques* pour fournir une forme nouvelle et valable des connaissances en sciences sociales. Néanmoins, plusieurs difficultés ont été relevées à ce sujet. En effet, les individus possèdent des particularités qualitatives distinctes par rapport aux types d'objets étudiés en sciences naturelles (étoiles, roches, plantes, etc.). Les humains ont la capacité de penser et d'apprendre. Ils sont conscients d'eux-mêmes ainsi que de leur passé et possèdent des motivations et des raisons. Ainsi, a été soulevée la question de savoir si l'étude de ces caractéristiques nécessitait simplement quelques ajustements par rapport à l'approche des sciences naturelles ou si elle nécessitait un type de science tout à fait distinct et spécifique (Neuman, 2013, p.96). Plusieurs débats ont été soulevés à ce niveau conduisant à dresser une ligne de démarcation entre deux orientations de recherche : l'orientation positiviste

et l'orientation constructiviste (Flick, 2009 ; Allard-Poesi et Perret, 2014). Sur ce continuum, le positivisme comme une position ontologique, considère que la réalité (objet de connaissance) préexiste au sujet qui l'observe ou l'expérimente et lui est indépendante. Par conséquent, pour construire une connaissance valide, les sciences naturelles et sociales devraient et peuvent appliquer les mêmes principes de collecte et d'analyse des données (Flick 2009 ; Allard-Poesi et Perret, 2014). À cette position ontologique s'oppose le constructivisme, qui considère les réalités que nous étudions comme étant des produits sociaux des acteurs, des interactions et des institutions (Flick, 2009). Ainsi, le constructivisme suppose que toute forme de connaissance, qu'elle soit liée au sens commun ou à un raisonnement scientifique, se fait à travers des constructions, c'est-à-dire, un ensemble de sélection, de structuration, de généralisations et de formalisation et d'idéalisation. Plus particulièrement, la recherche en sciences sociales ne peut connaître le monde que par ce que les sujets construisent à travers l'interaction (Flick, 2009, p. 77). Cette logique est également adoptée par le paradigme interprétativiste, qui conserve l'idée que la réalité sociale est avant tout le fait des actions, significations, produits symboliques et pratiques sociales (Allard-Poesi et Perret, 2014). L'interprétativisme met l'accent sur le rôle des représentations et la perception des acteurs en plus de leurs actions sociales dans la construction de la réalité sociale : «*la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 26).

Dans le cadre de notre travail, nous nous positionnons dans une démarche descriptive et compréhensive, la description d'un phénomène étant le préalable indispensable à sa compréhension.

Notre volonté de cette démarche s'inscrit dans une conception interprétativiste de notre sujet de recherche. En effet, il s'agit non seulement de comprendre, mais aussi d'analyser le sens que les différents acteurs souhaitent associer à leurs actions.

1.2 Le mode de raisonnement mobilisé : l'abduction

Pour Charreire-Petit et Durieux (2007), l'élaboration des connaissances se produit suivant deux voies : Explorer et tester. L'exploration consiste à découvrir ou approfondir un objet de recherche dans un objectif d'explication et de compréhension. En revanche, le test représente l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve un objet théorique ou méthodologique. Cette dichotomie se base sur deux modes de raisonnement : la démarche

inductive et/ou abductive qui permet d'explorer, et la démarche de type déductive ou hypothético-déductive qui permet de tester (Charreire-Petit et Durieux, 2007, p.78).

De nouvelles connaissances sont produites de manière **déductive** en testant des idées et des hypothèses préexistantes sur la réalité par rapport à des données empiriques. En revanche, pour théoriser dans une direction **inductive**, le chercheur commence par observer le monde empirique, puis réfléchit sur les événements et raisonne de manière de plus en plus abstraite (Neuman, 2013).

La méthode de **l'abduction** combine quant à elle les modèles déductifs et inductifs du développement de propositions et de la construction théorique (Patton, 1980 ; Neuman, 2013). Ainsi, au lieu de commencer par de nombreuses observations ou par une prémisse théorique, l'abduction place les idées et observations dans des cadres alternatifs où elles sont ensuite examinées, et la question du type « *que se passerait-il si ?* » (*what-if*) est demandée (Neuman, 2013). L'examen de**s** scénarios alternatifs donne aux mêmes observations de nouvelles significations. Pour Patton (1980, p. 470), l'abduction peut se définir comme un travail allant de la conséquence à la cause ou à l'antécédent. Autrement dit, l'observateur enregistre la survenance d'un événement particulier, puis remonte dans le temps afin de reconstituer les événements (causes) qui ont produit l'événement (conséquence) en question.

Dans le cadre de notre thèse, c'est la démarche abductive qui nous est apparue la plus adaptée pour répondre à notre question centrale de recherche.

D'un côté, nous n'avons pas commencé notre étude scientifique par une observation libre et sans préjugés des faits. En effet, la création des normes par les salariés au milieu du travail est un phénomène social déjà exploré, une approche fortement inductive est donc une « perte de temps » (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, nous avons proposé de placer les matériaux empiriques liés à la création des normes dans un cadre alternatif à ceux mobilisés jusqu'à présent, celui de l'implication au milieu du travail (Neuman, 2013).

Ainsi, notre revue de littérature nous a permis de déboucher sur un cadre conceptuel ; néanmoins, nous n'avons pas formulé un corps d'hypothèses élaboré au préalable de l'étude empirique afin de ne pas biaiser et limiter nos contributions dans le cadre de notre recherche exploratoire (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). À ce titre, les apports de la littérature nous ont uniquement servis de guide sur le terrain pour collecter les données, puis au cours de l'analyse, pour s'interroger sur les concepts significatifs. L'ensemble de ces éléments nous permet donc d'inscrire notre démarche dans une logique abductive. Dans le cadre de notre travail, le raisonnement abductif consiste à :

- Placer nos observations empiriques sur un cadre théorique celui de l'implication au milieu du travail, afin de développer des proportions théoriques (Neuman, 2013).
- Travailler à partir de la conséquence de l'implication, à savoir des efforts déployés en faveur de la création d'une norme. Puis, remonter dans le temps afin de reconstituer les événements (causes) qui ont produit l'événement (conséquence) en question (Patton, 1980).
- Procéder par des allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie (Charreire-Petit et Durieux, 2007).

1.3 Le choix d'une méthodologie qualitative

Les travaux portant sur les méthodologies de recherche distinguent deux logiques pour mener une recherche scientifique. La première est une logique positiviste postulant une réalité objective, finie et mesurable. Elle privilégie une démarche de recherche expérimentale classique ou quantitative. La deuxième logique s'inscrit dans un paradigme plutôt compréhensif, dit aussi interprétatif ou holistique. Cette logique traite la manière dont les individus interprètent leurs expériences et le monde dans lequel ils vivent, elle s'inscrit dans un paradigme dit qualitatif (Britten et al., 1995 ; Creswell, 2003).

Alors que la recherche qualitative et quantitative se prête à l'étude des sujets similaires, elles aborderont différents types de question (Britten et al., 1995). Les méthodes qualitatives sont particulièrement appropriées lorsqu'il s'agit de mener une recherche sur un sujet encore inexploré ou mal compris ou mal défini, afin de connaître les enjeux, la nature du sujet et éclairer les raisons ou les causes du phénomène en question (Britten et al., 1995). Dans ce cas, la recherche quantitative est inadaptée parce qu'une hypothèse ne peut pas être construite correctement à l'avance. Ainsi, la recherche quantitative se focalise davantage sur les régularités, tandis que la recherche qualitative s'intéresse aux situations spécifiques privilégiant la profondeur de la description (Giordano, 2003, p. 16).

Pour Creswell (2003) ces deux types d'enquêtes influent les étapes de la recherche. En effet, lors d'une approche quantitative, le chercheur formule des hypothèses en fonction des théories et du savoir accumulé dans le champ de recherche en question. Ces hypothèses sont mesurées en utilisant des instruments, des observations ou des documents qui fournissent des données numériques. Elles sont ensuite analysées de manière descriptive ou inférentielle afin de générer des interprétations qui sont généralisables à une population (Bühlmann et Tettamanti, 2007 ; Creswell, 2003, p.221). En revanche, une recherche qualitative met l'accent sur la description,

la compréhension des phénomènes et des processus sous-jacents. Pour y parvenir le chercheur travaille avec des concepts ouverts qui seront affinés au cours de la recherche tout en étant réceptif aux spécificités du terrain (Creswell, 2003). Il est donc avant tout un « bricoleur » qui utilise plusieurs méthodes et plusieurs matériaux empiriques, ce qui l'oblige « *à activer ses lectures, mais aussi ses capacités à inventer un cheminement rigoureux et capable d'intéresser des acteurs de terrain* » (Giordano, 2003, p. 13).

Le choix de l'approche de recherche est crucial dans la mesure où les matériaux empiriques recueillis, les méthodes de collecte et l'analyse et le traitement des données dépendent de ce choix (Creswell, 2003) (*cf*. tableau 9).

	Problématique de recherche	Collecte des données / Méthode	Analyse des données	Interprétation des données
Approche quantitative	Confirmatoire Basée sur des résultats	Instruments Observations Documents Processus fermé Hypothèses prédéfinies	Statistiques descriptives Statistiques déductives	Généralisation Basée sur la prédiction Interprétation de la théorie
Approche qualitative	Exploratoire Axée sur le processus Descriptive Axée sur le phénomène	Entretiens Documents Observations Audiovisuel Processus ouvert Processus axé sur les participants Texte/image	Description Identification des thèmes/ catégories Recherche des interconnexions (verticales et horizontales) entre les thèmes et les catégories	Particularisation (contextualisation) Une création de sens plus large, Une interprétation personnelle Poser des questions

Tableau 9 : distinction entre les approches qualitatives et quantitatives (Creswell, 2003)

Dans le cadre de notre travail, une méthodologie qualitative nous est apparue particulièrement appropriée dans la mesure où elle nous permet :

- Une compréhension de notre objet d'étude (l'implication des salariés dans la création normative) dans sa globalité, tel qu'il est vécu et interprété par les acteurs des entreprises, ce qui permet de mieux cerner la complexité du phénomène étudié.
- Une description approfondie du processus sous-jacent au phénomène d'implication
- L'étude d'un champ de recherche encore inexploré. En effet, à ce jour, les recherches n'ont pas adressé la question de la création d'une norme comme cible d'implication au milieu du travail.

Nous venons de voir l'importance, dans une démarche qualitative, de comprendre un phénomène dans son « milieu naturel ». Pour décrire au plus près la réalité de notre recherche, nous avons décidé de recourir à la stratégie de l'étude de cas. Dans la partie suivante, nous expliquerons ce choix et nous présenterons et justifierons notre cas.

1.4 L'étude de cas comme stratégie d'accès au réel

Parmi les différentes stratégies de recherche offertes au chercheur qui opte pour une méthodologie qualitative[18], nous avons retenu l'étude de cas.

L'étude de cas permet de découvrir des problématiques nouvelles et rendre intelligible un phénomène (Le Roy et Yami, 2007). La littérature offre un certain nombre de définitions, mais la plus fréquemment citée est celle de Yin (1994), qui décrit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement délimitées et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »* Yin (1990, p. 17). Yin (1990) met l'accent sur l'importance de l'environnement dans la compréhension du phénomène étudié. Mucchielli (2004, p.92) précise qu'une étude de cas est « *une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques* ». Pour l'auteur, la caractéristique fondamentale de cette technique est de vouloir

[18] Les principales méthodes de recherche qualitatives sont : l'étude narrative, l'étude phénoménologique, l'étude de cas, l'ethnographie et la théorie ancrée (*Grounded theory*) (Creswell et Creswell, 2017, p. 42).

rendre compte de la trajectoire suivie par les phénomènes étudiés afin d'en relever les particularités.

Ainsi, vu sous l'angle de la recherche, l'étude de cas « *consiste à rapporter une situation réelle, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse* » (Collerette, 1997, p. 81).

Pour Yin (1984) et Eisenhardt (1989), l'étude de cas s'avère particulièrement utile :

- Dans les situations où l'on veut éclairer le comment et le pourquoi des phénomènes ;
- Dans les situations où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés ;
- Dans les situations où l'attention est dirigée vers des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle ;
- Pour tirer des apprentissages d'événements qui se produisent rarement ;
- Dans des situations qui sans être rares, semblent particulièrement riches en informations ;
- Lorsque l'on s'intéresse davantage aux liens dans le temps qui unissent des éléments, qu'aux fréquences ou aux incidences, notamment lorsque les liens sont trop complexes pour des stratégies d'enquêtes expérimentales.

Pour ce qui nous concerne, quatre raisons principales ont guidé notre choix de l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel. En premier lieu, conformément aux travaux de (Collerette, 1997, p. 83), l'étude de cas permet de reconstituer, scénariser et documenter un processus interne chez l'acteur avec la collaboration de celui-ci. En l'occurrence, nous nous intéressons au processus de l'implication chez les individus dans le cadre de notre travail.

En second lieu, conformément aux travaux de Yin (1994), le choix de l'étude de cas nous a apparu bien adapté à notre travail, au regard de notre question centrale de recherche du type « comment » : C**omment se forme et se manifeste l'implication des individus dans la création normative ?**

Ensuite, selon Hlady-Rispal (2002) et Giroux (2003), si le chercheur souhaite décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « compréhensive », en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode de cas est tout à fait indiquée. Ainsi, l'étude de cas nous est apparue encore une fois adaptée à notre recherche, nous permettant de décrire et de comprendre le phénomène de l'implication dans sa complexité, tout en tenant compte de son contexte et d'un grand nombre de facteurs interagissant sur les situations observées.

Enfin, Yin (1994) et Giroux (2003) soulignent la spécificité de cette méthode qui prend en considération la temporalité sous-jacente du phénomène étudié. Dans ce sens, l'étude de cas permet d'élucider les liens dans le temps qui unissent des éléments, et cela plus spécialement lorsque ces liens sont complexes (Yin 1994). De ce fait, elle « *permet au chercheur de répondre à des questions comme : que s'est-il passé ? Comment cela s'est-il produit ? Pourquoi cela est-il arrivé* ?» (Giroux, 2003, p. 45). Ainsi, l'étude de cas nous est apparue encore une fois adaptée à notre recherche, dans la mesure où elle nous permettait d'éclairer la temporalité sous-jacente au processus de l'implication.

Dès lors que l'étude de cas a été considérée comme stratégie d'accès au réel, nous avons dû déterminer si notre recherche devait s'appuyer sur un ou plusieurs cas, et si nous retenions une ou plusieurs unité(s) d'analyse. Nous avons opté pour une étude de cas unique avec un design enchâssé (Yin, 2003), comme expliqué dans le point suivant.

1.4.1 Les choix à faire dans le cadre d'une étude de cas

Dans ses travaux sur la méthodologie de l'étude de cas, Yin (2003) invite les chercheurs à faire des choix concernant le **type de l'étude de cas** et l'identification de(s) **l'unité(s) d'analyse**, en fonction de la façon dont ils ont élaboré leurs questions de recherche. Dans cette optique, l'auteur distingue quatre grands types d'étude de cas, selon que l'étude porte sur un ou plusieurs cas (cas unique vs. cas multiples) et comprend une ou plusieurs unités d'analyse au sein de ces cas (perspective holistique vs. enchâssée) (*cf.* tableau 10).

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unités d'analyse multiples)	Type 2	Type 4

Tableau 10 : Les grands types de designs d'études de cas (Yin, 2003, p. 39).

En ce qui concerne notre recherche, deux raisons principales ont guidé notre choix d'une étude de cas unique. Tout d'abord, le cas unique permet une compréhension fine d'un contexte spécifique (Yin, 2003). En ce qui nous concerne, nous prenons en compte les facteurs

organisationnels dans la compréhension de l'implication dans la création normative. L'étude de cas unique nous est dès lors apparue particulièrement bien adaptée à notre travail, parce qu'elle nous permet de saisir la richesse du contexte organisationnel et contextuel par rapport à notre question de recherche.

Ensuite, une étude de cas unique est appropriée pour tester ou étendre une théorie, dans la mesure où elle permet de déterminer si un autre ensemble d'explications pourrait être pertinent pour contribuer à la compréhension de la théorie en question. Notre recherche mobilise le cadre théorique de l'implication au milieu du travail pour étudier la création normative. Ainsi, nous envisageons d'apporter un ensemble d'explication pour comprendre la théorie d'implication pour une cible spécifique non explorée jusqu'à maintenant, ce qui nous permet de privilégier une étude de cas unique.

Le second choix a été effectué dans le cadre d'une étude de cas et est lié à l'identification de l'unité d'analyse ou du cas défini comme « *un phénomène se produisant dans un contexte délimité* » (Miles et Huberman, 1994, p. 25). Pour Baxter et Jack (2008), il est possible de déterminer l'unité d'analyse dans une étude de cas en posant les questions suivantes : « *est-ce que je veux "analyser" l'individu ? Est-ce que je veux "analyser" un programme ? Est-ce que je veux "analyser" le processus ? Est-ce que je veux "analyser" la différence entre les organisations ?* » (Baxter et Jack, 2008, p. 545-546). Pour Yin (2003), de manière générale, la définition de l'unité d'analyse est liée à la façon dont les questions de recherche initiales ont été définies. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à l'analyse du « processus d'implication » que nous considérons comme notre unité d'analyse et à l'individu comme étant le niveau d'analyse[19]. Une unité d'analyse peut être unique lorsqu'il s'agit d'étudier la nature globale du phénomène et elle peut être emboîtée ou enchâssée lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène en détail (Yin, 2003).

En ce qui nous concerne, à la suite de notre littérature, nous avons constaté que les implications se caractérisent par rapport à leur cible. La cible retenue ici est la création des normes. Or, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre (*cf.* 1.3), les normes internes (fabriquées à l'intérieur de l'entreprise) peuvent être formelles ou informelles, comme elles peuvent être des

[19] Nous nous situons dans le prolongement de la majorité des travaux sur l'implication qui s'accordent sur la pertinence d'analyser l'implication au niveau individuel : « *en raison de la nature intrinsèquement individualiste de la construction, la grande majorité de la recherche sur l'implication s'est concentrée sur le niveau individuel d'analyse (…). Les individus, par leurs croyances, leurs émotions et/ou leurs comportements, peuvent atteindre un certain degré de force d'implication. Par conséquent, l'implication est presque universellement mesurée au niveau de l'analyse individuelle* » (Wright et Kehoe, 2009, p. 287).

normes techniques ou des normes de comportement. Dans cette optique, il nous semble pertinent de prendre en compte la nature de la norme à créer dans l'étude du processus d'implication et de recourir à un design enchâssé. D'un côté, cela nous offre l'opportunité d'approfondir les analyses réalisées. Et de l'autre côté, ce design nous permet de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié afin de faire émerger des nouvelles compréhensions et de les confronter à des explications rivales (Musca, 2006, p. 156).

Compte tenu de ce qui précède, les quatre sous-unités d'analyse seront : l'implication dans la création des normes : formelles techniques, informelles techniques, formelles comportementales et informelles comportementales (*cf.* figure 17).

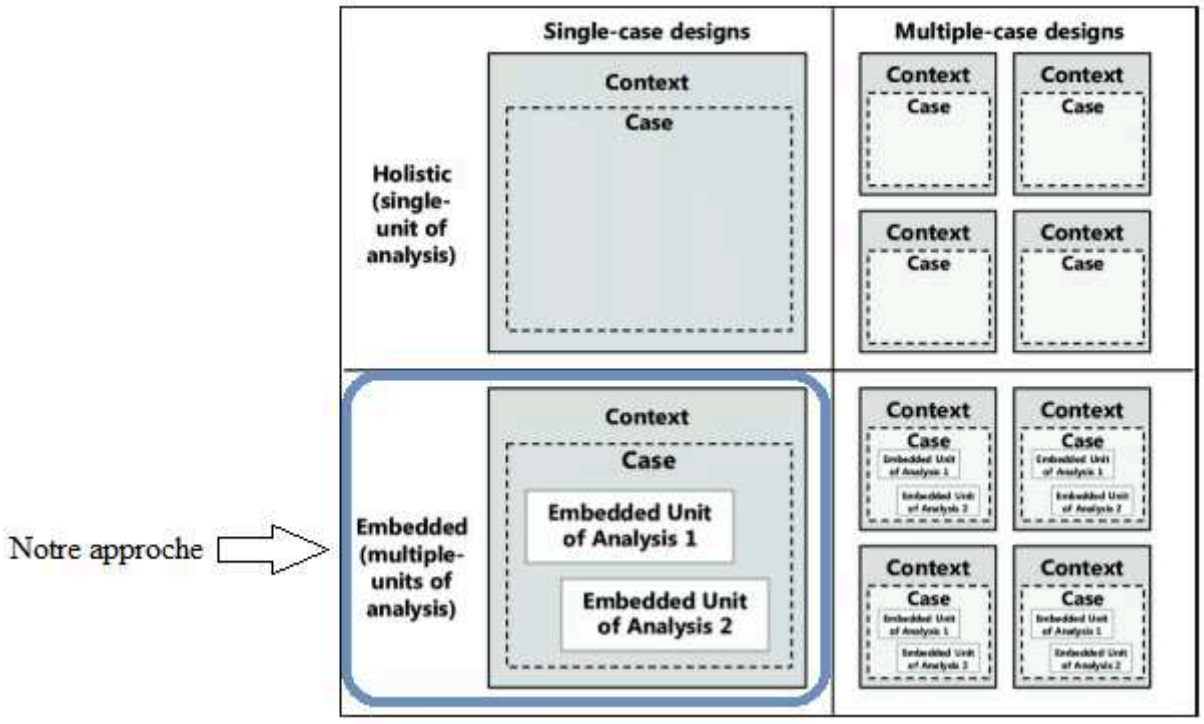


Figure 17 : Notre approche parmi les types de design pour les études de cas proposées par Yin (Yin, 2003, p. 40)

Dans le choix des unités d'analyse enchâssée, Yin (2003) préconise d'éviter de se concentrer uniquement sur le niveau de la sous-unité sans revenir au niveau de l'unité d'analyse la plus large. Pour éviter cet écueil, les sous unités choisies nous servirons dans un second temps dans la compréhension du processus d'implication dans sa globalité.

1.4.2 Présentation et pertinence du terrain

La question de l'accès au terrain est déterminante dans la recherche qualitative (Flick, 2009, p. 106).

Avant de présenter les instruments de collecte de données mobilisés, nous caractérisons notre terrain de recherche et justifions son intérêt pour répondre à nos questions de recherche. Nous présenterons d'abord l'entreprise dans laquelle nous avons réalisé notre étude empirique, nous insisterons notamment sur son histoire, son activité, sa structure et son organisation. Nous préciserons ensuite les raisons qui justifient le choix de ce terrain.

- **Histoire et activités de l'entreprise**

L'entreprise IOP[20], est la filiale la plus ancienne du groupe G qui a été créé le 2 janvier 1972. Le groupe G, société anonyme, est constitué de 25 sociétés organisées en trois pôles d'activité : Energies-Services ; Industrie ; et Numérique. Il compte 2800 collaborateurs et 63 implantations. Le chiffre d'affaires en 2017 s'élève à 475 millions d'euros pour le groupe G.

IOP, société par actions simplifiée[21], est une société du Pôle Energie Services du groupe G. Elle opère depuis 45 ans dans le secteur du bâtiment ou BTP, elle est notamment spécialisée dans les secteurs d'activité « travaux et installation » et « maintenance » d'équipements thermiques (chauffage et climatisation) et électriques avec des compétences axées sur le management énergétique (*cf.* figure 18).

[20] Les noms réels de l'entreprise et du groupe auquel elle appartient ont été modifiés.

[21] « *Une société par actions simplifiée présente la particularité d'être à la fois une société de capitaux, et une société de personne(s), ce qui la rend proche de la société à responsabilité limitée* ». (Dictionnaire du droit privé, consulté le 15/12/2017) https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/sas-societes-par-actions-simplifiees.php

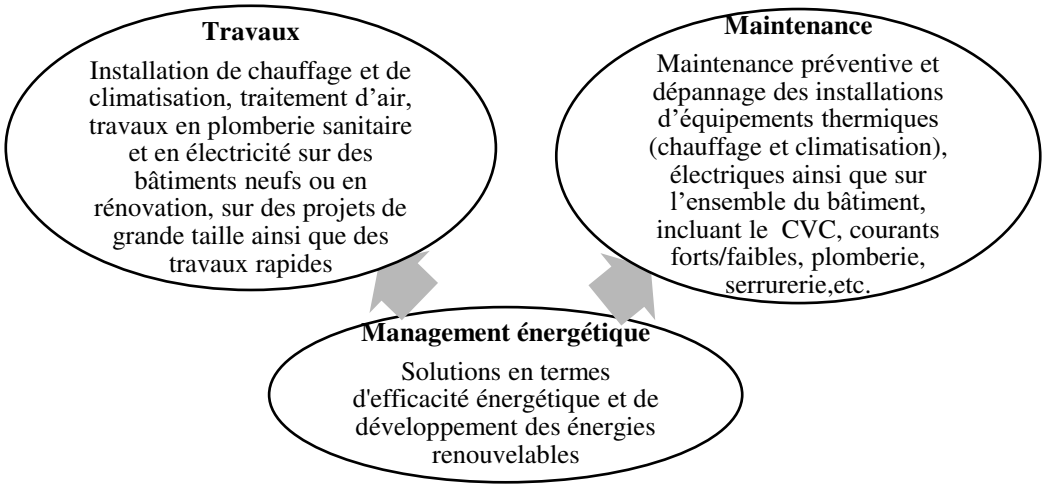


Figure 18 : Domaine d'activité de l'entreprise IOP

IOP intervient auprès des professionnels dans les secteurs public et privé. Elle est implantée sur 49 sites en France (*cf.* figure 19) en Wallonie, en Suisse, au Maroc et sur L'Île Maurice. En juin 2017, IOP compte 1956 salariés avec 340 millions d'euros de chiffres d'affaires.



Figure 19 : Répartition de l'entreprise IOP sur le territoire national en 2017 (*source :* document interne : présentation de la société)

Nous reprendrons les principaux évènements marquants dans l'histoire de l'entreprise dans l'encadré ci-dessous (*cf.* encadré 3).

- **1972 :** Création de la société IOP. Elle compte 174 salariés répartis entre trois sites (Niort, Parthenay et Thouars).
- **Milieu des années 1970** : Baisse d'activité à la suite du choc pétrolier, après les bonnes années au début des années 70, IOP développe, avec l'embauche d'ingénieurs, les énergies renouvelables comme le solaire et promeut des installations plus techniques comme la GTC (Gestion Technique Centralisée).
- **1978** : Débuts dans l'ère informatique : Mise à disposition de l'outil informatique dans les agences et du premier ordinateur à carte permettant d'avoir un budget mensuel par chantier à jour, constitué à partir des données manuelles transmises par les chargés d'affaires. Poursuite de la stratégie de diversification par la création des filiales et le rachat des sociétés.
- **1981** : L'évaluation annuelle des managers se passait lors d'une réunion avec le président fondateur de l'entreprise, durant laquelle ils devaient répondre à 2 questions : « Qu'as-tu fait l'année écoulée, avec quels clients et avec quelle équipe ? Et que vas-tu faire cette année, avec quels clients et avec quelle équipe ? ».
- **Fin des années 80** : Equipements informatiques dans les bureaux et sur les chantiers, notes de calculs informatiques et devis informatiques.
- **1993** : Mise en place de la norme qualité ISO 9002 sous forme papier, puis sous forme informatique.
- **1994** : le PDG supprime deux niveaux hiérarchiques : « directeur de région » et « responsable de secteur ». L'entreprise passe de six niveaux hiérarchiques à quatre niveaux (PDG, directeurs d'agence, chargés de client, chefs de chantier) pour l'activité travaux ; (PDG, directeurs d'agences, chargés de client, techniciens) pour l'activité maintenance.
- **1997** : Mise en place de l'intranet, IOP compte 900 personnes.
- **2000** : Mise en place GMAO (gestion de maintenance assistée par ordinateur) et de la messagerie.
- **2005** : Mise en place d'un réseau interne composé d'animateurs qui assurent, sur différents domaines, la diffusion des bonnes et mauvaises pratiques, ainsi que le contrôle du travail de leurs membres d'équipe par une délégation du manager N+1.
- **2008** : Une couverture nationale de 150 km de l'entreprise.
- **2009** : Changement du titre de fonction du « chargé de client » pour « manager d'activité » (pour les deux activités maintenance et travaux) afin de mettre en valeur la dimension managériale qu'occupent ces personnes.
- **2010** : Evolution sur le pilotage et le management de l'énergie.
- **2014 jusqu'à 2017 :** des efforts pour réaliser un rapprochement entre le secteur « travaux » et le secteur « maintenance » sur le management de l'énergie.

Encadré 3 : Quelques dates clefs de l'IOP

- **Structure et forme organisationnelle**

    - **Structure**

Comme nous l'avons précédemment évoqué, l'entreprise IOP est implantée sur 49 sites en France. Les implantations de cette entreprise sont organisées en « territoires » correspondants principalement à des zones géographiques (régions ou départements) (*cf.* figure 20).

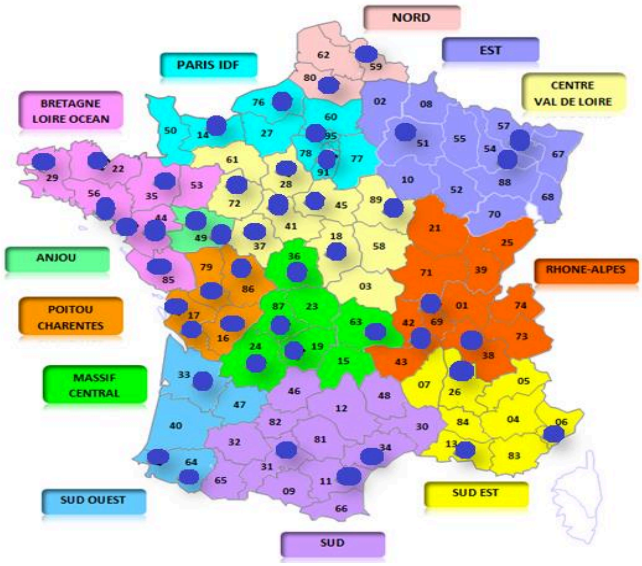


Figure 20 : Répartition des 49 implantations d'IOP sur 12 territoires en France en 2017

Chacun de ces 12 territoires *(Nord, Est, Centre Val de Loire, Rhône-Alpes, Sud-Est, Sud, Sud-Ouest, Massif Central, Poitou – Charentes, Anjou, Bretagne - Loire Océan, Paris – IDF)* est dirigé par un manager (manager territoire) qui travaille sous la direction du président du directoire de l'entreprise. Un manager territoire est responsable de 15 à 25 managers d'activité maintenance et travaux, d'un ou de plusieurs ingénieur(s) énergéticien(s), ingénieur(s) bureau d'étude, responsable(s) logistique et responsable(s) commercial(s). Un manager d'activité **maintenance** est responsable d'une équipe de 20 personnes environ composée de techniciens maintenance, de techniciens bureau d'étude et d'un(e) assistant(e) de gestion. Un manager d'activité **travaux** est responsable d'une équipe composée de chefs de chantier, de techniciens bureau d'étude et d'un(e) assistant(e) de gestion. Le nombre de personnes au sein d'une structure travaux dépend de la taille du chantier à exécuter. Un manager travaux des grandes installations gère une équipe de 20 à 60 personnes. Un manager des petites installations ou

travaux rapides manage entre 8 et 11 personnes. Un chef de chantier est responsable d'une équipe de sous-traitants et de techniciens d'installation (*cf.* figure 21).

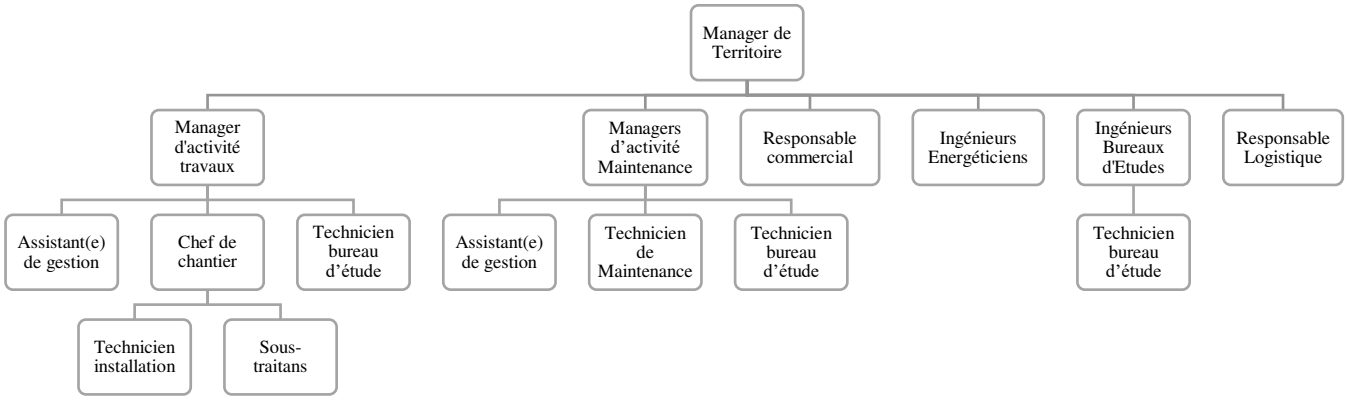


Figure 21: Structure d'un territoire

Parallèlement à cette organisation hiérarchique, coexistent des fonctions de ressources humaines, administratives, juridiques, logistiques, ainsi que des fonctions liées à la sécurité et santé d'entreprise (SSE), au système d'information et à l'achat, dont l'organisation se fait au niveau du siège de l'entreprise. Ces différentes fonctions, ainsi que celles liées aux métiers de travaux et de maintenance se déclinent au niveau de l'organisation à travers un « réseau fonctionnel » ayant pour objectif d'améliorer ces différents domaines et de contrôler leur mise en place (*cf.* figure 22).

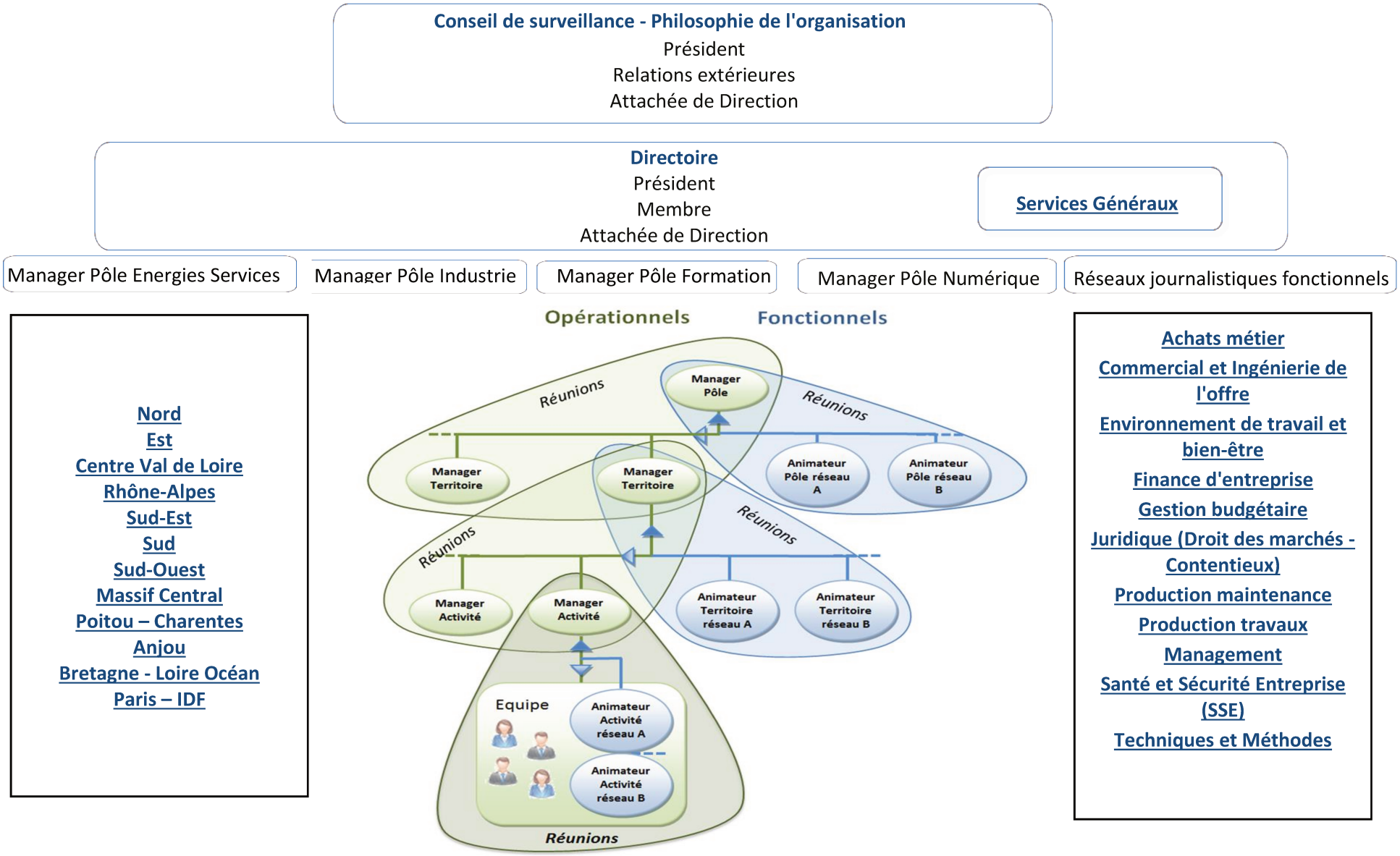


Figure 22 : L'organigramme d'IOP

Le réseau fonctionnel coexiste sous forme de trois niveaux hiérarchiques parallèlement à la structure hiérarchique principale. Les personnes appartenant à ce réseau, appelées « animateurs», sont ceux qui ont accepté, en plus de leur fonction principales (opérationnelle), d'être des référents pour leurs collègues sur un domaine précis (Achat, Finance, droit, comptabilité etc.), de contrôler leur travail sur ce même domaine et de partager les pratiques professionnelles qui leurs sont reliées et cela par une délégation de leur manager N+1 (*cf.* tableau 11).

Partager les pratiques	Détecter et partager les singularités ou faits marquants (anomalies, astuces, pratiques innovantes etc.) que l'animateur a pu observer au sein de son équipe, ou qu'il a cherché sur des outils d'information et de communication mis à sa disposition (forum, plateforme d'actualité etc.)
Apporter de l'aide	Une équipe peut solliciter un animateur sur des renseignements ou pour une aide liée à son domaine d'animation. Pour apporter l'aide ou la réponse à ses collègues, l'animateurs peut solliciter les autres membres de la même équipe, d'une autre équipe ou son animateur N+1 sur le domaine en question.
Contrôler	Des indicateurs de performance ou des objectifs sont prédéfinis pour chaque domaine. Il s'agit pour l'animateur de relever les écarts entre ce qui est renseigné informatiquement comme les actions de ses collègues et les indicateurs ou objectifs prédéfinis, cela à l'aide d'un système de suivi informatique.

Tableau 11 : Le rôle des animateurs (*source :* document interne : l'animation journalistique)

- **Mode de fonctionnement**

L'organisation managériale d'IOP est marquée par une décentralisation du travail au niveau des structures dans la mesure où chacune est considérée comme une entité à part entière. Le

manager d'activité est responsable de la gestion budgétaire, des fonctions RH et de son portefeuille client.

Les techniciens et les chefs de chantier de leur côté disposent d'une grande marge de manœuvre sur leur travail et sur les décisions qui leurs sont associées.

Une fois sur le site, le technicien gère les dépannages, les devis, les commandes et la relation avec le client. Les techniciens sont dans une relation directe avec les clients, ils s'orientent vers leur manager uniquement lors des problèmes qu'ils ne peuvent pas résoudre ou pour établir des devis d'une somme importante.

Dans le prochain point, nous proposons de définir deux critères essentiels pour le choix de notre terrain par rapport à notre thématique de recherche, celle de l'implication des individus dans l'élaboration des normes.

- **Pertinence du terrain : une dynamique normative**

*... **à travers la comparaison des pratiques***

L'une des manières de créer une norme par les membres d'un groupe est de voir ce qui a permis à d'autres groupes de réussir et de les transporter dans leur propre groupe (Ehrhart et Naumann, 2004)

Au sein d'IOP, le réseau fonctionnel mis en place par l'entreprise permet de recueillir les pratiques et les manières de faire ayant prouvé leur utilité « bonnes pratiques » ou ayant abouti à un mauvais résultat « mauvaises pratiques », ceci dans les trois niveaux hiérarchiques (structure, territoire et entreprise) et dans les domaines précis (finance, RH, achat, sécurité etc.).

Les « bonnes pratiques » sont ensuite compilées au niveau du territoire puis diffusées dans les autres territoires et structures. Lors des réunions qui se tiennent mensuellement au niveau des structures (entre manager d'activité, assistant(e) et technicien maintenance ou chef de chantier et technicien installation) et au niveau des territoires (entre manager territoire et mangers d'activité), les pratiques sont partagées. Certaines de ces pratiques sont considérées comme des indicateurs que les membres comparent à leur pratique actuelle. Ainsi, les personnes peuvent décider avec leur N+1 de passer à la nouvelle pratique, de maintenir la pratique actuelle ou de tester la nouvelle pratique pour décider si elle leur convient.

Quant aux « mauvaises pratiques », celles-ci sont évoquées sous forme de leçons apprises par d'autres personnes et renseignent un comportement inacceptable à ne pas reprendre.

Ces pratiques sont révisées en réunion et certaines sont considérées comme des indicateurs qui seront comparés aux pratiques existantes au niveau d'une structure (concernant le travail des techniciens et du chef de chantier) et d'un territoire (concernant le travail des managers d'activité) lors des réunions qui se font sur ces deux niveaux hiérarchiques. Une discussion se passe entre le manager et les membres de son équipe pour décider de rester sur les pratiques actuelles ou de changer pour adopter la nouvelle pratique détéctée ailleurs. Ce mode de fonctionnement reflète une dynamique normative et une mise à jour continue des normes existantes.

… et l'organisation des réunions pour créer et faire évoluer les outils de gestion

Notre cadre théorique révèle que les outils de gestion constituent une base qui guide l'application des normes.

L'organisation que nous étudions se soucie d'adapter des outils de gestion aux besoins des utilisateurs et aux exigences de la performance de ses activités.
Des cellules nommées « groupes de travail » sont mises en place par les individus pour palier à un problème collectif ou pour apporter une amélioration sur le fonctionnement dans un domaine défini. Ces groupes peuvent exister à plusieurs niveaux de la hiérarchie, ceux qui se forment au niveau de l'entreprise contribuent, entre autres, à faire évoluer et à créer les outils de gestion. Dans ce cas, des utilisateurs des outils, des responsables de l'entreprise et des animateurs se réunissent. Les échanges entre eux, ainsi que la remontée des résultats de leurs réflexions et de leur travail aux membres du directoire de l'entreprise conduisent à l'avancement de la conception des outils de gestion.
De nombreux outils de gestion ont été cocréés à travers ce mode participatif, il s'agit d'un outil de communication sur des informations commerciales entre les managers assistants et les responsables commerciaux, d'un outil de saisie d'information concernant les contrats du portefeuille client par les managers, d'un outil de conception des appels d'offres par les managers, d' un outil de recrutement, d'un outil d'évaluation des compétences, d' un outil de contrôle du travail des sous-traitants, etc.

… avec un encouragement des individus pour y être impliqués

Les deux modalités discutées ci-avant (la comparaison des pratiques existantes avec des « bonnes pratiques » remontées à tous les niveaux de la hiérarchie et la création des « groupes de travail ») nécessitent des individus prêts à déployer des efforts dans leur mise en place afin de permettre la création et l'évolution des normes internes.

Concernant le partage des pratiques, celui-ci est possible grâce à des individus qui ont accepté de partager leurs idées, pratiques professionnelles et retours d'expérience ainsi qu'aux animateurs qui ont accepté d'observer les membres de leur équipe et d'échanger avec eux. Les personnes qui ont accepté de partager leurs pratiques sont valorisées, car souvent, la pratique leur est attribuée. En effet, des rapports de partage des pratiques sont rédigés par les animateurs, diffusés sur l'intranet et discutés lors des réunions mensuelles qui se tiennent à plusieurs niveaux dans l'entreprise. Dans ces rapports, les pratiques rencontrées sont majoritairement attribuées à leur auteur ou initiateur (*cf.* annexe 2). Le rôle de l'animation offre de son côté une opportunité pour les animateurs qui découvrent de nouveaux aspects de leur travail et montent en compétences. Également, les animateurs possèdent l'opportunité de communiquer à une large échelle avec des collèges de la même équipe, des animateurs des autres équipes et leur hiérarchie pour se partager les pratiques et remonter les informations. Ce statut valorise les animateurs qui se rendent utiles pour leurs collègues qui peuvent les solliciter sur des sujets pointus.

Synthèse du chapitre 3

Après avoir précisé le cadre théorique (1ère partie), le troisième chapitre a permis d'exposer le positionnement épistémologique de notre recherche, de préciser les fondements de notre démarche méthodologique et de présenter les principales caractéristiques de notre terrain de recherche en réponse aux spécificités de notre recherche.

Nous nous positionnons dans un **paradigme interprétativiste** qui nous permet de comprendre et d'analyser le sens que les différents acteurs souhaitent associer à leurs actions.
Nous suivons un **raisonnement** abductif pour examiner les matériaux empiriques en les plaçant dans un cadre théorique alternatif, celui de l'implication au milieu du travail, afin de développer des proportions théoriques.
Nous avons expliqué notre choix d'une **démarche qualitative** par l'avantage qu'elle nous offre de cerner la complexité de notre objet d'étude, d'approfondir le processus sous-jacent au phénomène étudié et d'explorer un champ de recherche sous-étudié à ce jour.
Nous avons privilégié l'**étude de cas** comme stratégie d'accès au réel, car elle nous permet de : 1) reconstituer, scénariser et documenter un processus interne chez l'acteur avec la collaboration de celui-ci, 2) d'éclairer le « comment » du phénomène étudié, 3) de décrire le phénomène étudié dans toute sa complexité en prenant en compte un grand nombre de facteurs et 4) d'éclairer la temporalité sous-jacente au processus de l'implication. Nous avons opté pour une **étude de cas unique** avec un **design enchâssé**.

Tout d'abord, le cas unique permet une compréhension fine d'un contexte spécifique, il nous aide ainsi à saisir la richesse du contexte organisationnel et contextuel par rapport à notre question de recherche. Également, un cas unique permet d'apporter un ensemble d'explication qui pourrait être pertinent pour contribuer à la compréhension de la théorie de l'implication au milieu du travail. Notre choix d'un design enchâssé est motivé par notre volonté d'approfondir les analyses réalisées et de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié.

Chapitre 4 : Collecte et analyse des données

Ayant posé les fondements épistémologiques et méthodologiques de notre démarche de recherche, il reste à confirmer la méthode de collecte des données la plus appropriée à l'objectif de notre recherche, avant de passer à l'explication de la méthode d'analyse des données.
Dans le cadre de ce chapitre 4, nous détaillons dans un premier temps la méthodologie de recueil des données (1.) et dans un deuxième temps, nous en exposons les méthodes d'analyse (2.). Dans un troisième temps, nous nous attachons à apporter des arguments justifiant la validité et la fiabilité de la recherche (3.).

1 Méthodologie de collecte des données

L'une des principales forces de la recherche par étude de cas est la capacité d'utiliser des sources et des techniques multiples dans le cadre d'une logique de triangulation qui permet d'améliorer la validité du construit de la recherche (Royer et Zarlowski, 1999). Cela permet d'explorer la question à travers une multitude de perspectives qui permettent de révéler et de comprendre les multiples facettes du phénomène (Baxter et Jack, 2008). Ce faisant, la collecte des données est un élément crucial du processus de recherche, permettant au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche (Baumard et al., 2007).
Yin (1994) présente six sources de données mobilisables dans le cadre d'études de cas : la documentation, les archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et la simulation. Eisenhardt (1989) et Stake (1995) soulignent également cette diversité de sources pour obtenir une image fidèle et valide des entreprises étudiées.
Parmi les six sources de données identifiées par Yin (1994), nous avons eu recours à trois types de sources que nous présenterons successivement en fonction de leur importance. Les entretiens ont constitué la source majeure (1.2). Ils ont été complétés par la collecte de documents (1.3.) à laquelle s'est rajoutée l'observation non participante (1.4.). Avant de présenter ces différentes méthodes, nous proposons de nous attarder quelques instants sur l'accès au terrain et la stratégie de collecte des données (1.1).

1.1 L'accès au terrain et la stratégie de collecte des données

Nous avons eu un accès à l'entreprise IOP en janvier 2014 dans le cadre d'une convention CIFRE[22]. Un interlocuteur privilégié nous a été désigné pour nous permettre de prendre contact avec les informants à rencontrer dans le cadre de notre recherche. Trois managers territoire (ou manager régionaux) (voir l'organigramme présenté à la section 1.4.2.) nous ont donné accès à collecter des données dans les territoires Centre Val de Loire, Poitou Charente et Sud-Ouest. À cet effet, ces managers ont accepté de mener des entretiens avec nous, nous ont permis d'assister à des réunions qu'ils animaient et ont communiqué notre besoin de collecter des données auprès des managers d'activité travaux et maintenance travaillant sous leur responsabilité. Ainsi, nous avons pu mener des entretiens avec les managers d'activité ayant accepté de participer à notre étude, d'assister à des réunions qu'ils animaient, de passer du temps dans leurs locaux de travail dans le cadre d'une observation non-participante et de rencontrer les membres de leur équipe : des assistantes de gestion, des techniciens de maintenance et des chefs de chantier. Notre présence dans certaines de ces réunions nous a permis de prendre contact avec de nouveaux interlocuteurs pour des futurs entretiens, des visites de leurs sites de travail et des visites de chantiers, en accord avec leurs managers.

Également, notre statut de personnel dans le groupe auquel appartient l'entreprise nous a permis d'avoir accès à l'intranet de l'entreprise IOP. Cela nous a donné accès à des documents internes sous forme électronique et aux plateformes de communication interne tels que les forums et les blogs.

La période de collecte de données s'est étalée de mai 2015 jusqu'à juillet 2017 et la collecte des données s'est déroulée conformément à notre raisonnement abductif par un va-et-vient entre les enseignements tirés des théories existantes et l'observation du terrain. Ainsi, une première période de collecte de données a eu lieu entre mai et décembre 2015. Ensuite, nous sommes retournés vers la revue de littérature pour affiner notre raisonnement et notre questionnement. Puis, nous avons mené une deuxième série d'entretiens et d'observation entre octobre 2016 et juin 2017.

Les allers-retours fréquents entre les concepts issus de la littérature et les données empiriques récoltées sur le terrain nous ont permis de faire émerger un cadre d'analyse original de la

[22] Nous avons effectué nos missions dans le cadre d'une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) dans une entreprise de conseil en management et organisation, filiale du groupe G auquel appartient l'entreprise IOP, notre terrain d'étude.

création des normes à travers la mobilisation de la théorie de l'implication au milieu du travail. Le travail de terrain de collecte des données est synthétisé dans le tableau ci-après (*cf.* tableau 12).

Dispositif de collecte	Première phase Mai 2015 - décembre 2015	Deuxième phase Octobre 2016 - juin 2017
Entretiens semi-directif	- 15 entretiens semi directifs	- 32 entretiens semi directifs - Retour vers 9 des 15 personnes rencontrées lors de la première phase pour assurer une homogénéité dans les données collectées
Observation	80 heures d'observation : - Visite d'agence - Visite de site	40 heures d'observation : - Réunion d'équipe - Réunion de managers et d'animateurs - Visite de chantier - Réunion d'animateurs
Documents internes	- Documents généraux : organigramme, historique de l'entreprise, documentation technique, brochures, etc.	Documents relatifs à la création des normes internes : comptes rendus des réunions d'élaboration des outils de gestion et des réunions de groupe de travail (des groupes qui se réunissent pour analyser des problématiques récurrentes).

Tableau 12 : Synthèse du travail de terrain

Une fois défini l'accès au terrain et la stratégie de la collecte des données, il convient à présent d'exposer successivement, en fonction de leur importance, les trois types de sources de données de notre recherche : l'entretien, la documentation et l'observation non participante.

1.2 Le recueil des données par les entretiens semi-directifs

L'entretien constitue une méthode principale de recueil de données dans le cadre des études qualitatives en général et des études de cas en particulier (Yin, 1994 ; Wacheux, 1996). Dans notre recherche, il en a été la source principale.

Nous allons revenir sur les objectifs et raisons du choix des entretiens comme modalité principale de collecte des données (1.2.1.) avant de caractériser plus précisément les modalités de sélection et de rencontre des acteurs informateurs (1.2.2.) et de présenter le déroulement des entretiens (1.2.3.).

1.2.1 Justification du choix des entretiens

L'entretien est une « *technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Baumard et al., 2007, p.241).

Nous avons eu recours à cette méthode du fait de son intérêt à accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs (Wacheux, 1996), ce qui nous permet de recueillir une information directe sur le phénomène étudié et examiner le vécu et les interprétations des acteurs au regard du phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002).

Les entretiens ont été réalisés de manière semi-directive sur la base d'*« un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Ce guide est à compléter en cours d'entretiens à l'aide d'autres questions […] certaines questions peuvent être abandonnées si le sujet se montre réticent sur certains thèmes et que le chercheur veut éviter un blocage dans la situation de face à face »* (Baumard et al., 2007, p. 242).

Pour Blanchet et Gotman (1992), l'entretien semi-directif est très intéressant lorsque le chercheur souhaite analyser le sens donné par les acteurs à leurs pratiques ou aux évènements auxquels ils ont assisté ou lorsqu'il ambitionne de bien appréhender les systèmes de valeurs et repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent.

Dans le cadre de notre démarche empirique, l'entretien semi-directif constituera notre principale méthode de production des données. D'abord, parce que cette méthode nous permettra d'accéder aux perceptions et interprétations des personnes interviewées du contexte dans lequel elles se trouvent, du phénomène d'implication que nous entendons identifier et de la cible d'implication, à savoir la création normative.

Ensuite, les entretiens nous permettrons de saisir le phénomène étudié dans sa globalité. En effet, nous nous intéressons à comprendre le processus d'implication des individus dans la création normative. À cet effet, une observation supposerait d'être présent du début à la fin de l'implication qui peut durer plusieurs mois. Par conséquent, la modalité d'observation la plus sûre pour saisir le processus d'implication serait de réaliser une ethnographie (Fetterman, 2009)

durant une période de temps assez longue (de six mois à un an) ; ce qui pose néanmoins deux difficultés : (a) le chercheur n'a aucune garantie qu'une implication dans la création d'une norme apparaisse effectivement sur la durée de son temps de présence et (b), plus fondamentalement, l'implication devant être identifiée empiriquement, or de nature intrinsèquement individualiste il paraît difficile d'identifier précisément au moyen de l'observation les croyances et/ou émotions liées à la formation de l'implication. L'entretien nous paraissait ainsi la stratégie de recherche la plus pertinente pour reconstituer les implications et les actions et comportements qui s'y déroulent.

1.2.2 Constitution de l'échantillon

« L'échantillonnage est crucial pour l'analyse future des données » (Miles et Huberman, 2003, p. 58). L'échantillonnage fait référence aux éléments de collecte de données à inclure dans un projet de recherche (Gibson et Brown, 2009, p. 56). Il peut s'agir de personnes, de documents, d'une institution, d'un contexte ou toute forme d'information. Les unités d'échantillonnage sont choisies parce qu'elles présentent des particularités ou des caractéristiques spécifiques qui permettront d'explorer et de comprendre en détail les thèmes centraux que le chercheur souhaite étudier (Ritchie et al., 2013, p. 78).

L'échantillonnage théorique décrit le processus de sélection des participants à la recherche en fonction de leur pertinence par rapport à la recherche. L'objectif est de sélectionner des participants qui possèdent des caractéristiques, des rôles, des opinions, des connaissances, des idées ou des expériences qui peuvent être particulièrement pertinents pour la recherche (Gibson et Brown, 2009).

Dans notre recherche, nous n'avons pas pu délimiter les caractéristiques socio démographiques des répondants en amont de notre travail de terrain. En effet, la littérature sur la création des normes (chapitre 1) suggère que les individus qui agissent pour créer des normes peuvent avoir des caractéristiques assez variées : ils peuvent être des leaders, des managers, des personnes exemplaires (Ehrhart et Naumann, 2004), et/ou des exécutants/subordonnés (Reynaud, 1993). En même temps, cette littérature ne met pas en évidence l'importance de descripteurs socio-démographiques particuliers pour l'identification de ces individus. Nous avons donc procédé à un choix aléatoire des personnes interviewées et à cet égard, nous avons mobilisé les entretiens en vue d'augmenter la probabilité de saisir des situations d'apparition d'implications dans la création normative.

Nous avons donc réalisé un total de 47 entretiens semi-directifs (*cf.* tableau 13) et avons retenu 17 entretiens exploitables pour l'analyse (*cf.* tableau 14).

La phase d'entretiens a pris fin lorsque aucun autre entretien ne pouvait apporter de précisions complémentaires sur le phénomène étudié. Nous avons, de ce fait, respecté le principe de saturation (Glaser et Strauss, 1967) ou le principe d'achèvement (Rubin et Rubin, 1995).

Poste occupé	**Nombre de personnes**
Manager territoire	3
Manager d'activité maintenance	6
Manager d'activité travaux (grands et petits travaux)	6
Technicien maintenance	7
Chef de chantier	6
Assistante	7
Ingénieur de bureau d'étude	2
Ingénieur énergétique	2
Responsable commercial	2
Responsable de logistique	2
Technicien de bureau d'étude	4
Total	**47 personnes**

Tableau 13 : Récapitulatif des entretiens semi-directifs

Prénom	**Sexe**	**Ancienneté dans l'entreprise (en années)**	**Fonction**	**# du récit**
Alexis	H	10	Chef de chantier	R2, R22
Yohan	H	10	Manager d'activité travaux	R8

Amanda	F	4	Ingénieur d'études énergétiques	R3
Charles	H	11	Ingénieur d'études énergétiques	R11, R17
Albert	H	10	Manager d'activité travaux	R7
Bénédicte	F	10	Assistante	R14
Patrice	H	22	Technicien de maintenance	R4
Fabien	H	3	Technicien bureau d'étude	R16
Jean	H	13	Manager d'activité travaux	R9
Sergio	H	27	Chef de chantier	R12, R19
Marcel	H	9	Manager d'activité travaux	R1, R6, R15
Dorian	H	6	Manager d'activité maintenance	R13
Christelle	F	18	Assistante	R21
Clément	H	6	Manager d'activité travaux	R5
Christophe	H	18	Technicien bureau d'étude	R20
Henri	H	6	Responsable logistique	R18
Pascal	H	35	Chef de chantier	R10

Tableau 14 : Présentation des 17 répondants retenus pour l'analyse des 22 narrations

1.2.3 Conduite des entretiens

A l'issue de notre revue de littérature et après avoir dégagé les grands concepts qui permettaient de répondre à nos questions de recherche, nous avons construit progressivement les principaux thèmes autour desquels nous délimitons notre recherche. La grille d'entretien était davantage un guide qu'un questionnaire. Nous avons suivi les préconisations de Demers (2003) selon lesquelles « *l'entretien se fait sur le mode de la conversation, le chercheur va adapter l'ordre et la teneur des questions aux réponses de son interlocuteur. Ainsi, les réponses du répondant peuvent amener le chercheur à aborder des sujets qu'il n'avait pas prévus* » (Demers, 2003, p. 182). L'ordre et la teneur des questions étaient alors adaptés aux réponses de l'interlocuteur.

Au début de chaque entretien, nous présentions le projet de recherche dans des termes généraux, nous fournissons à notre interlocuteur une attestation signée de notre part qui garantit l'anonymat et le respect de confidentialité de la parole confiée[23] et nous demandions à notre informant l'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Puis, l'entretien à proprement parler a pu commencer. À cet effet, nous commençons par demander à notre interlocuteur de se présenter et de décrire son travail dans l'entreprise, puis de décrire les activités qu'il/elle assume au quotidien pour réaliser son travail. Ensuite, nous demandions si la manière dont il/elle mène son travail a changé depuis son arrivé à l'entreprise jusqu'à aujourd'hui, si ce changement a touché d'autre personne et s'il est devenu une nouvelle manière acceptable d'effectuer le travail.

A ce point, l'entretien pouvait suivre deux scénarios différents, celui de l'implication ou de la non-implication du salarié dans la création d'une norme technique.

Dans le cas d'une réponse positive aux dernières trois questions, nous constations que la personne a été impliquée dans la création d'une norme technique. À cet effet, des questions de relance permettaient de comprendre les raisons pour lesquelles la personne a agi en faveur de ce changement et la manière dont il a procédé en vue de créer la norme en question.

La même logique a été adoptée pour comprendre l'implication des individus dans la création des normes de comportement.

Comme nous l'avons souligné précédemment (section 1.1. de ce chapitre), en cohérence avec notre raisonnement abductif, notre stratégie de collecte de données comprend deux vagues de caractérisées par des allers-retours entre les concepts issus de la littérature et les données empiriques récoltées sur le terrain.

Les 15 premiers entretiens qui correspondent à la première vague ont été menés avec un guide d'entretien et des relances assez généraux sur l'évolution des normes techniques et des normes de comportement dans l'équipe de la personne rencontrée et dans l'entreprise. Ainsi, lors de la deuxième vague de collecte de données, nous avons recontacté les 15 personnes que nous avons rencontrées au début de notre recherche (en plus des 32 nouvelles personnes rencontrées) pour garantir que les données soient collectées de la même manière dans l'ensemble des entretiens de recherche. Entre temps, certaines de ces personnes avaient quitté l'entreprise, certaines n'ont pas donné suite à nos sollicitations et une personne avait pris sa retraite. Finalement, nous avons réussi à joindre 9 neuf des 15 personnes sollicitées pour un deuxième entretien afin de compléter

[23] Un exemplaire de l'attestation de confidentialité remise aux interviewés est présentée en annexe 3

certaines informations et approfondir certains éléments mentionnés lors du premier entretien à la lumière de la maturation que notre sujet a gagné. Nous présentons en annexe 4 les deux guides d'entretien, ce qui permettra au lecteur de se former une opinion par rapport à l'évolution de notre guide d'entretien sur les deux périodes de collecte de données.
D'une durée moyenne d'une heure, les entretiens ont été systématiquement enregistrés et retranscrits[24].
Sur les 47 personnes rencontrées, l'enregistrement n'a été refusé que deux fois. La principale raison invoquée était le sentiment de « gêne » que leur procurait le magnétophone. Pour ces deux entretiens, la retranscription a été permise par la prise de notes.

Même si les entretiens ont été pour nous une source privilégiée de données, ils ne peuvent se suffire à eux-mêmes (Wacheux, 1996). Afin d'opérer une triangulation des données qui permet de compenser les limites inhérentes à chaque méthode de recueil de données par les atouts de l'autre (Denzin et Lincoln, 1994), les entretiens se sont insérés dans un dispositif plus large qui comprend la documentation et l'observation non participante.

1.3 La documentation

La documentation constitue notre deuxième source de données. Nous justifions dans un premier temps le recours aux documents internes comme une source de collecte de données (1.3.1.), puis nous présentons les documents que nous avons sélectionnés pour la phase de l'analyse documentaire (1.3.2.).

1.3.1 Justification du choix de l'analyse documentaire

Les documents représentent une caractéristique omniprésente de la vie sociale qui peuvent être utilisés par les chercheurs en sciences sociales comme une ressource empirique importante (Gary McCulloch, 2004). Ces documents peuvent comprendre des lettres, des journaux, des procès-verbaux de réunions, des registres sociaux, des lettres, des notes, des statistiques, des certificats, des avis d'experts, des courriels, des sites Web, des affiches, des wikis, des blogues et tout autre document sur les pratiques sociales (Gary McCulloch, 2004 ; Wolff, 2004). Les

[24] Le lecteur trouvera en annexe 5 un exemple d'entretien retranscrit.

documents internes peuvent être donc à la fois des documents imprimés et électroniques (informatisés et transmis par Internet) (Bowen, 2009).

L'analyse documentaire présente un nombre d'avantages dans une recherche qualitative. Pour (Brown, 2009), c'est une méthode qui nécessite moins de temps parce que le chercheur procède à la sélection et non à la collecte des données. Également, le chercheur n'a aucune influence sur les données obtenues, contrairement à certaines méthodes telles que l'observation où un événement peut se dérouler différemment parce qu'il est observé.

Dans la même lignée, Yin (1994) pense que les documents internes sont pertinents dans le processus de recherche du fait de leur exactitude (les documents internes incluent des noms exacts, des références et des détails d'événements) et de leur couverture (les documents offrent une vaste couverture en termes de période de temps, du nombre d'événements et du nombre de contextes).

Enfin, utilisée en combinaisons avec d'autres méthodes d'analyse de recherche qualitative, l'analyse documentaire permet la convergence de preuves et concourt ainsi à assurer la triangulation des données, ce qui favorise la crédibilité de la recherche (Eisner, 1991, p. 110).

Pour ces nombreux avantages, nous avons recouru à la documentation dans le cadre de notre travail de terrain.

Les documents internes ont été obtenus pour la plupart, au cours de notre navigation sur l'intranet de l'entreprise. Certains documents ont été proposés de façon spontanée par l'interviewé pour compléter l'entretien ou pour l'illustrer, d'autres ont été sollicités à la suite de notre demande en fin d'entretien ou demandés à l'interlocuteur privilégié qui nous a été assigné.

1.3.2 Sélection des documents à analyser

Nous avons sélectionné deux types de documents internes dans le cadre de notre analyse.

Une première catégorie de doucement a été sélectionnée pour la fin de nous familiariser avec le terrain d'étude. Nous avons suivi ici les préconisations de Bowen (2009) selon lesquelles les documents internes fournissent des données sur le contexte dans lequel s'inscrit la recherche et donnent ainsi un aperçu historique qui peut aider le chercheur à comprendre l'historique d'événements particuliers. À cet effet, nous avons consulté au début de notre étude de cas des documents sous forme de brochures sur l'entreprise, ses activités et ses services. Ensuite, nous

avons consulté des documents électroniques sur la structure et l'organisation de l'entreprise, des règles et procédure internes.

La seconde catégorie comprend les documents internes sélectionnés pour leur valeur analytique, c'est-à-dire pour leur pertinence par rapport au problème et à l'objectif de la recherche (Gibson et Brown, 2009). L'analyse documentaire est considérée ici comme un moyen de vérifier les résultats ou de corroborer les preuves provenant d'autres sources.
Concernant notre recherche, nous avons sélectionné 1) les comptes rendus des réunions de création des outils de gestion et 2) les comptes rendus de « groupe de travail » destinés à résoudre un problème collectif et répétitif dans un domaine de travail particulier.

Nous tenons à préciser ici que les preuves prises en considération dans les documents internes répondent partiellement à notre question. Comme le souligne Bowen (2009), les documents internes sont produits à des fins autres que celles de la recherche. Par conséquent, ils ne fournissent pas suffisamment de détails pour répondre à une question de recherche. Pour notre cas, ils permettent de couvrir certains aspects du processus de l'implication, mais c'est qu'à travers les entretiens semi-directifs que nous étions capables de couvrir les processus d'implication complètement.

1.4 Le recueil de données par observation

L'observation est « *une méthode d'investigation empruntée aux sciences physiques et naturelles , transposées aux sciences humaines et sociales. Elle consiste à recueillir les informations sur les agents sociaux en captant leurs comportements et leurs propos au moment où ils se manifestent* » (Guibert et Jumel, 1997, p. 92-93). Il s'agit pour Marshall et Rossman (1989, p.79) d'une description systématique des événements, des comportements et des artefacts dans le milieu social objet de l'étude.
L'observation trouve sa légitimité dans un certain nombre de constats. D'abord, elle permet de saisir un phénomène d'une façon plus fidèle, sans le réduire à ce que les participants peuvent en dire (Rispal, 2002). Ainsi, « *l'observation autorise la saisie de logiques de situations, liées à un temps et un contexte spécifiques* » (*ibidem*, p. 121). Pour Gibson et Brown (2009), l'observation permet de comprendre les significations que les participants ont des activités qu'ils mettent en œuvre.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons privilégié la méthode d'observation directe qui selon Henri Peretz « *consiste à être le témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences sans en modifier le déroulement ordinaire. Elle a pour objet le recueil et l'enregistrement de toutes les composantes de la vie sociale s'offrant à la perception de ce témoin particulier qu'est l'observateur* » (Peretz, 2004, p. 14). Pour l'auteur, l'observateur direct « *côtoie et étudie les personnes, assiste aux actes et aux gestes qui produisent leurs actions, écoute leurs échanges verbaux, inventorie les objets dont elles s'entourent, qu'elles échangent ou produisent* » (*ibidem*, p. 14).

Pour ce qui nous concerne, nous avons commencé notre observation par une visite de cinq jours des locaux de l'entreprise (une agence à Orléans) où nous avons été accueillis par un manager d'activité maintenance. À cette occasion, nous avons effectué une observation des lieux de travail, des lieux de rencontre des acteurs (bureaux, salles de réunion, couloirs, pauses café, etc.), des attitudes des acteurs et de la nature des interactions entre eux. Également, nous avons mené des échanges informels avec le manager qui nous a accueilli et son équipe (son assistante et quelques techniciens de maintenance).

Cette conception est parfaitement en ligne avec les recommandations de Peretz (2004) sur la manière de commencer une observation : « *Souvent, l'observateur adopte d'abord une place d'où il a une vue générale des lieux, comme le voyageur se plaçant sur un lieu élevé. Cette position convient bien au début de l'observation et à une familiarisation avec les lieux* » (Peretz, 2004, p. 77).

Cette étape préliminaire doit être suivie par une seconde étape où « *l'observateur cherche les positions d'où il voit les différentes composantes de la situation. Il devra donc se déplacer pour multiplier les points de vue* » (Peretz, 2004, p. 77). Dans cette optique nous avons cherché à adopter des positions différentes afin de voir la diversité des situations tout en nous concentrant sur les individus plutôt que sur les lieux observés.

Ainsi, nous avons été accueillis par un chef de site, un technicien de maintenance et un chef de chantier pour des observations de leur travail au quotidien. Ces observations nous ont permis de comprendre la nature de travail de ces acteurs et de l'interaction qu'ils ont avec leurs interlocuteurs (collègues, superviseurs, clients, architecte, etc.).

Finalement, nous avons pu assister à trois types de réunions :

- Le premier type de réunion concerne celles qui sont programmées, organisées et animées par les managers d'activité qui réunissent leur équipe (assistante et technicien de maintenance pour les managers d'activité maintenance et assistante et chef de chantier pour les managers d'activité travaux). Ces réunions seront nommées ici « réunion d'équipe » ;
- Le deuxième type de réunion concerne celles qui sont programmées, organisées et animées par les managers de territoire qui réunissent les managers d'activités et les animateurs des différents domaines ou fonctions de l'entreprise, présents sur un territoire particulier[25]. Ces réunions seront nommées ici « réunion de managers et d'animateurs » ;
- Le troisième type de réunion concerne celles qui sont programmées, organisées et animées par les managers de territoire qui réunissent les animateurs des différents domaines ou fonctions de l'entreprise, présents sur un territoire particulier. Ces réunions seront nommées ici « réunion d'animateurs ».

Cette source de données s'est conduite sans grille d'observation, mais à partir de notes de terrain, rassemblées systématiquement dans un journal de bord.

Sur place, la prise de notes s'effectuait simultanément à l'observation. La pertinence des aspects observés au regard de notre recherche variait en fonction du contexte de l'observation. Par exemple, alors que les observations directes du travail des participants nous renseignaient sur la nature de leur travail et la relation qu'ils entretiennent avec leurs partis prenants[26], les réunions étaient un lieu privilégié pour saisir les discussions, négociations et critiques des normes existantes, et les argumentations avancées par les salariés en faveur d'une norme alternative ou du renforcement d'une norme existante, mais pas suffisamment appliquée[27].

Nous avons, de ce fait, pris en note les verbatims significatifs des participants aux réunions ainsi que les échanges verbaux qui semblaient pertinents. Ces notes d'observation ont été systématiquement transcrits dans des fichiers Microsoft Word en respectant fidèlement la prise de note. L'ensemble des observations réalisées ainsi que le volume respectif des documents transcrits (pour un total de 61 pages) sont récapitulés dans le tableau ci-après (*cf.* tableau 15).

[25] Nous renvoyons le lecteur au chapitre 3, paragraphe 1.4.2, pour davantage de précisions sur le rôle de l'animateur et les domaines d'animation dans l'entreprise étudiée.

[26] Un extrait du journal de bord lié à l'observation en situation de travail est présenté en Annexe 6

[27] Un extrait du journal de bord lié à l'observation lors des réunions de travail est présenté en Annexe 7

Lieu	Date	Type d'observation	Durée	# pages
Orléans	Mai 2015	Visite d'agence	40h	10
Paris	Juin 2015	Visite de site	40h	8
Ennery	Juillet 2015	Réunion d'équipe	2h	5
Orléans	Mai 2016	Réunion de managers et d'animateurs	5h	3
Paris	Octobre 2016	Visite de chantier	3h	2
Orléans	Août 2016	Réunion de managers et d'animateurs	6h	5
Niort	Octobre 2016	Réunion d'animateurs	4h	3
Chartres	Septembre 2016	Réunion d'équipe	2h	3
Chartres	Octobre 2016	Réunion d'équipe	2h	6
Chartres	Octobre 2016	Réunion d'équipe	2h	2
Canéjan	Octobre 2016	Réunion de managers et d'animateurs	5h	6
Niort	Octobre 2016	Réunion d'équipe	2h	2
Canéjan	Novembre 2016	Réunion de managers et d'animateurs	5h	4
Canéjan	Mars 2017	Réunion d'équipe	2h	2
Total			**120 h**	**61**

Tableau 15 : Récapitulation de la collecte des données par observation

2 Analyse des données

L'analyse des données qualitatives consiste à donner un sens aux données, à les interpréter et à les théoriser. Elle commence par l'organisation, la réduction et la description des données et se poursuit par l'activité de tirer des conclusions ou des interprétations à partir des données et de justifier ces interprétations (Schwandt et Schwandt, 2001, p. 6).

L'analyse des données constitue une étape importante de la démarche d'une recherche puisque « *la fiabilité d'une recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier*

dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées » (Drucker-Godard et *al.*, 2001, p. 212).

En ce qui concerne notre travail, nous retenons l'analyse narrative (2.1.), plus spécialement l'analyse narrative thématique (2.2.) dans le cadre de notre démarche analytique.

2.1 L'approche narrative comme méthode d'analyse des données

Comme nous l'avons déjà précisé (Chapitre 2, *cf.* 2.3.), nous nous intéressons à l'étude du processus de formation de l'implication. L'approche narrative nous a semblé particulièrement pertinente pour l'étude du processus d'implication chez les individus, principalement pour deux raisons. D'abord, « *vu que la narration incarne la séquence et le temps, elle convient naturellement à l'élaboration de théories et d'explications sur les processus* » (Pentland, 1999*,* p. 717). Ensuite, « *par les événements que l'histoire inclut, exclut et met en relief, le narrateur illustre non seulement sa version de l'action, mais il fournit aussi une interprétation ou un commentaire évaluatif sur le sujet étudié »* (Feldman et al., 2004, p.148), et révèle ce qui lui est important au sujet de diverses pratiques, idées, lieux et symboles (*ibidem,* p.148).

Dès lors, nous proposons de nous intéresser à l'approche narrative dans notre analyse afin de saisir la séquence temporelle des évènements liés au phénomène d'implication étudié, et d'acquérir une connaissance approfondie de la perception et de l'évaluation des individus de ces évènements.

Pour cela, nous définissons tout d'abord la narration et la pensée narrative comme une approche analytique (2.1.1.), puis nous exposons notre démarche d'analyse réalisée en trois temps. Il s'agit d'abord (temps 1) d'identifier les passages narratifs (2.1.2.). Le temps 2 est réservé à la constitution des intrigues des histoires retenues (2.1.3.). Le temps 3 consiste à regrouper et à catégoriser les segments narratifs précédemment identifiés selon un codage thématique (2.1.4.).

2.1.1 Avant-propos sur la narration

La narration ou l'histoire peut être définie globalement comme une séquence d'événements, d'expériences ou d'actions, avec une intrigue qui relie les différentes parties en un tout significatif (Czarniawska, 1998 ; Feldman et al., 2004). Elle répond aux questions de "Et ensuite, que s'est-il passé ?" ou "Que voulez-vous dire ? Par ailleurs, la narration présente certaines caractéristiques (Pentland, 1999) :

- Elle doit comprendre un début, un milieu et une fin clairs, même si des histoires fragmentaires peuvent encore représenter le temps et la séquence ;
- Les acteurs principaux présents dans une histoire fournissent un fil conducteur de continuité et de sens qui relie les événements d'un récit ;
- Chaque histoire dépend de la personne qui la raconte. De ce fait, elle reflète un point de vue particulier qui permet d'analyser les relations sociales et l'exercice du pouvoir ;
- Les narrations comprennent des valeurs et des significations culturelles parce qu'elles encodent implicitement ou explicitement des standards au regard desquelles les actions des acteurs peuvent être jugées ;
- Les textes narratifs contiennent en plus des événements bruts, une variété de dispositifs textuels qui servent à indiquer le temps, le lieu, les attributs des personnages, les attributs du contexte, etc. Ces indicateurs ne font pas avancer l'intrigue, mais ils fournissent des informations qui peuvent être essentielles à l'interprétation des événements.

La pensée narrative en tant qu'approche analytique est assez courante dans les études de recherche qualitative (Freeman, 2016). Ce type d'enquête est explicatif, son but est de construire un récit expliquant pourquoi une situation ou un événement comportant des actions humaines s'est produit, de manière à mettre en évidence la manière dont les événements ont engendré le fait étudié (Polkinghorne, 1988, cité par Freeman 2016, p. 38).

Les auteurs qui se sont penchés sur l'analyse narrative ont souligné que le problème de base est de savoir comment passer des niveaux superficiels aux niveaux plus profonds. Ces auteurs ont proposé un nombre d'outils à mobiliser, fournissant d'importantes directives à cet égard. Dans notre démarche d'analyse, nous nous sommes particulièrement inspirés des travaux de Feldman (2004), de Pentland (1999) et de Freeman (2016).

2.1.2 Sélection des passages narratifs et constitution des intrigues

Notre analyse a commencé par l'identification des histoires contenues dans chacune des sources de données mobilisées. Nous expliquons dans ce paragraphe l'analyse des entretiens et reviendrons plus loin sur la sélection des éléments narratifs à partir de la documentions et de l'observation.

L'analyse a commencé par une lecture des propos des individus pour déterminer s'ils font partie ou non d'une histoire (Flick, 2009 ; Feldman et al., 2004). À cette fin, nous avons sélectionné les passages dans lesquels les participants racontent le passage d'une situation normée par une norme A ou non normée à une situation normée par une norme B, à condition que nos interlocuteurs aient contribué à ce passage. Ensuite, nous avons repéré les passages qui décrivent le phénomène de l'implication chez les individus (*cf.* figure 23).

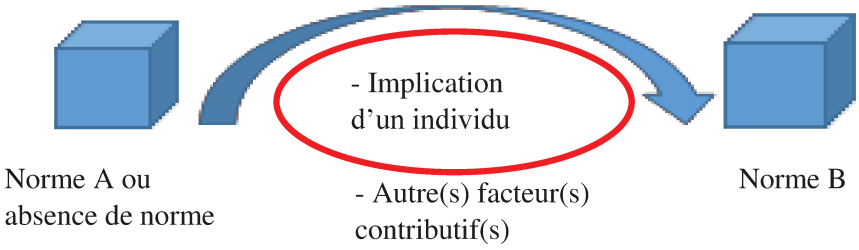


Figure 23 : Délimitation des passages narratifs à analyser

L'histoire d'une implication commence par une situation initiale comprenant un élément perturbateur, à savoir l'existence d'une norme devenue obsolète ou le besoin de normer une situation particulière et se termine par le déploiement d'efforts par la personne interrogée en vue de créer une nouvelle norme [28].

« *La suite d'événements ne veut rien dire en elle-même, elle ne devient signifiante que par la « mise en intrigue » ou « muthos » qui lui donne sens* » (Giroux et Marroquin, 2005, p.19). Pour déceler le sens des histoires retenues, nous avons procédé à la constitution des intrigues. Celles-ci représentent « *la façon dont une séquence d'événements (action) se déroule par rapport à des circonstances ou des enjeux particuliers ou globaux (thème) dans un temps, un lieu (contexte) à partir d'un ou plusieurs points de vue et pour un ou plusieurs publics (point de vue)* » (Freeman, 2016, p. 36).

[28] Dans la délimitation de nos histoires, la situation finale correspond aux actions et comportement manifestés et non par la mise en place de la nouvelle norme. Nous précisions qu'il s'agit ici de nous concentrer sur le processus de l'implication au niveau individuel et non sur le processus de la création des normes. Bien que cette question mérite certainement d'être approfondie, elle dépasse les objectifs de cette étude.

La façon la plus simple pour constituer les intrigues est d'introduire la chronologie (puis, et, etc.) qui, dans l'esprit du lecteur, se transforme facilement en une causalité (comme résultat de, malgré, etc.) (Czarniawska, 1997). Également, un travail de réorganisation des événements rapportés devra être fait dans l'ordre temporel dans lequel ils se sont réellement déroulés lorsque les personnes interrogées ne rapportent pas les événements dans un ordre chronologique (Flick 2009, p. 346).

Voici un exemple d'une des histoires contenues dans un entretien de Charles[29].

Le narrateur est un manager de l'ingénierie énergétique qui travaille depuis 11 ans dans l'entreprise. Il a contribué à la création d'une norme technique, celle de l'élimination des saisies manuelles et des calculs répétitifs lors de la réalisation des études de chantier.

Nous utiliserons cette histoire pour démontrer les différentes étapes de notre méthode d'analyse. Nous présentons dans un premier temps les passages narratifs retenus (*cf.* encadré 4), puis l'intrigue que nous avons constituée à partir de cette histoire (*cf.* encadré 5).

Il s'avère qu'on [les clients] nous demande beaucoup plus de documents qu'avant, beaucoup plus de qualité aussi et d'avoir un raisonnement plutôt global sur le chantier au lieu de se concentrer sur notre propre réseau.
Le constat de manque de fiabilité et de qualité qui était quand même pour moi important est venu d'eux. À la base il est venu de la production et du manager d'activité qui se sont dit « écoute Charles, tes résultats sont très bien par contre on a un problème sur les plans ».
Ça faisait quand même trois ans qu'on a commencé à réfléchir, on a fait des entretiens individuels qui permettent de situer les lacunes de chacun et d'y remédier soit par l'information, soit en interne ou en externe et voilà quoi ! On avait déjà cette réflexion-là, mais on arrive à un moment où on pouvait plus progresser par ce que nos outils ne nous le permettaient pas et c'est là où on a essayé de faire changer les outils.
Et donc il y a quelque chose qui est sortie il y a quelques années et qui commence à être vraiment important dans le métier et qui s'appelle la maquette numérique ou biming. C'est le business intelligence modeling et donc là j'ai travaillé là-dessus et j'ai fait en sorte que nous ici passions tous à la maquette numérique.

[29] Le lecteur trouvera en annexe 8 deux exemples supplémentaires de passages narratifs.

Alors c'était une double naissance. (Rire) donc il y a deux parents à cette naissance. La première chose c'était un constat interne qui était : on avait des problèmes de qualité, des problèmes de mal façon du fait que les gens étaient éloignés du chantier des fois et du coup ce qui se faisait en dessin n'était pas forcément réalisable. Et puis je trouvais aussi que de nos dessins on ne pouvait pas extraire tout ce qui était dedans. On ne pouvait pas travailler à partir de ça. Il fallait refaire des saisies manuelles et reprendre ça et recalculer et tout ça. Une maquette numérique elle, par contre, va nous faire utiliser des tubes, ce n'est même des traits qu'elle fait. Ce sont des tubes avec toutes les caractéristiques, et c'est pareil pour les murs les fenêtres et les bouches et gains de ventilations. Donc tout est caractérisé dans sa globalité. Caractéristiques physiques, chimiques, et aussi des caractéristiques dimensionnelles. Donc vraiment tout. Et donc à partir de là, en gros c'est une énorme base de données sur laquelle on peut extraire tout ce qu'on veut pour pouvoir travailler ensuite et faire tous les calculs au fur et à mesure et avoir des mesures toujours adaptées à ce qui est dessiné. Ça c'était à peu près la première constatation ensuite il s'avère qu'on attrapé un plus gros chantier pas très loin de l'aéroport et ce gros chantier souhaite que ce soit une maquette numérique. Donc d'un côté il y avait ce constat de fiabilité et de qualité et d'un autre côté une imposition de faire une maquette numérique donc on s'est dit bah on y va. Et plutôt que dire je forme que les techniciens qui travaillent sur l'équipe du grand chantier, j'ai dit qu'il avait un changement à faire.

Alors, oui on n'est pas les premiers au monde, par rapport à la maquette numérique. Il y a des gens qui sont bien en avance sur nous, qui sont les américains. Et surtout chez les Asiatiques, il y a Singapour qui est très très en avance là-dessus. A l'heure actuelle, Singapour, la construction des maisons individuelles peut être faite en maquette numérique. Et donc, j'avais lu pas mal d'article sur ça, comment ils fonctionnaient, comment ils avançaient là-dessus.

Donc on en a parlé pendant deux réunions, je crois et on a opté pour le changement entre nous. Enfin, entre les gens des bureaux d'études sud et sud-ouest et ensuite on a additionné différents acteurs des maquettes numériques avec leurs produits. Donc là j'ai pris des gens de bordeaux, des gens de Montpellier, les gens de Toulouse. Je ne pouvais pas prendre tout le monde. Ce n'était possible. Je ne pouvais pas m'amuser à faire des réunions à 25 personnes (rire). C'est pas possible. Donc on était six, sept personnes à chaque réunion. A la fin des différents visionnages, on a refait une réunion tous ensemble, les six rapporteurs ont fait leurs rapports par rapport à chacun et par rapport à ce qu'ils ont eu à chaque

version. On a procédé à un vote et après on a décidé de partir sur telle décision et à partir de là, on a enclenché ça dans le groupe et pour tout ce qui est informatique et tout ce qui est logiciel et tout ça. Après ça s'est fait si vite. La formation RH et tout ça, tout a suivi. C'était un changement complet de la façon de travailler.

Les outils quand je suis arrivé, ils étaient existants et je n'allais pas les faire changer non plus parce qu'ils étaient corrects et suffisamment évolués. Par contre, là par rapport aux maquettes numériques, je me suis beaucoup plus impliqué dedans d'une part, parce que je l'avais initié au tout début et je l'avais validé, je me sentais quand même, pas coupable, mais au moins (moment de réflexion) bon je me sentais redevable on va dire et puis il faut que je fasse en sorte que les gens puissent travailler. Donc il y a ça et puis je me suis impliqué aussi, car c'était quelque chose d'assez passionnant et qui passionnait aussi mes techniciens parce qu'ils ont vu qu'ils montaient en compétence grâce à cet outil.

Ils étaient devenus des techniciens supérieurs et des ingénieurs d'étude donc il y avait une auto-compétence et c'était très intéressant pour eux, mais aussi pour moi et apprend beaucoup de choses avec et c'est particulièrement intéressant. Donc il y a eu ce progrès que la maquette numérique nous a fait rebondir tout le monde et moi aussi au fait. Oui bah de toute façon tout ces trucs-là ça influence notre métier et ça reste notre quotidien. Si on cherche pas à les faire évoluer, si on doit passer 10 ou 11 heures par jours de travail avec des outils qui ne sont pas bons et avec une ambiance qui n'est pas saine, autant chercher ailleurs quoi

On en a parlé à Bordeaux. Ça a un coût financier. Là par contre, dans cet exemple-là, le groupe suit. Il n'y a eu aucun bâton dans les roues pour faire ce que j'avais prévu. C'était vraiment du style « là c'est bien, on suit ». C'est ce qui était positif. Le groupe va suivre les initiatives d'une structure pour justement se dire « ah oui faut essayer quoi ». Ça c'est plutôt positif quand même. On a changé les ordinateurs, il a fallu tout configurer aux sièges. Tout a été fait pile poil en octobre et en novembre, par rapport à la formation, par rapport à tout ça. Tout a été monté et ça s'est fait très très bien. Ce qui prouve que la capacité d'intégration et d'adaptation du groupe à des innovations et des initiatives comme ça est assez remarquable quoi. C'était impeccable. Ce qui n'était pas du tout sur les pas. C'était un gros investissement pour les formations, pour les financiers informatiques, aussi un changement de la façon de penser sur la gestion des documents et tout ça.

Encadré 4 : Passages narratifs de l'entretien de Charles

L'intrigue que nous avons constituée à partir de cette histoire est la suivant :

Charles est manager de l'ingénierie. Il est responsable de l'organisation des études de chantier. Il a constaté des problèmes de qualité et de fiabilité dans les études réalisées par les techniciens sous sa direction. En même temps, les clients sont devenus plus exigeants sur la qualité de raisonnement du chantier. En parallèle, un nouvel outil est sorti sur le marché international permettant aux techniciens de faire des plans plus réalisables sur le chantier et de les mettre à jour d'une manière automatique de façon à conserver les modifications qui surviennent en cours de route. Le manager s'informe en lisant des articles sur le nouvel outil, il en parle à sa direction qui s'avère encourageante et fait participer ses subordonnés à la décision pour changer l'outil. Il suit la démarche d'implémentation du nouvel outil qui s'est lancé sur son territoire en collaboration avec le département d'informatique et des ressources humaines. La manière d'effectuer les études de chantier a changé par la suite pour les techniciens qui travaillent dans l'équipe de Charles.

Encadré 5 : Constitution de l'intrigue de l'exemple de l'histoire d'implication de Charles

Les deux premières phases d'analyse que nous venons de présenter nous ont permis de réduire la masse de texte brut à des proportions gérables et pertinentes pour répondre à notre question de recherche. Également, elles nous ont permis de souligner la dimension temporelle du processus de l'implication. Ainsi, pour reprendre l'exemple de Charles, la dimension temporelle peut être illustrée sur un axe allant du début de l'histoire jusqu'à la fin (*cf.* figure 24).

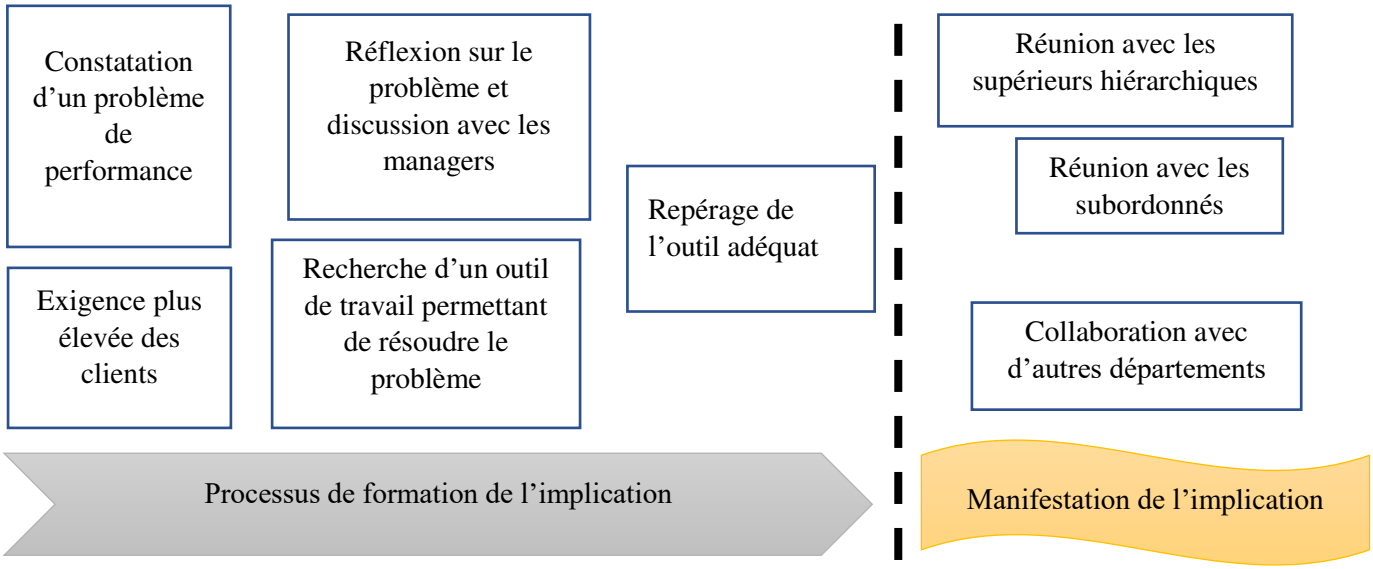


Figure 24 : Présentation de la dimension temporelle de l'implication à partir de l'exemple de l'entretien de Charles

Comme nous l'avons mentionné, nos données narratives sont recueillies à partir de nombreuses sources différentes (Feldman, 2004). Les encadrés 6 et 7 présentent des passages narratifs retenus des documents internes et de l'observation.

Un manager d'activité et un responsable d'achats informent qu'une nouvelle modalité plus avantageuse est désormais disponible pour effectuer un achat. Il s'agit de choisir une catégorie qui alimente automatiquement le compte comptable au lieu de remplir ce compte manuellement.

Le responsable achats souligne l'importance d'utiliser une modalité d'achat qui permet d'identifier les pièces à commander chez un même fournisseur pour augmenter le pouvoir de négociation auprès des fournisseurs. En même temps, cette modalité économise du temps et s'avère plus facile.

Un problème est rencontré au niveau de doublon dans la passation des commandes, lorsque celles-ci sont passées par téléphone. Un responsable logistique propose de voir si la fréquence de ce problème est importante, si oui, il sera nécessaire de changer la procédure.

Encadré 6 : Passages narratifs d'un document interne (source : *compte rendu d'une réunion : groupe de travail du domaine « achat », octobre 2016*).

Manager de territoire *: « j'ai la démission de Monsieur X, il s'en va fin septembre. J'ai essayé que des managers d'activité donnent leur point de vue externe à Monsieur X puis quand il a démissionné je n'ai pas cherché à lui convaincre de faire de marche arrière. J'ai réparti le travail de Monsieur X par d'autres managers d'activité. C'est quand même agréable que des managers d'activité se relèvent les manches et prennent le relais, ça sécurise le territoire. Le seul qui n'a pas pris d'affaire, c'est Jean, ça m'a déçu un peu, mais c'est Jean quoi, ou bien, il est le superman qui sauve le monde, ou bien s'il peut sauver une partie ça ne lui suffit pas. Y et Z (managers d'activité) ont visité tous les clients dans 15 jours tout a été plié. Cette expérience va permettre à tout le monde d'apprendre qu'il faut échanger. Ça ne sert à rien à ce que moi j'impose les choses, il faut que celui qui aide ait envie et l'autre soit ouvert, car ce n'est pas évident de faire ça dans la durée, on est rattrapé par le quotidien.*

Encadré 7 : Passages narratifs d'une observation (réunion entre manager territoire et manager d'activité, mai 2016).

2.1.3 Le codage thématique

Tel qu'il est mentionné par Riessman (2005), les passages narratifs délimités ne parlent pas d'eux-mêmes, mais nécessitent une interprétation. L'auteure considère qu'il existe quatre formes d'analyse narrative :

- L'analyse thématique met l'accent sur le contenu d'un texte, c'est-à-dire, "ce qui" est dit plus que "comment" il est dit. Les enquêteurs recueillent de nombreuses histoires et créent des regroupements conceptuels à partir des données.
- L'analyse structurelle place l'emphase sur la façon dont une histoire est racontée, notamment sur la manière dont le narrateur structure son histoire pour la rendre convaincante.
- L'analyse interactionnelle met l'accent sur le dialogue entre le narrateur et son auditeur. La narration est considérée comme un processus de co-construction, où le narrateur et l'auditeur créent du sens en collaboration.
- L'analyse performative insiste sur l'analyse du récit comme performance au sens où celui-ci fait quelque chose au narrateur, au public, etc.

Dans notre travail, nous nous plaçons dans une perspective thématique puisque nous nous intéressons moins aux récits en eux-mêmes qu'à ce qu'ils permettent d'appréhender. Nous les utilisons « hors de leur contexte » pour décrire « autre chose » (Boje, 2001), c'est-à-dire l'implication des salariés dans la création des normes. Nous chercherons donc à trouver des éléments thématiques communs aux participants et aux événements qu'ils rapportent (Riessman, 2005).

Plus spécifiquement, nous avons mené deux séries d'analyse : une analyse verticale (par narration) une analyse horizontale (par thème).

L'analyse verticale permet d'examiner comment chaque participant a abordé l'ensemble des thématiques liées à l'étude. Chaque histoire a été considérée singulièrement et a été analysée en fonction de la grille thématique fondée sur notre cadre théorique, puis enrichie grâce au recul

et à l'avancement du codage[30]. Ensuite, cette analyse verticale a été complétée par une analyse horizontale (par thème), afin d'identifier les thèmes récurrents parmi les participants.

Ainsi, après une phase d'immersion dans les narrations sélectionnées, nous avons poursuivi notre analyse par la création des "catégories". La catégorie fait référence au niveau descriptif du texte et reflète le contenu explicite du récit des participants (Green et al., 2007 ; Vaismoradi et al., 2016). À partir de là, nous avons amené les perspectives des participants à un niveau abstrait de conceptualisation et recherché la signification sous-jacente dans leurs propos. Nous avons ainsi procédé à l'identification des thèmes en essayant de relier les catégories précédemment crées dans le cadre conceptuel que nous mobilisons (Green et al., 2007). L'objectif étant de parvenir à une explication globale qui donne un sens aux divers patterns qui ont émergé au niveau descriptif (*cf.* figure 25).

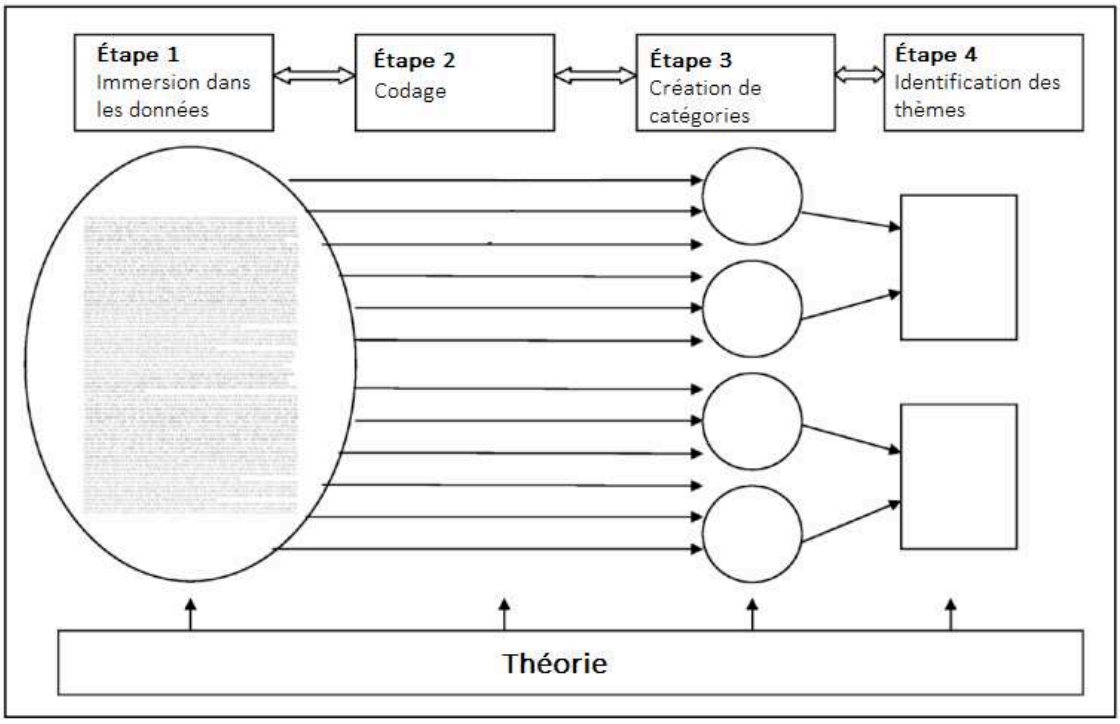


Figure 25 : Le processus d'analyse adopté (Green et al., 2007, p. 547)

Si ces phases sont distinguées analytiquement dans un souci de clarté, elles ont en réalité été traversées par des logiques de maturation et d'itérations. Nous étions amenés à revenir régulièrement sur les données et le processus de codage tout au long du processus d'analyse.

[30] Le codage est le processus d'examen et d'organisation des informations contenues dans chaque entretien et l'ensemble des données. Il oblige le chercheur à commencer à porter des jugements et à marquer des blocs de transcription en leur attribuant des étiquettes descriptives nommées des « codes » (Green et al., 2007, p. 548).

2.1.4 Le choix du logiciel Nvivo comme un outil d'aide à l'analyse

Une multitude de logiciels d'analyse des données qualitatives est à la disposition des chercheurs qualitativistes (De La Rupelle et Mouricou, 2009). Par ailleurs, de plus en plus de chercheurs ont recours à des logiciels d'aide à l'analyse qualitative des données (CAQDAS), notamment pour les corpus volumineux (Paillé, 2011). Il s'agit de logiciels qui permettent d'emmagasiner de l'information, de l'organiser voire, pour certains, d'effectuer des analyses spécifiques de données (Zamawe, 2015).

Parmi ces logiciels, nous avons opté pour le logiciel Nvivo 10 qui permet de procéder à une analyse thématique d'un ensemble de données. Ce logiciel constitue un atout précieux en ce qu'il permet de réduire un grand nombre de tâches manuelles et donne au chercheur plus de temps pour découvrir les thèmes et en tirer des conclusions (AlYahmady et Alabri, 2013). Le logiciel offre également une aide à la structuration progressive de la démarche de création de catégories, ainsi qu'à l'organisation générale de ces catégories, et cela à travers la démarche de décontextualisation/recontextualisation du corpus (*cf.* figure 26).

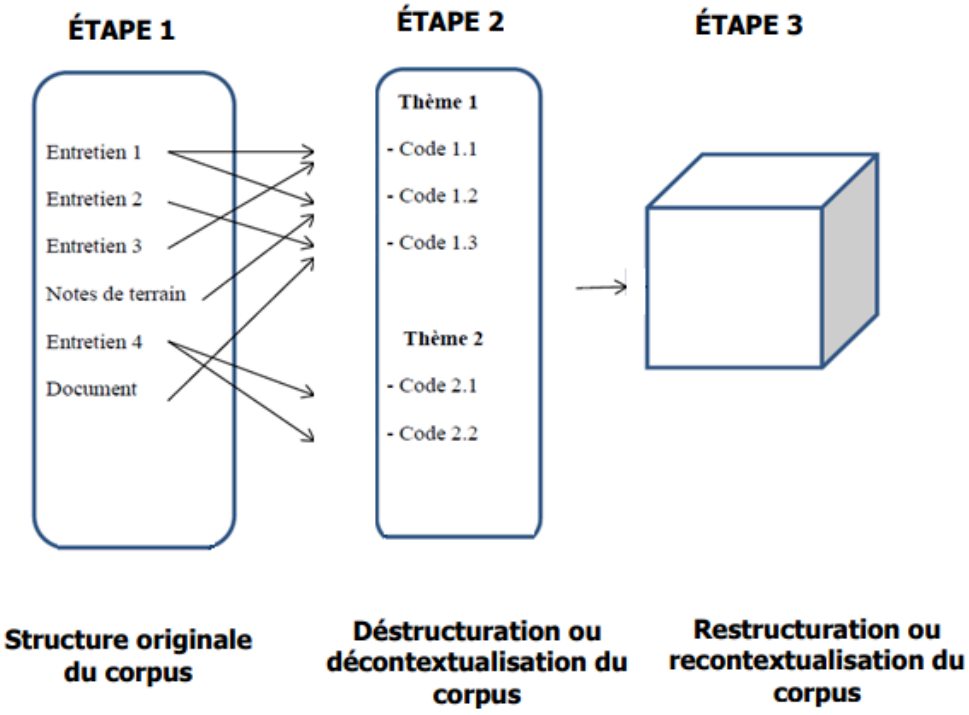


Figure 26 : La démarche décontextualisation/recontextualisation du corpus à l'aide du logiciel Nvivo (adapté de Deschenaux, 2007).

La décontextualisation « *consiste à sortir de son contexte un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant*

tous les extraits traitant d'un sujet en particulier » (Deshenaux, 2007, p. 8). La recontextualisation, quant à elle, « *est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisées pour en faire un tout intelligible et porteur du sens* » (*ibidem*, p. 8).

Enfin, Nvivo permet de structurer et de hiérarchiser les idées ce qui permet de les clarifier et d'identifier des propriétés communes (Bazeley et Jackson, 2013, p. 94). Il laisse en permanence sous les yeux, sous forme d'arborescence, les différentes catégories créées, leurs imbrications, ainsi que les éléments de verbatim qui leurs correspondent.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, l'utilisation du logiciel Nvivo a facilité notre travail de codage et notre démarche itérative entre données et littérature (*cf.* figure 27).

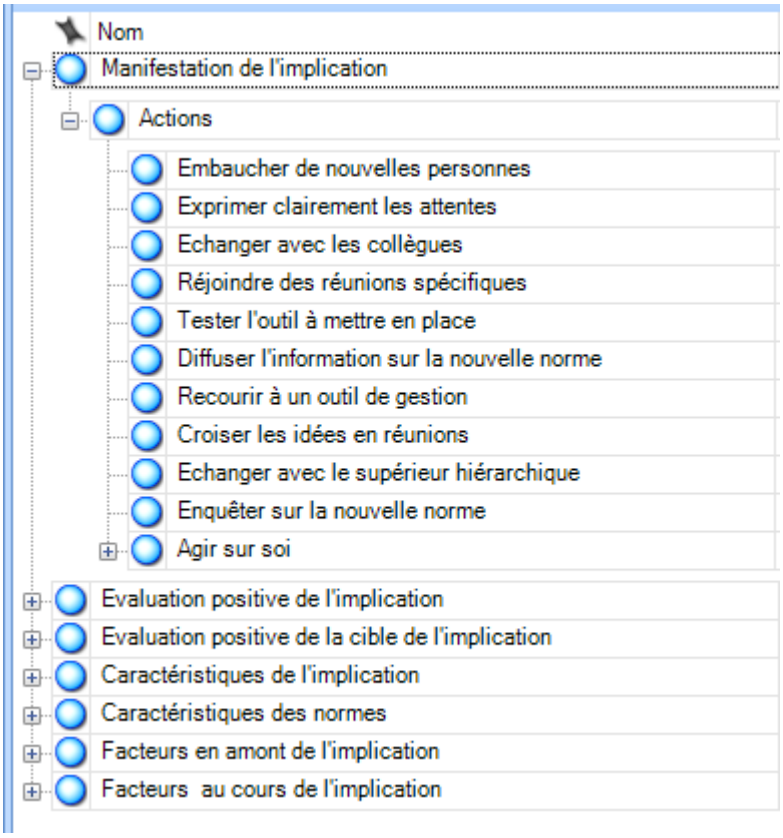


Figure 27 : Extraits de l'utilisation du logiciel NVivo

3 La fiabilité et la validité de la recherche

Comme toute recherche, la recherche qualitative doit être l'aboutissement d'une démarche scientifique rigoureuse. Au terme de ce chapitre consacré à la méthodologie de recherche, il

nous semble important de préciser sur quels critères nous nous sommes appuyés pour respecter les impératifs de crédibilité et de rigueur requis.

Durant des années, la recherche qualitative a soulevé des doutes, voire des critiques concernent la faiblesse de la généralisation possible des résultats obtenus, la dimension subjective de l'interprétation des données et le manque de rigueur de l'analyse. Pour répondre à ces différentes critiques, de nombreux auteurs (Yin, 1994 ; Drucker-Godard et *al*., 1999 ; Miles et Huberman, 2003) soulignent l'importance d'une réflexion sur les critères de validité et la fiabilité de toute recherche qualitative. Nous exposerons dans ce qui suit la mobilisation de ces critères dans le cadre de notre recherche.

3.1 La validité interne ou la crédibilité

La validité interne appelée aussi crédibilité, consiste à vérifier si les données recueillies représentent la réalité. L'équivalent de cette question dans une recherche quantitative sera : « est-ce que nous observons ou mesurons ce que nous croyons observer ou mesurer ? » (Merriam, 1995).

Nous présentons dans le tableau ci-après (*cf.* tableau 16) les critères de crédibilité de notre recherche en nous basant sur les travaux d'Anney (2014) et de Bitsch (2005).

L'adoption de méthodes de recherche solidement établies	Nous avons établi nos méthodes de recherche d'une manière cohérente par rapport à notre positionnement épistémologique, notre raisonnement de recherche et notre stratégie de recherche.
Le développement d'une familiarité précoce avec la culture de l'organisation concernée avant que les premiers dialogues de collecte de données aient lieu	Avant de commencer la collecte de données, nous avons effectué une observation passive dans les locaux de l'entreprise où il y a eu des échanges informels avec divers salariés et une consultation de documents internes sur place. Cela nous a permis de nous familiariser avec le contexte de l'entreprise. Nous tenions à ne pas s'immerger dans la culture examinée pour trop longtemps, afin que notre jugement professionnel n'en soit pas influencé. Cette observation a été menée ainsi pour 40 heures.

L'échantillonnage aléatoire de personnes choisies comme répondants	L'échantillonnage aléatoire de façon à rechercher des voix multiples, présentant des caractéristiques de similarité, de dissimilarité, de redondance et de variété, afin de mieux connaître un groupe plus large. Cette procédure d'échantillonnage permet d'écarter les reproches de biais dans la sélection des participants, permet de s'assurer que toutes les "influences inconnues" sont réparties de façon égale dans l'échantillon et fournit la plus grande assurance que les personnes sélectionnées sont un échantillon représentatif du groupe plus large. Ainsi, nous avons sélectionné nos interlocuteurs d'une façon aléatoire, mais aussi homogène. De ce fait, notre échantillon comprend autant de cadres que de non-cadres, des individus de tous métiers ayant des anciennetés variées et appartenant à plusieurs sites géographiques de l'entreprise.
La triangulation des données	La triangulation des données est une technique impliquant l'utilisation de deux sources ou plus pour obtenir une image complète d'un point de référence fixe " (Lietz et Zayas, 2010). En recueillant des données de sources multiples, les chercheurs qualitatifs sont en mesure d'obtenir une réponse complète ou exhaustive à la question de recherche. Ainsi, même si les entretiens ont été pour nous une source privilégiée de données, ils se sont insérés dans un dispositif plus large, où d'autres méthodes de recueil de données ont été utilisées, telles que la documentation et l'observation non participante.
De fréquentes séances de débriefing entre le chercheur et son superviseur	Par la discussion, la vision du doctorant s'élargit au fur et à mesure que le superviseur apporte son expérience et ses perceptions. Il s'agit aussi d'attirer l'attention du doctorant sur des lacunes sur les plans méthodologiques et conceptuels et de proposer des conseils pour les surmonter. Nous concernant, nous avons bénéficié de nombreux rendez-vous avec notre directeur de thèse tout au long de notre travail

	de thèse. Également, nous avons montré et fait valider nos données, ainsi que notre grille d'analyse et résultats par notre directeur de thèse afin de confirmer la méthodologie suivie.
L'examen du projet de recherche par les pairs	Les questions et observations des pairs peuvent permettre au chercheur d'affiner ses méthodes, de mieux expliquer la conception de la recherche et de renforcer ses arguments à la lumière des commentaires formulés. Nous avons ainsi participé à des ateliers de travail au sein de notre laboratoire d'accueil, au sein d'une autre université (Université de Bradford), à des colloques (ISEOR) et des conférences (BAM, EGOS et EURAM).
Des tactiques pour aider à assurer l'honnêteté des informateurs lorsqu'ils fournissent des données	Pour aider à assurer l'honnêteté de nos interlocuteurs, ces derniers ont été sélectionné sur la base de leur volontariat. Ensuite, lors de chaque entretien, nous leur remettons une attestation signée de notre part stipulant que les informations recueillies par eux seront anonymes pour notre étude et confidentielles auprès des autres salariés de l'entreprise. Également, nous précisions à nos interlocuteurs qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse à nos questions, mais que nous cherchions à comprendre leur point de vue et recueillir leur vécu sur des situations particulières. Enfin, lors de l'entretien nous demandions la permission de l'enregistrement et lorsque nous sentions que la personne est mal à l'aise de parler d'un sujet particulier, nous lui proposions d'arrêter l'enregistrement, pour le reprendre une fois qu'elle l'ait terminé.

Tableau 16 : Critères de crédibilité de la recherche (D'après Anney (2014) et Bitsch (2005))

3.2 La validité externe ou la transférabilité

La transférabilité, appelée aussi validité externe, renvoie à la préoccupation de savoir si les conclusions auxquelles le chercheur aboutit peuvent s'étendre à d'autres contextes que celui étudié (Mukamurera et al., 2006). La transférabilité diffère donc de la notion de généralisation

des résultats telle qu'appliquée en recherche quantitative/positiviste : « *la vraie question de la transférabilité en recherche qualitative/interprétative est la capacité d'une recherche (ses conclusions) de faire sens ailleurs* » (*ibidem.,* p. 129). Notamment, lorsque les conclusions de la recherche sont applicables à un autre contexte, à un autre cadre théorique, à d'autres pratiques ou d'autres travaux de recherche futurs (Lietz et Zayas, 2010).

Pour améliorer la validité externe, le chercheur a pour rôle de justifier l'échantillonnage théorique de la recherche et fournir une description riche et détaillée du contexte de la recherche, ainsi que des données et de la méthodologie adoptée (Bitsch, 2005 ; Anney, 2014).

Le tableau 17 ci-dessous se propose de synthétiser les critères de validité externe adoptés dans notre recherche.

Justification de l'échantillonnage théorique	Selon ce critère, les participants à l'étude doivent faire l'objet d'une sélection raisonnée selon leur connaissance des questions abordées par la recherche. Nous concernant, les personnes ayant une connaissance sur notre sujet ne constituent pas une catégorie déterminée d'individus. Comme nous l'avons souligné (voir la section 1.2.2. de ce chapitre), la création des normes concerne les salariés ayant des caractéristiques variées. La sélection de nos répondants a été donc établie après le déroulement des entretiens, de sorte qu'ils fournissent des éléments de réponse à notre question de recherche.
Description riche et détaillée de l'enquête	• **Description du contexte de l'étude** La section 1.4.2. du chapitre 3 a été consacrée à la description de notre terrain d'étude. À cette occasion, nous avons présenté l'histoire de l'entreprise, son activité, sa structure et son mode de fonctionnement. Nous avons également souligné la pertinence du terrain par rapport à notre sujet en précisant que l'entreprise a instauré un système qui favorise une dynamique normative à travers la comparaison des pratiques des salariés et l'organisation des réunions pour créer et faire évoluer les outils de gestion. Les

	salariés sont encouragés à prendre part à cette dynamique normative. • **Description des participants à la recherche** Dans la section 1.2.2. du chapitre 4 nous avons décrit les principales missions des participants à notre recherche en nous basant sur la fiche de description des postes et sur l'échange avec eux. • **Description de la méthodologie de la recherche** Dans les chapitres 3 et 4, nous avons essayé de décrire le plus précisément et le plus fidèlement possible la démarche générale de notre recherche. Après avoir clarifié nos choix épistémologiques et méthodologiques (chapitre 3 *cf.* 1), le mode de raisonnement mobilisé pour notre recherche (chapitre 3 *cf.* 1.1.), et le choix de la méthodologie et de la stratégie de recherche (section 1.2. et 1.3. du chapitre 3), nous avons tenu à expliciter les différentes étapes de la réalisation de ce travail. Dans un premier temps, nous avons insisté sur le choix de nos terrains d'investigation (*cf.* 1.4.2 du chapitre 3). Ensuite, nous avons fourni des informations détaillées sur l'échantillonnage et les méthodes de recueil des données (*cf.* 1.2. du chapitre 4). En ce qui concerne l'analyse des données, nous avons tenté de faire figurer clairement chaque étape d'analyse, en présentant le type d'analyse choisie, la sélection des passages narratifs, la constitution des intrigues et la démarche de codage (*cf.* 2.1. du chapitre 4). De plus, nous avons renvoyé le lecteur en annexes à plusieurs reprises, afin d'afficher notre matériau d'étude et de témoigner, nous l'espérons, de la clarté d'exposition de notre démarche.

Tableau 17 : Critère de validité de la recherche (D'après Anney (2014) et Bitsch (2005))

3.3 La fiabilité de la recherche (reliability)

Alors que la validité représente la véracité des résultats, la fiabilité se réfère à la stabilité des résultats (Whittmore et al., 2001). Plus précisément, la fiabilité consiste à « *établir et à s'assurer que les multiples tâches effectuées au cours de la recherche pourront être répliquées avec les mêmes résultats ou, tout du moins, évaluées avec le plus de transparence possible par différents chercheurs* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 58). Selon ces auteurs, la fiabilité contribue donc à améliorer la validité de la recherche.

Dans les recherches qualitatives, la fiabilité est liée à une description méthodologique détaillée de la recherche, afin d'en assurer son caractère reproductible (Gohier, 2004). Nombre d'auteurs explicitent ce questionnement via le maintien d'« un journal d'audit » (*audit trail*) (Shenton, 2004 ; Creswell et Miller, 2000). Il s'agit d'une schématisation qui permet à tout observateur de retracer le déroulement de la recherche étape par étape par le biais des décisions prises et des procédures décrites. Cela permet d'élaborer une chronologie de la collecte des données et de montrer comment les données conduisant à la formation des résultats ont été recueillies et traitées au cours de l'étude (Shenton, 2004, p. 72).

De manière à répondre à cet objectif de fiabilité, nous exposons ci-après le « journal d'audit » de notre recherche (*cf.* figure 28).

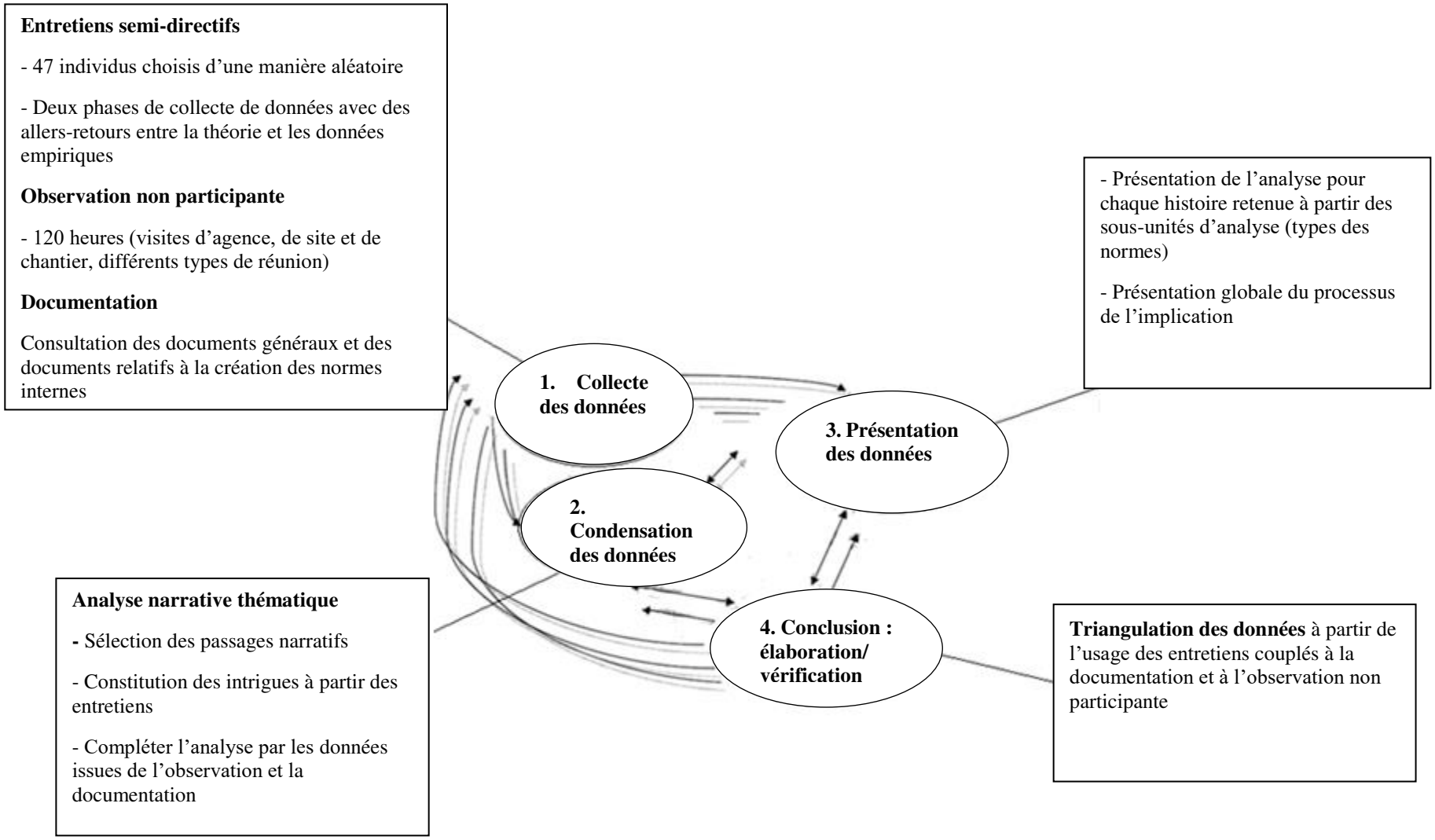


Figure 28: Elaboration d'un journal d'audit comme un critère de fiabilité de la recherche (D'après Shenton, 2004 ; Creswell et Miller, 2000)

Synthèse du chapitre 4

Ce quatrième chapitre a pour objectif de présenter les modalités de collecte et d'analyse de données. Plus précisément, trois outils de collecte de données ont été mobilisés, dont le premier à titre principal :

- des entretiens semi-directifs ;
- des recueils de documents écrits ;
- des observations non participantes.

L'ensemble des données primaires et secondaires collectées ont fait l'objet d'une analyse narrative thématique qui a permis de décrire, mais aussi de comprendre comment se forme et se manifeste un processus d'implication dans la création normative. De manière à renforcer la validité interne de notre recherche, les entretiens semi-directifs ont été analysés via un logiciel d'analyse des données qualitatives, *Nvivo*.

Après avoir cherché à articuler les enjeux épistémologiques et méthodologiques (chapitres 4 et 5), il convient alors d'exposer les résultats de cette recherche avec la discussion associée.

TROISIEME PARTIE : Analyse des données et résultats

L'objectif de cette dernière partie est de présenter les résultats empiriques et théoriques de notre recherche, lesquels visent une meilleure compréhension du phénomène de l'implication dans la création des normes. Plus précisément, à partir de la confrontation entre notre synthèse de la littérature et notre étude empirique, il s'agit de répondre aux trois sous-questions de recherche énoncées en conclusion de notre première partie.

Pour cela, conformément aux préconisations de nombreux chercheurs qualitatifs (Yin, 2003 ; Baxter et Jack, 2008), nous avons d'abord procédé par une analyse à partir des sous-unités d'analyse, ensuite nous avons effectué une analyse croisée sur toutes les sous-unités d'analyse. Ainsi, le chapitre 5 l'analyse effectué à partir des sous-unités d'analyse retenues. Enfin, le chapitre 6, sera dédié aux résultats empiriques de la recherche, lesquels s'appuient à la fois sur une synthèse de l'analyse entre les unités d'analyse et de l'analyse croisée. Il sera aussi consacré à la discussion de nos résultats empiriques avec les travaux existants.

Chapitre 5 : Analyse des données : processus d'implication et catégorie des normes

Ce chapitre présente l'analyse que nous avons opérée pour chacune de nos quatre unités d'analyse, correspondant aux quatre types de normes retenues. L'objectif est de saisir le processus d'implication spécifique à la création de chaque type de norme.

Afin de faciliter la lecture de ce chapitre, nous avons opté pour une présentation séquentielle et avons exposé chaque unité d'analyse l'une après l'autre : normes informelles de comportement (1.), normes formelles de comportement (2.), normes formelles techniques (3.) et normes informelles techniques (4.).

Pour rappel, nous considérons la norme technique comme renvoyant à la définition des bonnes pratiques, des opérations et procédures à respecter et des diligences à mettre en place afin d'atteindre un résultat acceptable. Concernant la norme de comportement, celle-ci porte sur la manière acceptable de se comporter de façon à orienter les conduites vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Ces normes peuvent être formelles ou informelles. Elles sont formelles lorsqu'elles sont matérialisées sous forme d'écrits et/ou lorsqu'elles sont émises par la hiérarchie. Dans le cas contraire, les normes sont informelles.

Pour chaque unité d'analyse, nous commencerons par présenter les histoires d'implication, notamment les intrigues que nous avons constituées à partir des 22 histoires retenues des entretiens semi-directifs. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, les entretiens semi-directifs nous ont permis une lecture complète du processus d'implication. Notre analyse a donc été enrichie par les passages narratifs retenus des données collectées par la documentation et l'observation qui nous ont renseignés sur des éléments distincts du processus d'implication.

Conformément à notre analyse thématique des données (chapitre 4), nous utiliserons le même mode d'exposition pour les quatre unités d'analyse. Plus précisément, pour chacune d'entre elle, seront développées successivement :

- Une analyse des déterminants cognitifs et affectifs de l'implication ;
- Une analyse des facteurs ayant favorisé l'implication des individus ;
- Une identification des actions et du comportement mis en place en faveur de la création normative.

Dans ce chapitre nous faisons référence aux récits par les numéros que nous leur avons attribués (R1, R2, …) lorsque nous avons présenté la liste des répondants dans le chapitre précédent (tableau 14). Le tableau 18 exposé à la page suivante se propose de donner une vue d'ensemble pour ce chapitre en regroupant nos récits selon les thématiques abordées.

Thèmes	Sous-thèmes	Déclinaisons des sous-thèmes	Récits
Évaluation positive de la cible d'implication	Les affects positifs associés à la nouvelle norme	Identification avec la future norme	R1
		Attitude positive vis-à-vis des conséquences prévues	R5, R10, R17
	Les affects négatifs associés à la norme actuelle	Sentiments de frustration	R3, R6,
		Fatigue	R4
		Emotion de colère	R2, R12
	Les déterminants cognitifs associés à la création normative	Réflexion sur un problème répétitif	R2, R3, R4, R6, R9, R13, R15, R19, R17, R22
		Réflexion sur l'amélioration d'une situation actuelle	R1, R10, R11, R21, R15, R16, R18, R20
Évaluation positive de l'implication	Élimination d'un coût subi	Coût psychologique	R2, R3, R4, R12,
		Coût financier	R19, R16,
	État d'esprit d'obligation	Une obligation vis-à-vis des collègues	R10, R14
		Une obligation vis-à-vis du manager	R16
Les facteurs ayant favorisés l'implication	Facteurs organisationnels	Pratique RH d'évaluation	R1
		La performance organisationnelle	R3, R6, R9, R19, R21, R15, R16, R17, R18, R20
		Le support organisationnel	R7, R17, R20
		La culture de l'entreprise	R5, R6, R15, R16, R20
	Facteurs personnels	L'intérêt pour le domaine normatif	R14, R20, R21
		La spécialisation de l'individu	R9, R10, R21
		Les convictions personnelles	R1, R8, R13
		Le statut de manager	R11, R13
	Facteurs interpersonnels	Les échanges sociaux	R1, R4, R6, R19, R21, R14, R16, R17

		Les attentes du superviseur	R7,
		Les attentes des subordonnés	R1
		Les influences sociales	R1, R7, R17
	Facteurs sociétaux	Les exigences des clients	R1, R13, R17
		Les aléas du marché	R15, R17,
Les actions et comportement mis en place	Actions	Enquêter sur la nouvelle norme	R2, R4, R9, R13, R19, R21, R17, R20
		Exprimer clairement les attentes	R3, R6, R7, R11, R13
		Croiser les idées en réunions	R3, R9, R12, R13, R19, R21, R15, R17, R18, R20
		Tester l'outil à mettre en place	R12, R14, R16, R20
		Limiter la résistance à la nouvelle norme	R13, R15, R17
		Embaucher de nouvelles personnes	R7, R8, R17
		Diffuser la nouvelle norme	R5, R7, R8, R10, R19, R15, R14, R16, R17
	Comportements	Changement de comportement	R1, R2, R7
		Adaptation au comportement des autres	R2, R3
		Respecter la nouvelle norme	R5, R6, R7, R8,

Tableau 18 : Regroupement des récits selon les thématiques abordées

1 Normes informelles de comportement

Nous avons repéré quatre histoires d'implication dans la création des normes informelles de comportement.

Ces normes sont informelles parce qu'elles ne sont pas matérialisées sous forme écrite (le cas des récits R1, R2, R3 et R4), mais également, parce que leur élaboration découle d'une mise en pratique par les exécutants (le cas des récits R3 et R4) ou d'un changement dans le comportement du superviseur sans que ce dernier édicte explicitement la nouvelle norme (le cas des récits R1 et R2).

Comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre (section 1.3.3.), nous prenons en compte dans notre travail des normes de comportement associées à la tâche. À ce titre, nous avons identifié des normes qui relèvent des modalités d'interactions entre les salariés (1.1.) et des normes associées à la tâche à effectuer (1.2.).

Nous présentons ci-après les intrigues que nous avons constituées à partir de ses histoires et l'analyse thématique des données narratives.

1.1 Les normes associées aux modalités d'interactions entre les salariés

1.1.1 R1 : Norme de communication axée sur l'échange entre manager et subordonnés

Marcel est manager d'activité travaux. Avant d'occuper ce poste, il était technicien en bureau d'étude et connaissait les personnes qui sont devenues plus tard ses N-1. Lors de sa prise de poste, il a eu des difficultés à se positionner en tant que responsable vis-à-vis de ses subordonnés. Il avait peur de retomber dans les échanges de « copinage » comme durant la période où il était technicien. En même temps, il considérait que la structure de l'entreprise comprend des niveaux hiérarchiques qui supposent une position différente des individus lorsqu'ils passent à un niveau supérieur. Il était donc directif avec ses N-1 et prenait seul les décisions de l'équipe, sans les discuter avec eux. Cela s'est avéré problématique pour Marcel, d'abord parce qu'être directif est contre sa nature, lui qui aime discuter, chercher des solutions et prendre des décisions collectives. Ensuite, lors de son évaluation par ses N-1, il a constaté que certains de ses subordonnés lui reprochaient de ne pas les consulter dans la prise des décisions. Par la suite, il a discuté de ce sujet avec son manager et son tuteur et a décidé d'instaurer une communication axée sur la discussion et la consultation de ses subordonnés sur les décisions et les choix qui concernent l'équipe.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

La dimension affective se traduit par une **identification avec la future norme**, dans la mesure où la communication axée sur la discussion avec les membres de l'équipe correspond à la nature du manager, que ce soit pour prendre des décisions concernant l'équipe ou pour résoudre un problème.

> « *Bah déjà, pour être directif, c'est pas forcément non plus ma nature. J'aime bien discuter avec tout le monde pour qu'on puisse tous ensemble prendre une décision.*
> *Je dirais même qu'au début, c'était presque contre-nature. Au début de… je suis rentré dans le rôle de manager, j'étais presque contre-nature en fait. Donc… Du coup, je suis plus allé vers ce que… Voilà…. Vers ce que je suis, à discuter, à chercher des solutions, à prendre des décisions collectives. Donc ça me ressemble plus* ».

En outre, sur le plan cognitif, plusieurs occasions ont permis au manager de **raisonner sur la convenance de la communication** qui existe entre lui et ses subordonnés, à savoir, les discussions avec son manager et son tuteur, son évaluation par ses N-1 ainsi que la discussion avec ses N-1.

> *« Je pense que ça a été progressif. Notamment avec l'échange avec Philippe mon manager et Cédric, mon tuteur. (…) il y a peut-être eu également mon évaluation par la base, il y a deux ans qui a peut-être aussi fait le déclic, qui cherche encore plus justement à consulter les collègues pour prendre la décision (…) Il y a peut-être eu deux, trois points, voilà… Le point peut-être de l'évaluation par la base, mais puis bon… Voilà, c'est surtout en discutant avec tout le monde, au fur et à mesure, de l'évaluation que j'ai pu arriver à ça quoi* ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Au regard de la présentation de l'histoire de l'implication de Marcel, nous constatons que trois facteurs ont principalement favorisé son implication dans la création d'une nouvelle norme. Le premier facteur est lié à une évaluation positive de la **cible d'implication**, à savoir, la création d'une norme de communication axée sur la discussion avec son équipe pour chercher des solutions et prendre des décisions collectives. Le deuxième facteur est **d'ordre organisationnel** lié à la pratique RH, particulièrement l'évaluation par la base qui a permis aux les subordonnés d'exprimer leur volonté de changer la communication de leur manager à leur égard en ce qui

concerne la consultation dans la prise de décision. Enfin, il s'agit d'un **facteur interpersonnel** lié à l'échange sur ce sujet entre le manager, son N+1, son tueur ainsi que ses subordonnés.

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Le manager **a changé son comportement**, plus spécifiquement la communication qu'il mène avec les membres de son équipe concernant les décisions liées à la vie de l'équipe.

> *« je suis plus à discuter avec l'équipe sur les décisions de la structure. Sur les choix à faire… Ne serait-ce que là, on a eu 4 embauches, donc ne serait-ce que dans les embauches les faire participer… Avoir leur avis… Alors, que si je pense que si j'avais eu à embaucher des personnes la première année, je ne les aurais même pas consulté pour éviter justement de la discussion ».*

1.1.2 R2 : Norme d'interaction sans conflit entre le chef de chantier et ses N-1

Alexis est chef de chantier, il interagit au quotidien avec les sous-traitants et les techniciens de travaux qui sont sous sa responsabilité. Or, les techniciens de travaux, salariés de l'entreprise, acceptent moins son autorité que les sous-traitants, étant dans une position précaire. Par conséquent, le chef de chantier rentre souvent dans des conflits avec ces derniers. Alexis éprouve des émotions de mécontentement envers les conflits répétitifs. Pour les éviter, il observe des personnes plus expérimentées que lui et les écoute pendant les réunions, ce qu'il lui permet d'apprendre d'eux et de reprendre leur manière pour mobiliser les subordonnés. Également, il a fait un travail sur soi pour devenir plus calme. Enfin, il s'est adapté à chaque profil et a changé son comportement avec les subordonnés avec qui il rentre en conflit : il les écoute, les met à l'aise et parle doucement avec eux.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le chef de chantier a évalué positivement l'élaboration d'une nouvelle norme d'interaction, d'abord à travers une dimension affective qui se traduit par la présence d'une émotion de colère à la suite d'une situation actuelle pénible pour l'interlocuteur.

> *« À force de rentrer en conflits avec les gens, arrivé à un moment t'en as marre de rentrer en conflit, tu dis : il faut que je change de manière ».*

Ensuite, à travers une dimension cognitive, celle de sa réflexion sur l'origine d'un problème répétitif rencontré sur le chantier. À cet effet, il a distingué deux catégories de subordonné, les sous-traitants et les techniciens, et s'est rendu compte que les conflits se produisent le plus souvent avec l'une des deux. Il a réfléchi ensuite l'explication de ce constat : les sous-traitants acceptent plus son autorité parce qu'ils sont présents temporairement, alors que les techniciens

sont des salariés de l'entreprise bénéficiant d'une situation plus stable. Il considère ainsi la nécessité d'adapter son comportement selon ces deux profils de subordonnés pour éviter les conflits dans sa relation avec eux.

> *« Tu peux pas être brutale avec tout le monde parce que tout le monde n'a pas le même comportement, tout le monde n'a pas la même réaction ben voilà quoi. Les sous-traitants je peux leur dire si tu fais pas ce que je te dis je te paye pas, mais chez IOP c'est un employé, c'est plus compliqué à gérer chez IOP que les sous-traitants (…) C'est un travail que je devais pas avoir à faire mais aujourd'hui c'est comme ça et c'est ce qu'on appelle de l'adaptation, il faut s'adapter à chaque personne ».*

Outre l'évaluation positive d'une norme d'interaction dénuée de conflit (la cible de l'implication), nous constatons que le chef de chantier a évalué positivement sa propre implication. En effet, il se retrouve dans des situations de conflits répétitifs dans son travail, qui peut être considéré comme un coût subi par lui-même, et qui serait éliminé par son implication.

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Les facteurs principaux qui ont influencé l'implication d'Alexis sont ceux liés à **la cible d'implication** et à **l'implication** même que nous avons exposées dans le point précédent.

- **Les actions et comportements mis en place en faveur de la création normative**

Alexis a **fait un travail sur soi** en changeant sa conduite vers un comportement plus calme.

> *« Je parle doucement, je m'énerve jamais, (…) avant je m'énervais, limite des fois parce que j'étais presque dans un environnement, dans un chantier, j'étais un petit bip bip, on m'appelait bip bip à l'époque, j'étais quelqu'un de très speed, très nerveux, très impulsif mais avec le temps je viens de prendre des coups, ben tu te calmes ».*

Également, il a changé sa communication avec ses subordonnés **en s'adaptant à eux**. Il est devenu donc moins brutal avec les techniciens de l'entreprise qu'avec les sous-traitants. Également, il s'intéresse plus aux techniciens de l'entreprise, il les écoute et les met à l'aise.

> *« Tu t'intéresses à ce qu'il dit, comme ça il voit que tu t'intéresses à lui, tu vois, t'essaie d'optimiser ta relation avec lui. Tu, ah oui t'as raison, alors comment tu fais, moi je suis pas très callé pour. Alors lui il va se sentir en position de force, il me dit ah ben non ça serait peut être mieux que tu fasses ça, il va me dire ah ouais enfin de compte on fait comme ça, t'as peut être raison. On va arriver à un dialogue où à la fin je vais*

arriver à lui faire faire ce que je veux sans le brusquer et en lui laissant ce sentiment qu'il a été plus fort que moi ».

Enfin, le chef de chantier a profité de certaines réunions avec d'autres chefs de chantier et des architectes qui sont plus anciens et plus expérimentés que lui, pour les observer, les écouter, apprendre d'eux et reprendre leur manière de faire au niveau de son équipe.

« Petit à petit t'apprends, t'apprends, t'apprends, puis arrivé à un moment tu sois toi-même. Tu reproduis ce que tes ainés ils font parce que quand je dis, ça c'est des gens qui ont 55 ans, 60 ans, des architectes, des .... des gens qui sont très très très expérimentés et ben quand ils discutent et qu'on est en réunion ben j'écoute ce qu'ils disent ».

1.1.3 R3 : Norme de collaboration entre les pairs

Amanda est ingénieur énergétique. Certains de ses collègues, managers d'activité, ne lui parlaient pas suffisamment à l'avance des projets sur lesquels ils lui demandaient de l'aide (intervention pour apporter des solutions de gestion énergétique). Il devient compliqué pour elle de gérer son travail pace qu'elle est débordée, mais en même temps, elle ne peut pas reporter les projets que l'on lui donne. Elle travaille au dernier moment sur ces projets, et, avec les manager d'activité en question, ils remettaient un travail qui n'est pas « propre » aux clients. Elle leurs explique que le travail qu'ils lui demandent nécessite plus de temps que celui qu'ils lui laissent. Les deux parties se sont proposées de faire des débriefings après les projets qui n'ont pas fonctionné pour voir ce qu'ils peuvent améliorer la prochaine fois. Également, elle essaye de s'adapter à chaque manager pour réussir la collaboration avec eux. Dorénavant, ils se prennent suffisamment à l'avance, ne travaillent plus dans l'urgence, prévoient des réunions avec le client pour lui expliquer ce qu'il y a à faire, font des rapports d'intervention, maitrisent les retards qu'ils peuvent avoir et prévoient suffisamment le travail à faire.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

L'ingénieur a évalué positivement l'élaboration d'une nouvelle norme de collaboration (la cible d'implication) à travers deux dimensions : affective et cognitive. Sur le plan affectif, elle se retrouve dans une situation où elle éprouve des **affects négatifs liés à une frustration** d'être débordée par le travail et à une insatisfaction du travail fourni.

« Il y a des choses qui vont, qui vont pas, enfin voilà. C'est compliqué à gérer, je suis débordée du coup le projet on va le reporter, mais bon ben des fois ça a des impacts ».

En outre, sur le plan cognitif, elle **raisonne sur l'origine du problème** répétitif qu'elle rencontre. Elle constate que certains de ses collègues sont mal organisés et que la collaboration se passe mal avec eux.

> *« Il y a un manager par exemple...ben sur Angoulême...ben il était fait un petit peu...à la dernière minute, un peu à l'arrache ».*

Par ailleurs, au regard de l'histoire d'Amanda, nous constatons qu'elle a évalué positivement sa **propre implication**. En effet, si elle ne s'implique pas dans cette création normative, elle continuera à supporter un coût, celui d'être débordée dans son travail et de travailler dans l'urgence.

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre les deux facteurs liés à la **cible de l'implication** et à **l'implication** de la personne, un troisième facteur d'ordre **organisationnel** a favorisé l'implication de l'ingénieur. Il s'agit de la recherche de la performance liée à la satisfaction du client.

> *«On rendait des choses [au client] qui étaient pas...qui étaient pas propres, bien, etcetera, parce que ben c'était tout au dernier moment, et...enfin voilà, sur des projets on a vu qu' ça n'a pas fonctionné ».*

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

D'abord, l'ingénieur a **exprimé clairement ses attentes** auprès des managers.

> *« Je leur dit mais...un chiffrage ça...met pas deux heures, enfin faut plus de temps ».*

Ensuite, elle essaye de **s'adapter** au caractère de chacun de ses collègues pour collaborer au mieux avec eux.

> *« Donc...ça se construit petit à petit, ouais, avec chaque manager. Chaque manager est différent et a des façons de travailler différentes. Donc c'est moi aussi qui m'adapte au caractère de chacun et à la façon de faire de chacun ».*

Enfin, elle a **organisé des débriefings** avec les managers avec qui la collaboration ne se passe pas bien pour qu'ils se mettent d'accord sur ce qu'ils doivent changer.

« On faisait un petit débriefing aussi en disant ben là faudrait améliorer la prochaine fois. Et il y a eu plein de projets différents où on s'est dit bon ben là pareil...faudra améliorer, parce que ben il y a des choses qui ont pas fonctionné ».

1.2 Les normes associées à la tâche à effectuer

1.2.1 R4 : Norme de contrôle de l'usage du matériel collectif

Patrice est technicien de maintenance. Dans son agence, les techniciens utilisent des appareils collectifs pour effectuer leur travail. Ils ont à leur disposition un outil informatique mis en place par le siège pour réserver le matériel. Cependant, les techniciens n'utilisaient pas cet outil. Ces derniers étaient souvent pressés et embêtés d'aller sur l'ordinateur, ils prenaient alors vite le matériel sans le réserver. À l'agence, les techniciens de maintenance cherchaient du matériel sans le trouver. Au bout de deux ans, ils commençaient à se fatiguer de cette situation. Patrice voyait la nécessité d'avoir une trace quelque part pour le matériel. Il apprend que sur une autre agence, la traçabilité du matériel est assurée par un classeur en papier. Il voulait mettre cela en place dans son agence. Il en a d'abord discuté avec son responsable qui lui a donné sa validation pour tester cette idée. Son idée a été mise en place et s'est avérée avantageuse : les techniciens notaient la date de l'emprunt du matériel, le motif de l'emprunt, etc. en deux minutes sur le classeur. Cela a permis de contacter les personnes qui avaient un matériel si un autre technicien en a besoin.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le technicien de maintenance a évalué positivement la cible de l'implication, à travers deux dimensions : affective et cognitive. La dimension affective se traduit par la présence des sentiments de gêne, parce que l'accomplissement de son travail est encombré par l'absence des matériaux dont il a besoin. En plus, il éprouve une fatigue pour avoir enduré cela pendant deux ans.

« On a des appareils collectifs, ils ont des numéros dessus, mais ils [techniciens de maintenance] les prenaient et on ne savait pas où ils étaient. On avait mis un PC à un endroit qu'on pouvait réserver, mais tout le monde ne respectait pas les choses, donc voilà. Au bout de deux ans, on commence à se fatiguer de ça ».

Cette dimension affective est couplée à une dimension cognitive. Patrice considère qu'il y a une nécessité d'assurer la traçabilité du matériel. Il sait qu'un outil est déjà mis en place à l'agence pour cette fin, mais qu'il n'est pas utilisé par ses collègues. Il analyse la raison derrière et conclut que la réservation du matériel par le biais de l'ordinateur prend du temps.

En même temps, le technicien a évalué positivement sa propre implication. En effet, s'il ne s'implique pas dans cette création normative, il continue à supporter un coût, celui de subir une situation fastidieuse dans le cadre de son travail.

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre les facteurs **liés à la cible d'implication** et à **l'implication de la personne** que nous avons abordés dans le point précédent, nous citons un **facteur interpersonnel,** celui de l'échange entre le technicien et son manager qui lui a validé la mise en place de son idée.

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Le **technicien s'est renseigné** sur la manière dont les techniciens procèdent pour normer la même situation dans d'autres agences.

> *« J'ai fait évoluer des choses au niveau de l'agence qu'on faisait pas et que j'ai mis en place et qui étaient déjà mise en place dans les autres agences, mais qui n'étaient pas suivies chez nous. Mais bon, ça améliore les choses ».*

Il a parlé avec son manager pour obtenir sa validation pour transmettre la façon de faire adoptée dans d'autres agences chez eux.

> *« J'ai discuté avec mon responsable, il m'a donné son accord et il m'a dit oui, on va essayer et ça a fonctionné et donc il n'y avait pas de problème ».*

Il a mis en place un outil (classeur avec des feuilles de départ et de retour) qui pourra résoudre leur problème.

> *« Donc, moi, j'avais mis en place un classeur, avec le numéro chrono, le numéro de la personne qui le prenait, la date, pourquoi et la date de retour. Et en observation, s'il y avait un problème dessus. Donc, sur papier, on note, hop, ça prend deux minutes. C'était pour ça que j'avais mis en place ce système-là ».*

2 Normes formelles de comportement

Nous avons retrouvé neuf histoires d'implication dans la création des normes formelles de comportement.

Ces normes sont formelles du fait de leur traçabilité (une trace écrite est conservée dans les comptes rendus des réunions) (R9, R10, R12 et R13), et/ou du fait qu'elles soient édictées explicitement par le superviseur (R5, R6, R7, R8, R11 et R13).

Comme les normes informelles de comportement, les normes formelles de comportement relèvent des modalités d'interactions entre les salariés (2.1.) ou sont associées à la tâche à effectuer (2.2.).

2.1 Les normes associées aux modalités d'interactions entre les salariés

2.1.1 R6 : Norme de coordination de travail : (re)répartition des tâches entre managers et subordonnés

Lorsque Marcel, manager d'activité travaux, a pris son poste, il se laissait beaucoup de travail. D'abord, parce qu'il avait l'impression que de cette manière il contrôlait tout. Ensuite, il ne voulait pas charger ses subordonnés parce qu'il ne voulait pas être vu comme quelqu'un d'autoritaire qui abuse de son pouvoir. À un moment donné, il était lui-même surchargé ce qui le mettait dans un état de colère. Il en a parlé avec son tuteur et son N+1 et a décidé qu'il devrait se libérer du temps. Il a donc réparti autrement la charge de travail dans l'équipe en déléguant des suivis de clients et des devis à ses techniciens et certains devis à son assistante. Il s'est gardé une partie des visites de clients et a pris l'animation achat.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le manager a évalué positivement la cible de l'implication. D'abord, à travers une dimension affective qui se traduit par la présence des sentiments de frustration.

> *« Ah oui oui, j'étais vraiment à deux doigts de péter un câble, donc voilà. C'était plus possible. J'étais arrivé à un point où il faut trouver une solution ».*

Ensuite, la nécessité de trouver une solution amène le manager à raisonner sur les raisons initiales de son comportement. Il considère à cet effet qu'il se laisse une grande charge de travail parce qu'il vient d'avoir son poste et a besoin de tout maitriser et contrôler. Également, il se rend compte que ces raisons ne sont pas justifiées. D'abord, parce qu'il n'a pas besoin de tout contrôler puisque son équipe est compétente. Puis, l'impression qu'il avait de tout maitrise n'était pas réelle.

> **«** *Je m'étais dit, si je garde tout, je garde le contrôle, je peux tout voir. En fait, c'est pire que tout. Rires. C'est pire que tout. Alors que les personnes de l'équipe sont sur certaines*

choses beaucoup plus compétentes que moi de le faire, donc voilà. Je me gardais beaucoup de devis. Voilà, je me gardais énormément de choses. Si je garde ça, ça, j'ai l'impression de maitriser. Mais en fait, on maitrise rien, c'était qu'une impression hein. C'était qu'une impression ».

Également, il a évalué positivement son implication dans la création normative. Le manager s'est impliqué pour ne plus subir le coût d'être débordé dans son travail.

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre les facteurs liés aux déterminants affectifs et cognitifs de l'implication, nous mentionnons un facteur **interpersonnel** dans la mesure où le manager a échangé avec son supérieur direct et son tueur avec qui il a validé la nécessité de répartir la charge de travail autrement dans son équipe.

« Donc… Donc après, voilà, avec l'échange avec Cédric [le tuteur] et Philippe [le manager] que j'avais eu à l'époque, voilà, il faut que je puisse me libérer du temps ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Le manager a fait part à ses N-1 (techniciens et assistantes) de son intention de leur déléguer certaines tâches et il **leur a expliqué** la nouvelle répartition du travail.

« Ça a permis de créer avec Loïc, donc mon technicien, on se voit au besoin, mais on se… Par exemple hier, il y avait pas mal d'affaires qui étaient rentrées, ou des devis à faire, bah tiens, on n'est pas très loin, on fait un petit point avec Loïc, voilà. Ça permet de bien répartir aujourd'hui les charges de chacun ».

2.1.2 R7 : Norme de coordination de travail : (re)répartition des tâches entre managers et subordonnés

Albert est manager d'activité de travaux. Il a eu une année difficile avec des problèmes de délais, de qualité, d'insatisfaction des clients, ainsi que des problèmes financiers. Il est altéré par son N+1 (manager territoire) et lui aussi, il s'est remis en question. Albert considère qu'il a profité du droit à l'erreur qui existe dans son organisation pour réfléchir et se remettre en question. Il constate qu'il est sollicité par beaucoup de monde (sous-traitants, clients, etc.) et qu'il gère les problématiques liées au terrain, ce qui dispatche ses tâches. En même temps, la philosophie de l'entreprise suppose de responsabiliser les chefs de chantier, ses N-1, en les mettant en relation avec le client. Néanmoins, 80% des personnes de son équipe sont en fin

de carrière et refusent de changer leur façon de penser ou de faire. Albert a commencé donc par modifier son équipe en embauchant des nouvelles personnes qui sont jeunes avec des compétences relationnelles, en plus des compétences techniques. Il leur a expliqué la nouvelle manière de travailler consistant à gérer les problématiques du terrain. Également, il a changé son comportement paternaliste et protecteur avec son équipe. Enfin, il a expliqué au client ce changement, et que les chefs de chantier seront, désormais, leurs interlocuteurs.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le principal déterminant derrière une évaluation positive de la cible d'implication est d'ordre cognitif, celui de la réflexion du manager sur des problèmes de natures diverses, auxquelles il s'est confronté tout au long d'une année. À la suite de l'analyse de ces problèmes, le manager constate qu'ils sont dus au fait qu'il résout à la fois les problèmes du terrain (chantier) et les problèmes du bureau. Il s'est remis en question et s'est rendu compte qu'il avait un comportement paternaliste avec les chefs de chantier sous sa direction, ce qu'il lui poussait à gérer leurs problèmes de terrain. Il constate que cette manière est en contradiction avec la culture de l'entreprise qui veut bien des chefs de chantier responsables et autonomes.

En même temps, le manager a évalué positivement l'environnement de l'implication. Il considère qu'il travaille dans une entreprise qui accorde le droit à l'erreur, ce qui lui a permis de réfléchir sur les failles dans son fonctionnement et de remédier à la situation problématique existante.

> *« On a encore cette chance chez IOP c'est qu'une erreur n'est pas tout de suite sanctionnée dans un sens, ça peut être sanctionnable, mais n'est pas sanctionnée. La même erreur oui, là ça devient problématique. Donc j'ai eu cette chance-là, donc si la personne qui commet une erreur arrive à réfléchir et à se remettre en question, on pourra toujours évoluer, on re-commettra d'autres erreurs, mais on peut faire évoluer, on peut changer notre façon de fonctionner ».*

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre le facteur lié à la cible de l'implication et à l'environnement de l'implication cité ci-avant, nous repérons deux facteurs qui ont favorisé l'implication du manager d'activité dans la création d'une nouvelle norme de coordination de travail dans son équipe.

Le premier est d'ordre **organisationnel,** il s'articule autour de la cherche de performance et une culture organisationnelle axée sur la responsabilisation et l'autonomisation des salariés à tous

les niveaux de la hiérarchie. D'abord, la culture organisationnelle a influencé l'implication du manager dans la mesure où il l'a transmis à ses subordonnés de sorte qu'ils soient autonomes dans leur travail et responsables de gérer les problèmes du terrain.
Ensuite, la recherche de la performance, notamment la rentabilité financière et la satisfaction des clients, est un facteur organisationnel qui a influencé la remise en question du manager sur la nécessité de changer son fonctionnement.

Le second facteur est d'ordre **interpersonnel,** celui de l'échange entre le manager et son supérieur direct. Ce dernier a alerté le manager sur la gravité de la situation actuelle et les attentes à son égard pour la rectifier.

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Le manager dispatché entre les problématiques du terrain (chantier) et celles du bureau conçoit une répartition des tâches avec ses subordonnés de sorte qu'ils soient responsables des problématiques du chantier. Pour y parvenir, il a communiqué la répartition des tâches entre le manager et ses subordonnés en leur expliquant qu'ils auront la première relation avec le client et s'occuperont des problèmes des sous-traitants, pendant que le manager lui-même, assurera le support.

> *« Donc les responsables de chantier, je leur demande plus de chose, où je les responsabilise sur pas mal de chose : « Tiens une opération, c'est toi le patron, tu t'organises, tu te prépares, t'as besoin d'aide, je suis là, t'as besoin de moyens, tu me dis, mais voilà c'est toi » ».*

Également, il a embauché des nouvelles personnes avec des profils qui correspondent aux tâches qui leur seront confiées : des personnes orientées aussi bien sur la technique que sur le relationnel et en plus, elles sont jeunes et familiarisées avec les la technologie.

> *« C'est des profils qui sont peut-être un peu plus différents de ce qu'on avait, c'est pas des gens, comment dire, forcément que monteur-exécutant, technicien pur et dur, c'est des gens qui ont un peu plus de bagage, qui ont un peu plus de facilité à parler, et puis des gens assez jeunes, ils ont entre, allez on va dire, entre 25 et 35 ans donc forcément la nouvelle technologie c'est plus facile, pour envoyer un mail, des choses comme ça ».*

Enfin, le manager effectue un travail sur soi-même en vue de devenir moins paternaliste avec ses subordonnés comme il le faisait.

« Quand j'ai commencé au début, j'étais avec mon équipe, j'étais très paternaliste. Je les protégeais. C'était mes enfants. Voilà et puis, ils étaient très bons et fallait les protéger. J'étais bon, mais il y avait une partie négative. Donc par rapport à ça, fallait que je change ».

2.1.3 R8 : Norme d'entraide pour les subordonnés

Yohan est manager d'activité travaux. Il est arrivé sur une agence où les salariés (chefs de chantier) étaient isolés chacun travaillait sur son chantier et réglait seul ses problèmes. Cela ne correspond pas aux convictions du manager d'activité. Ce dernier est persuadé qu'il est important que tout le monde s'entraide mutuellement et qu'il y ait un esprit d'équipe et une unification entre les chefs de chantier. Il pense que les moins jeunes et les plus anciens ont besoin de l'expérience mutuelle des uns et des autres pour savoir ce qu'ils peuvent faire. Pour y parvenir, lorsqu'un jeune chef de chantier venait le voir pour lui demander une aide, il lui proposait d'aller voir un autre chef de chantier. Également, il a recruté de nouveaux subordonnés en essayant de savoir à travers les entretiens d'embauche s'ils avaient l'esprit d'équipe qu'il recherchait. Ce recrutement s'est avéré important pour lui parce que, lorsque l'équipe est déjà créée, l'instauration de l'esprit d'équipe prend plus de temps et s'avère plus compliqué que lorsque le manager a la possibilité de construire son équipe.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le principal déterminant derrière une évaluation positive de la cible d'implication est d'ordre cognitif. Le manager reconnait l'importance de l'entraide pour le bon fonctionnement de son équipe D'abord, parce qu'elle permet aux personnes de générations différentes de mieux travailler, et ensuite, parce que l'entraide amène à la réciprocité qui, elle, peut empêcher des événements catastrophiques. Or, il se rend compte que ses subordonnés n'étaient pas en harmonie avec cette norme de comportement.

« Il y n'avait pas l'esprit d'équipe, chacun était dans son coin, chacun sur son chantier. Donc non, il faut qu'il y ait cette unification pour que tout le monde s'entraide, ça c'est très important. Voilà, parce que dans mon équipe, j'ai des jeunes, des moins jeunes, d'autres plus vieux avec chacun son expérience donc ils ont chacun besoin de l'un l'autre pour savoir ce qu'ils peuvent faire. Parce que forcément s'il y a un, un jour qui dit non je ne peux pas t'aider, tu te débrouilles, il aura jamais le retour et on va aller vers la catastrophe ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre le facteur lié à la **cible d'implication**, nous retrouvons un **facteur personnel** favorisant l'implication. En effet, le manager a des convictions personnelles liées à la nécessité de la cohésion de l'équipe. D'ailleurs, il nous raconte qu'avant de devenir manager de cette équipe, il était responsable d'une autre équipe et il a instauré le même comportement d'entraide entre les membres, ce qu'il considère être sa « philosophie ».

> *« Moi, j'accepte pas l'indépendance. S'il y a un gars qui est sur un chantier, qui est en galère, et que l'autre sur un autre chantier qui se débrouille sur son chantier, là ce ne sera pas possible, ça ne peut pas fonctionner, donc il a fallu recréer aussi le fonctionnement bien qui était déjà plutôt dans ma philosophie, donc ça était plus simple »*

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Afin de créer une norme d'entraide, le manager **a recruté de nouveaux membres** dans l'équipe.

> *« C'est vrai que déjà quand on choisit les personnes, quand on les rencontre, quand on fait les entretiens d'embauche, alors on sent qu'il y a un petit quelque chose, donc ça, ça aide beaucoup, ben aujourd'hui, voilà j'ai embauché deux personnes et puis voilà. On est les dirige pour qu'ils soient dans l'esprit d'équipe ».*

Ensuite, lorsqu'un jeune subordonné le sollicite, il **l'invite à demander l'aide** à un autre membre de l'équipe au lieu de lui apporter l'aide directement.

> *« C'est souvent, là j'ai un plus jeune qui me demande ben tiens là, je suis pas sûr, on pourrait faire ça, j'ai dit attends, on va voir le mec ou la personne pour savoir ce qu'il en pense ».*

2.2 Les normes associées à la tâche à effectuer

2.2.1 R5 : Norme de revente du matériel en interne

Clément est manager d'activité travaux. Il a pris connaissance qu'une pratique de revente de bien en interne a été mise en place au sein de son entreprise. Cette pratique lui a plu dès qu'il en a pris connaissance, parce qu'elle lui permet de réaliser un gain financier pour son équipe en vendant des matériaux achetés lors de la préparation d'un chantier, mais non utilisés. Également, il fait profiter

d'autres collègues à lui d'un matériel neuf à un prix réduit. Il a appliqué lui-même cette procédure et a transmis l'information concernant son intérêt auprès des chefs de chantier de son équipe.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le manager a évalué positivement la cible de l'implication, à savoir la pratique pour revendre les matériaux non utilisés à un prix réduit à ses collègues. Cette évaluation est principalement due à un déterminant affectif, celui d'une attitude positive, notamment un attrait pour une pratique émise par l'organisation.

> « *Moi, ça m'a tout de suite plu. Au lieu de (…) parce que c'est bête de garder du matériel qui coûte de l'argent au lieu de le garder dans l'atelier, de prendre la poussière, et de savoir que dans cinq ans il est rempli de poussière et d'humidité, il ne sera plus fonctionnel, autant en faire profiter les collègues* ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

L'implication du manager a été favorisée par un **facteur organisationnel** qui se traduit d'abord par la diffusion d'un message de la part de l'organisation sur l'intérêt de la pratique de « revente du matériel non utilisé à des collègues ».

> *« Je ne sais plus à quel moment, j'ai pris connaissance que ça existait au sein d'IOP, mais on a eu certainement un message (…) je pense qu'il y a eu une bonne communication au sein d'IOP ».*

Ensuite, par la mise en place d'une application informatique qui facilite la communication et l'échange entre les salariés à ce sujet.

> *« On identifie ce matériel-là. On va aller sur le forum, et on va aller dans l'onglet « matériel le bon coin des affaires ». On va dire, c'est tel matériel en stock, on va indiquer les références, le nom du matériel, ces références, les données techniques. À ce moment-là, je pense que le forum a un certain nombre de vues et puis on y va assez régulièrement ».*

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Le manager a appliqué lui-même cette pratique en se rendant régulièrement sur le forum en développant les contacts avec ses confrères au sein de l'entreprise. Il a également relayé

l'information au sein de son équipe. En effet, les chefs de chantier qui travaillent sous la direction du manager sont amenés à acheter du matériel dans le cadre de leur travail. Ainsi, ils sont également concernés par cette pratique.

> *« On l'a [information] relayée au sein de notre structure (…) il s'agit de l'amener, puis de transmettre les informations dans l'équipe et de transmettre les informations au responsable de chantier, etcetera ».*

2.2.2 R9 : Norme d'autocontrôle des prestations pour les chefs de chantier

Jean est manager d'activité travaux. À plusieurs reprises, il s'est trouvé face à des situations où le client ne paye pas parce qu'il y a des travaux inaccomplis sur le chantier. Il a constaté la nécessité de trouver un moyen qui permet de vérifier que le travail a été réalisé comme prévu par les chefs de chantier sous sa direction. Jean a échangé avec les chefs de chantier sur ce sujet lors de leur réunion d'équipe. Il a compris qu'ils oublient souvent de finaliser des tâches particulières. Il a également soulevé le problème lors de la réunion avec ses collègues et son N+1. Puis, il a rejoint un groupe de travail formé à cette occasion par le siège. Il a travaillé dans ce cadre avec des personnes ayant des profils différents sur l'élaboration d'une application qui permet d'éviter des problèmes en cours ou en fin des chantiers. L'outil correspond à des tablettes qui permettent aux chefs de chantier de procéder à des opérations de contrôle de conformité.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le principal déterminant derrière une évaluation positive de la cible d'implication est d'ordre cognitif : le manager a pris conscience d'un problème répétitif, celui du non-payement de certains clients à cause d'un travail incomplet sur le chantier. Il pense qu'il est important d'instaurer un système de contrôle du travail des chefs de chantier pour éviter la récurrence de ce problème.

> *« Moi je suis manager, le problème c'est quand je ne suis pas payé, pourquoi ? parce que les trous ne sont pas bouchés, c'est récurrent, on ne peut pas continuer comme ça ».*

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

S'ajoute au facteur lié à la **cible d'implication**, un facteur **organisationnel**, plus spécifiquement, la recherche de la performance liée à la rentabilité financière. Également, le manager est animateur du domaine des travaux. Il a donc une connaissance pointue sur ce sujet.

« Au niveau production des travaux, oui, sur les auto-contrôles, moi je suis responsable fonctionnel des productions de travaux qui a travaillé sur, au départ, sur les auto-contrôles, sur l'application, oui ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Le manager a commencé par discuter le problème rencontré par les chefs de chantier étant directement concernés, afin de comprendre la raison pour laquelle ils quittent un chantier avec des tâches incomplètes.

« Pourquoi ils ne sont pas bouchés ? donc il faut des chefs de chantier, pourquoi vous ne bouchez pas les trous ? il faut boucher les trous quand vous avez fini. On ne le fait pas parce qu'on oublie ou on ne le fait pas parce que … ».

Également, il a soulevé la question et échangé sur le problème en réunion avec ses collègues et son supérieur hiérarchique.

« Voilà donc après tout le monde se met puis, comment on pourrait faire pour que les trous soient bouchés quand on part, ? contrôler que l'eau chaude soit chaude, ? que l'eau froide soit froide quoi ? grosso modo pour caricaturer un peu. (…) Alors ça s'est soulevé. Alors en réunion nous ça peut être, en réunion opérationnelle et puis en réunion opérationnelle des directeurs souvent c'est ça quoi ».

Enfin, il a travaillé avec un groupe de travail à ce sujet où il a réfléchi avec d'autres personnes de profils différents (managers, chefs de chantier, etc.), sur l'élaboration d'une application informatique qui permet d'éviter des problèmes en cours ou en fin des chantiers.

« C'est trouver les solutions, c 'est faire une application qui évite d'avoir des problèmes en cours ou en fin des chantiers (…) Oui c'est ça à travers cette application c'est simplifié. Au départ c'était en papier, ça ne marchait pas bien, on a fait évoluer, ils ont des tablettes et ils passent et il fallait que ce mur soit blanc et il est jaune et ils rentrent et ils devaient contrôler dans le truc et ils regardaient il est jaune au lieu du blanc et il met non conforme ils cliquent dessus ».

2.2.3 R10 : Norme d'auto-contrôle des prestations

Pascal est chef de chantier, il a connu une période pendant laquelle au moment où il aurait terminé un chantier, il se trouvait amené à y retourner à la suite de l'appel de l'architecte pour réaliser des tâches inaccomplies. Le temps du trajet et du travail à faire lui faisait perdre une journée. Plus tard, l'entreprise a élaboré un outil de contrôle des prestations réalisées sur le chantier avant de livrer le bâtiment au client. Grâce à l'usage de cet outil, Pascal se sent tranquille et serein lorsqu'il quitte un chantier, parce qu'il sait qu'il n'y retournera pas.

En tant qu'animateur dans le domaine des travaux, Pascal s'est réuni avec d'autres animateurs du même domaine et se sont mis d'accord sur l'intérêt et l'efficacité de cette pratique et sur l'importance qu'elle soit diffusée à une large échelle au niveau de l'entreprise. Pascal a effectué des fiches sur lesquelles il a commenté cette pratique et les a diffusées sur une plateforme électronique sur l'intranet de l'entreprise afin d'aider ses collègues.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le chef de chantier a évalué positivement la cible de l'implication. D'abord, à travers une dimension cognitive : le chef de chantier reconnait l'efficacité de la pratique de l'auto-contrôle des prestations réalisées sur un chantier, notamment en termes de gain de temps.

> « Là, il manque une tête thermostatique, par exemple, là il manque une bouche de ventilation… ça peut être ça quoi… Mais quand on a quitté le chantier et qu'on a plus la cabane sur le terrain, il y a plus personne, bah il faut retourner sur le chantier à deux heures de route, c'est là qu'on fait deux heures de route, plus le temps de travail, et après le retour… Donc, on a perdu une journée parce qu'on avait pas contrôlé *notre installation. Alors que si on l'a fait avant, bah on est serein, on est tranquille. Moi, je dirais que c'est une bonne méthode. De se contrôler avant les dates de réception ».*

L'évaluation positive de la norme à créer est couplée par une évaluation positive de l'implication même, du fait de l'intérêt de Pascal à faire profiter ses collègues d'une méthode qu'il a trouvée bénéfique. Il y a donc une obligation perçue de sa part pour partager l'efficacité de la méthode d'auto-contrôle des prestations.

> « *Si on aidait les collègues de son côté, autant le faire. J'ai toujours été dans ce profil-là quoi ».*

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre les facteurs liés à la **cible de l'implication** et à **l'implication** elle-même, des facteurs **individuels** et **interpersonnels** ont favorisé l'implication.

Le facteur **individuel** est lié à l'expertise et les connaissances qu'a le chef de chantier qui est également animateur dans le domaine des travaux de chantier, ce qui lui permet de juger avec d'autres animateurs du même domaine la validité d'une pratique.

> *« Moi, je suis animateur production [travail de chantier], dans une réunion mensuelle comme je vous disais tout à l'heure, avec d'autres animateurs de territoire. De différents territoires du groupe G. Donc, là, quand il en a un qui a une bonne méthode, on*

l'évoque, on la montre, on la commente, de façon à vraiment finaliser et pouvoir après la diffuser à l'ensemble du personnel, ou des salariés IOP. Voilà. Voilà comment ça se passe. Et elle est validée par l'ensemble des animateurs, donc ça tient la route quoi (…) on a quand même l'expérience en tant qu'animateur sur notre rôle de chef de chantier, du vécu comme on dit, et on valide ça ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Le chef de chantier s'est réuni avec des collègues animateurs pour commenter et valider ensemble l'utilité de se contrôler avant les dates de réception. Ensuite, il a créé une fiche sur le sujet et l'a diffusée sur une base d'information accessible à tout le personnel sur le portail numérique de l'entreprise, visant à la communiquer à un maximum de personnes à l'échelle de l'entreprise.

« Et voilà, après on l'évoque, on la commente et après on la transcrit sur des fiches qu'on envoie à IOP News [une base d'information présente sur le portail informatique de l'entreprise] et qu'on envoie à tout le monde. De façon, à en faire une com tout simplement, de la communication. On les diffuse pour communiquer un maximum et les montrer à tout le monde quoi. À un maximum de personnes ».

2.2.4 R11 : Norme de contrôle entre pairs

Charles est manager de l'ingénierie. Il est responsable d'une équipe de techniciens qui réalise des plans destinés à être exécutés par les chefs de chantier. Il a réfléchi avec son équipe sur une manière à rendre les plans produits les plus lisibles et compréhensibles possible par les chefs de chantier qui seront amenés à les exécuter. L'importance de cette interrogation réside dans le fait que les techniciens qui travaillent sur les plans sont trop dedans, qu'ils pensent que toutes leurs idées sont clairement exprimées et que les informations mentionnées sont suffisantes, même quand ce n'est pas le cas. Le manager et son équipe se sont mis d'accord que tout plan devrait être visé par un autre technicien que celui qui l'avait fait. Cette pratique a été appliquée par les techniciens puis, à un moment donné, les techniciens oublient de la mettre en place. Le manager en a reparlé pendant leur réunion d'équipe et a affirmé que cette pratique est désormais obligatoire et sera formalisée.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le principal déterminant derrière une évaluation positive de la cible d'implication est d'ordre cognitif. Le manager **est conscient de l'importance d'avoir un recul dans l'exécution des plans** par ses techniciens. Il a réfléchi avec eux sur une pratique de contrôle entre pairs, afin

d'améliorer les plans délivrés par le bureau d'études et les rendre plus lisibles et plus compréhensibles par les chefs de chantier.

« (…) quand on fait le plan, le technicien est tellement à fond dedans et ne relève pas la tête, mais à un moment il faut faire un petit recul pour voir. (…) Il y a juste un visionnage de plan à faire par un tiers et après on dit que c'est fait et après quand le plan part, il a beaucoup moins de bêtises dessus ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre le facteur lié à la **cible d'implication**, des facteurs **individuels** et **interpersonnels** ont favorisé l'implication du manager dans la création d'une norme comportementale.

Le facteur **interpersonnel** est lié à l'échange entre le manager et son équipe sur la pratique à mettre en place pour améliorer les plans.

« On a réfléchi à une époque sur les autocontrôles d'études. Qu'est-ce qu'on devait faire pour respecter le plan et qu'on soit meilleurs que le plan ? Et donc on a décidé que tous les plans qui sortaient des bureaux d'études devraient être visés par un autre technicien que celui qui les avait faits ».

Le **facteur personnel** est lié à la position de la personne en tant que manager avec un pourvoir d'édicter explicitement la manière acceptable de se comporter pour son équipe.

« Donc j'ai imposé qu'à chaque fois, il y a un autre dessinateur, un technicien ou même le manager, peu importe, qui ouvre le plan et en trois minutes on voit tout est collé ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Dans un premier temps, le manager **a discuté avec son équipe** sur la question d'améliorer les plans d'étude et ils ont décidé d'introduire la pratique de contrôle entre pairs. Lorsque le manager a constaté que les techniciens n'adhèrent pas systématiquement à cette norme, il a demandé de la formaliser en gardant une trace à chaque fois que le plan est contrôlé par un tiers.

« Au début les gens le piquaient et puis ils l'oublient (…). On en a parlé mardi dernier lors de la réunion et on s'est décidé. On a dit non bah c'est obligatoire. Ce n'était pas formalisé auparavant, mais maintenant vous formaliserez les autocontrôles ».

2.2.5 R12 : Norme de contrôle des N-1

Sergio est chef de chantier. Les travaux de chantier sont confiés à des sous-traitants qui travaillent sous sa direction. Cependant, les sous-traitants partaient souvent en laissant un travail mal fait, Sergio était donc amené à refaire ce travail. Au bout d'un moment, il ne pouvait plus supporter cette situation et a soulevé le problème à sa hiérarchie. D'autres chefs de chantier avaient le même problème, Sergio et ses collègues ont suggéré de mettre en place un système de contrôle du travail des sous-traitants. Un outil a été conçu par l'entreprise à cette occasion, Sergio été amené à proposer ses idées au cours de l'élaboration de l'outil et de le tester pour voir s'il correspond à ses attentes.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le chef de chantier a évalué positivement la cible de l'implication, à travers deux dimensions affective et cognitive. La dimension affective se traduit par la **présence des émotions de colère**.

> *« C'est vrai qu'on en a eu marre au bout d'un moment de refaire le boulot dégueulasse des gens qu'on avait payé. Donc, ça en a eu marre de le faire. C'est très désagréable de revenir faire le travail derrière quelqu'un qui était grassement payé »*

Cette dimension affective est couplée à une dimension cognitive. Sergio considère qu'il y a une **nécessité d'assurer le contrôle** du travail des sous-traitants.

> *« Donc, on s'est dit qu'il fallait qu'on mette en place quelque chose, instaurer un contrôle pour être sûr que ces gens-là., quand ils s'en vont, on sait que le travail est fait et on n'y revient pas ».*

En même temps, le technicien a évalué positivement sa propre implication. En effet, s'il ne s'implique pas dans cette création normative, il aura un coût à supporter, celui de subir une situation fastidieuse et énervante dans le cadre de son travail.

Enfin, le chef de chantier évalue positivement **l'environnement de l'implication**. Il reconnait l'importance de la création d'un groupe de travail avec des « *têtes pensantes* » qui ont mis un outil en place pour donner suite aux propositions de Sergio et ses collègues et régler leur problème.

> *« il y a l'idée de base. L'idée du responsable de chantier qui fait remonter l'info. « Ouai, moi, j'aimerais ça… » « Est-ce que c'est possible ? » Et derrière, il y a tout un groupe de travail (…) il va y avoir des gens qui vont mettre des outils en place, parce que bon. Donc ça après, c'était visé, analysé, forcément par des têtes un peu plus pensantes, qui vont travailler sur des outils qui vont être mis à l'essai »*

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre les facteurs **liés à la cible d'implication,** à **l'implication même et à l'environnement de l'implication** que nous avons abordés dans le point précédent, nous citons un **facteur interpersonnel** celui de l'échange entre le chef de chantier, ses collègues et son manager autour d'un problème rencontré. Puis, l'échange entre le chef de chantier et les personnes qui ont travaillé sur l'élaboration de l'outil afin de valider avec eux son efficacité.

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

D'abord, le chef de chantier a soulevé **le problème à sa direction** en précisant qu'il voudra instaurer un type de contrôle du travail des sous-traitants

> *« Ce travail-là a été fait par des responsables de chantier. Des gens comme moi qui ont dit : j'aimerais bien qu'on mette en place des contrôles. Quel genre de contrôle ? On peut voir, ainsi de suite voilà ».*

Ensuite, il a **échangé avec les personnes** qui se sont occupées d'installer un outil permettant la mise en place d'un système de contrôle.

> *« Est-ce que ça nous va, est-ce que ça nous va pas ? Est-ce qu'on a des difficultés, est-ce qu'on n'a pas des difficultés ? Est-ce que c'est lourd ? Est-ce que ce n'est pas lourd ? Oh, oui… ça… Hop, ça remonte, on re-révise, et on redescend ».*

Enfin, il a **fait des essais pour tester l'outil** lorsqu'il est en cours d'élaboration.

« On fait des essais… Ça revient. Et ainsi de suite. Alors, quelques fois, l'outil il va mettre deux ans, parfois trois ans, même plus que ça., avant que ce soit réellement opérationnel ».

2.2.6 R13 : La mise en place d'une pratique de travail sécuritaires

Dorian est manager d'activité maintenance. Il a une équipe de 15 personnes qui travaillent sur un site chez un client accordant beaucoup d'importance au principe de la sécurité. À la suite d'une étude statistique réalisée par le client sur les lésions par jour et l'accidentologie aux yeux, celui-ci décide de renforcer les mesures de sécurité liées au port des lunettes de protection. Dans l'équipe de Dorian, certains techniciens ont eu des accidents mineurs aux yeux. Dorian se rend compte qu'il a une responsabilité en tant que manager vis-à-vis de son équipe. Également, d'un point de vue humain, il tenait à réduire le taux d'accident chez ses subordonnés. Ainsi, il a organisé une réunion à cette occasion pour discuter du sujet avec ses subordonnés et un représentant du client. Il s'est rendu compte que les lunettes de protection ne sont pas portées systématiquement par les techniciens. Un échange porte sur la recherche

d'un compromis entre le confort dans le travail revendiqué par les techniciens et la sécurité revendiquée par Dorian. Les deux parties se sont mis d'accord sur le type de matériel à acheter et le manager a commandé des nouvelles lunettes.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

La dimension cognitive de l'évaluation de la cible d'implication se traduit par **la reconnaissance d'un problème d'accident de travail** chez certains membres de son équipe et la prise en compte des enjeux économiques dus au risque de perte d'un client important.

> *« Donc, on avait eu pas mal d'accidents mineurs, c'est-à-dire des poussières dans les yeux en particuliers, car nos techniciens sont appelés à souvent bouger des plaques de faux plafonds, c'est à dire travailler avec les bras en l'air tout simplement ».*

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre les facteurs liés à la cible d'implication et à l'implication même du manager ; au regard de l'histoire de Dorian, nous constatons que son implication a été favorisé par un facteur d'ordre **sociétal.** En effet, le client a diffusé un rapport sur les accidents de travail et sa décision de renforcer les mesures de sécurité sur son site.

> « À *cette époque-là, j'avais un client, c'est Airbus où moi j'avais une équipe d'une quinzaine de personne sur le site. Airbus est très sensible à la sécurité sur ses chantiers. Dès qu'une personne sur le site d'Airbus a un problème de sécurité, enfin se fait mal, il se rend à l'infirmerie où est enregistré l'incident obligatoirement. Après, cela génère une enquête, une analyse, une prise en compte dans les statistiques, etc. »*
>
> *« Au vu des chiffres d'accidentologie aux yeux en 2015, et la statistique moyenne d'une lésion par jour pour le personnel Airbus, la direction du site a décidé de renforcer les règles liées au port des EPI [équipement de protection individuelle] en rendant obligatoire le port des lunettes de protection à compter du 1er janvier 2015 »* (Document interne, extrait du compte rendu de la réunion sur le thème des lunettes de protection, le 27/07/2016).

Également, son implication est favorisée par un **facteur personnel**. D'abord, Dorian se sent légitime et responsable en tant que manager d'initier des actions en faveur d'une création normative.

« Étant manager, on est responsable de l'équipe, donc il y a des conséquences, sur tout ce qui se passe, en particulièrement pour la sécurité, nous retombons dessus, évidemment quoi. (…) à contrario, on va attendre de moi, si jamais ce genre de situation c'était renouvelé souvent, et que ça devenait un problème en interne, j'en portais quasiment l'entière responsabilité ».

« De part ma position de manager d'activité, je me sentais tout à fait légitime et autonome, avec tous les mandats, toutes les délégations qui vont bien pour organiser ce genre d'action ».

Ensuite, il a une **conviction du principe de la norme** à créer, à savoir le principe de la sécurité.

« En fait, la sécurité, quand même est un élément, c'est quelque chose de très très important, en tout cas à mes yeux, pour préserver l'intégrité des personnes ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Plusieurs actions mises en place par le manager. D'abord, il a **organisé une réunion** dédiée au sujet d'accident de travail en présence de ses techniciens et d'un représentant du client. Le caractère formel de la réunion reflète pour le manager le sérieux et l'importance de son initiative. Également, il augmente les chances pour que ses subordonnés retiennent le maximum d'informations qui seront échangées dans la réunion et appliquent les actions correctives qui seront mises en place.

« Donc, je me suis dit qu'il faut que j'organise une action par rapport à ça, une action assez formelle. Ça pourrait être une action verbale avec le café et les gars le matin. Mais je tenais à ce que ce soit organisée et formalisée (…) à mes yeux ça donnait quand même de la valeur à l'action. Je donnais quand même un certain degré d'importance. Et que les gens ne se disent pas, où n'aient retenu que 10% ce que j'ai dit autour du café. Là, avec un compte rendu, c'est écrit, tout le monde est au courant. Et les actions correctives, le but, c'est que tout le monde les applique quoi »

Ensuite, lors de la réunion, le manager a **interrogé les techniciens** sur les raisons pour lesquelles ils n'utilisent pas systématiquement les lunettes de protection.

« *Frédéric (technicien) souligne que les lunettes actuelles tiennent mal, elles ont tendance à tomber lorsque la tête est vers le bas. Jean-Luc (technicien) explique que lorsque les lunettes sont portées longtemps, il y a formation de buée. Il est difficile de trouver une paire de lunettes suffisamment aérée pour travailler une journée entière.*

Fabrice (technicien) indique que pour les personnes ayant déjà des lunettes de vue, le port de sur lunette de protection n'est vraiment pas pratique. Fabien (technicien) signale que certaines lunettes ont tendance à réduire le champ de vision gênant ainsi le travail du technicien » (Document interne, extrait du compte rendu de la réunion sur le thème des lunettes de protection, le 27/07/2016).

Dorian **exprime alors ses attentes** vis-à-vis des techniciens en précisant l'importance du port des lunette des protections.

« Dorian précise que 2 des accidents sur les 3 auraient pu être évités s'il y avait eu port des lunettes. Il en conclut qu'il est important d'avoir en permanence à portée de main des lunettes de protection (sans avoir à aller les chercher dans le camion) et en toutes circonstances. L'objectif est que chacun adopte en permanence le réflexe de protection des yeux par le port des lunettes comme c'est déjà le cas pour le port des chaussures de sécurité et l'utilisation des gants qui sont maintenant des automatismes acquis ». (Document interne, extrait du compte rendu de la réunion sur le thème des lunettes de protection, le 27/07/2016).

Ainsi, certains techniciens prioritisent l'agilité dans le travail sur la sécurité alors que le manager prioritise la sécurité. Il a donc décidé de **faire participer** les techniciens dans le choix du matériel de protection, de sorte que le matériel corresponde à leur besoin.

« Donc, déjà, c'est la sélection du matériel qui convient à tous. Donc déjà, il faut que ce soit adapté, faisable possible » (Dorian, manager d'activité).

Une fois que le manager ait validé avec les techniciens le choix du matériel, il s'est chargé de **commander le matériel**.

3 Normes formelles techniques

Notre analyse nous a renseigné sur la présence de huit histoires d'implication dans l'élaboration des normes formelles techniques.

Ces normes sont formelles du fait de leur traçabilité (une trace écrite est conservée dans les comptes rendus des réunions) (R14, R15, R16, R17, R18, R19, R20 et R21) et/ou du fait qu'elles soient édictées explicitement par le superviseur (R15, R16).

Les salariés impliqués élaborent une norme technique à travers la prise en compte d'une dimension spécifique de la norme. Dans ce sens, ils considèrent la norme comme une procédure de travail (3.1.), comme une pratique à mettre en place (3.2) ou comme un ensemble d'opérations à effectuer (3.3.).

3.1 La norme technique comme une procédure de travail

3.1.1 R19 : La mise en place d'une procédure de travail de chantier

Sergio est chef de chantier, il est également animateur dans le domaine de travail de chantier. Un problème lui a été remonté par d'autres chefs de chantier sur la manière d'effectuer certaines tâches. Il a constaté que ces erreurs se produisent d'une manière répétitive, ce qui résulte un coût en termes d'argent et de temps. Il a échangé et réfléchi sur ce sujet avec d'autres animateurs du même domaine sur une procédure pour effectuer correctement les tâches qui posent un problème. Une fois qu'ils ont validé ensemble la procédure, Sergio l'a diffusée sur l'intranet de l'entreprise. Cette méthode de travail ou mode d'emploi est accessible à tous les chefs de chantier de l'entreprise et devra leur permettre de limiter les erreurs dans leur travail.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

L'implication du chef de chantier est déterminée principalement par un aspect cognitif. En effet, Sergio **se rend compte qu'un problème** dans l'exécution de certaines tâches parvient d'une manière répétitive auprès de ses collègues. En même temps, **il se rend compte de la nécessité** de palier à ce problème qui engendre un coût financier pour l'entreprise.

> *« On a eu toujours des problèmes avec des écoulements d'eau. Donc à partir d'une erreur produite sur un chantier, on s'est dit, là, hola… Tous les jours les mecs ils le font. Donc faut arrêter. Puisque ça coûte de l'argent, puisqu'on revient dessus ! Alors, on va mettre en place une procédure de travail ».*

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre le facteur lié à la **cible d'implication**, l'implication du chef de chantier dans la création normative a été favorisée par des facteurs d'ordre **organisationnel** et **interpersonnel**.
Le facteur organisationnel est lié à la **recherche d'une meilleure performance** dans le travail, que ce soit en termes de gain de temps ou en termes de gain de l'argent.

« On a fait des process, des méthodes de travail, parce que on va pas réinventer le monde tous les matins. Donc, il suffit de sortir un mode d'emploi, puis ça y est hein, le monde il est fait, et puis on avance quoi ».

Le **facteur interpersonnel** se traduit par l'échange entre le chef de chantier et d'autres animateurs ayant une expertise dans ce métier, ainsi que la réflexion collective qu'ils ont pu avoir sur la bonne méthode d'exécution des tâches spécifiques.

« Et le travail normalement est fiable, puisqu'il a été approuvé et testé par l'ensemble des hommes de compétence quoi ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Les actions mises en place par le chef de chantier sont les suivantes : se réunir avec d'autres chefs de chantiers-animateurs, **partager ses idées, les tester, réaliser des fiches de méthode et les diffuser** sur l'intranet de l'entreprise.

« On s'était dit : « Tu te rends compte, si on faisait ça comme ça là, on gagnerait de l'argent, on va gagner du temps. Et puis, c'est intelligent, c'est propre, c'est joli, allez on le fait ! » (...). Le travail a été approuvé et testé (...). Et, nous avons fait une fiche méthode. Donc, une fiche méthode pour l'évacuation des condensats, une fiche méthode pour l'écoulement d'eau, et une fiche méthode pour la pose de la vanne de régulation (...). On la soumet, on la propose, on la fait valider et hop, après ça rentre dans notre base de données et celui qui en a besoin, il va chercher l'information. Voilà… ».

3.1.2 R21 : L'élaboration d'une procédure pour la facturation des travaux

Christelle est assistante de gestion d'un service maintenance. Dans le cadre de son travail, elle s'occupe de deux types de facturation : celles qui correspondent aux prestations qui sont prévues dans le cadre d'un contrat de maintenance et celles qui correspondent aux travaux détectés lors des opérations de maintenance. Dans son agence, elle recevait des assistantes nouvellement embauchées, venant d'autres agences pour passer quelques jours et profiter de son l'expérience. En échangeant avec elles, elle remarque que ces assistantes appliquaient dans leur agence une méthode de travail différente de celle appliquée dans l'agence de Christelle sur le deuxième type de facturation. Christelle a donc échangé davantage sur ce décalage avec d'autres personnes et a constaté que la procédure à suivre pour effectuer ce type de facturation n'est pas univoque pour toutes les assistantes. Elle considère que la manière utilisée par certaines n'est pas suffisamment précise et que la méthode utilisée dans sa propre agence est plus minutieuse, mais peut être améliorée. Elle rejoint un groupe de travail qui a été formé pour cette fin, parce que la question de la facturation l'intéressait et qu'elle a trouvé que la création d'une procédure commune est rassurante. À cette occasion,

elle a échangé ses idées avec d'autres personnes. Le groupe de travail a débouché sur une procédure avec des étapes à suivre pour la facturation des travaux détectés lors des opérations de maintenance.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le principal déterminant de l'implication de l'assistante est d'ordre cognitif. À la suite d'un événement, celui de l'arrivée de certaines assistantes à l'agence de Christelle pour une courte durée, cette dernière **a constaté que la manière d'effectuer le travail de facturation entre les agences n'est pas la même**.

> *« On recevait des assistantes qui étaient nouvellement intégrées dans la société, c'était dans le cadre des échanges et des partages de pratiques, et donc nous, ils venaient nous voir et consacraient une ou deux journées pour dire voilà, comment on travaille. On avait reçu plusieurs personnes sur Niort et on s'est aperçu qu'il n'y avait pas forcément, chacun travaillait un peu différemment par rapport à ça, par rapport à la facturation aussi. Nous, on travaillait en fonction d'un contrôle de la gestion des temps, un contrôle des achats. Dans les discussions, on se rendait compte qu'il n'y avait pas le même contrôle partout. Parfois, c'était juste le budget qui se faisait contrôler et il y avait de la facturation… Et nous, on se rendait compte qu'il ne suffisait pas de contrôler juste le coefficient ».*

Christelle a donc échangé avec d'autres personnes pour comprendre et évaluer ce décalage entre les deux manières de mener le travail. Elle a constaté que dans certaines agences, la facturation des travaux n'est pas minutieuse parce que ses pairs s'appuient uniquement sur le coefficient de vente, c'est-à-dire que les assistantes et le manager comptabilisent les travaux de sorte à avoir au finale, un certain coefficient de gain qui leur semble rentable et correcte. De son côté, Christelle et les assistantes de son agence comptabilisent chaque intervention avec les détails, en termes de nombre d'heures et de prix des matériaux. Elle a considéré ainsi, que la méthode appliquée dans son agence est meilleure et plus minutieuse. Mais, en même temps, elle s'est interrogée sur la possibilité de l'améliorer en menant le même travail dans des délais de temps plus courts.

> *« Alors, il y a un moyen de contrôle hein. C'est le coefficient du budget, bien sûr. Mais il n'y a pas que… On peut très bien voir qu'il y a un coefficient qui est à peu près correct parce qu'il y a des ventes qui sont correctes faites avant. Mais il pourrait être amélioré si on pouvait s'assurer qu'on avait bien tout vendu (…). Je sais que nous, sur Niort, on fait un contrôle, minutieux, mais on se disait, est-ce que ce contrôle minutieux ne peut*

pas être simplifié, simplement pour perdre moins de temps sur la facturation et avoir le même gain de productivité derrière ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

L'implication de Christelle a été d'abord favorisée par un facteur interpersonnel. En effet, à la suite d'une prise de conscience indiquant que les méthodes de facturation n'étaient pas uniformisées parmi les agences, Christelle a échangé sur ce sujet avec d'autres personnes du même métier qu'elle. À l'époque elle était animatrice, ce qui lui a permis de remonter ces informations à la directrice comptabilité paye au siège. Ces différents échanges ont débouché sur la création d'un groupe de travail pour traiter collectivement la question de la facturation des travaux hors contrats et créer une procédure qui formalise ce travail.

« Petit à petit, à l'époque, il y avait des échanges qui s'étaient fait avec Nathalie qui est au siège, avec des collègues à moi, mon manager, par exemple, avec ma collègue en face qui faisait le même métier, c'est entre nous hein, entre plusieurs collaborateurs que c'est venu. Moi à l'époque, j'étais animatrice territoire donc, on avait échangé avec Nathalie [directrice comptabilité paye] dans le cadre d'échange entre elle, en tant animatrice entre elle. C'est des échanges informels sur comment facturer. Et c'est là qu'est venu l'idée de créer ce groupe de travail ».

L'implication de l'assistante a également été favorisée par un **facteur organisationnel** lié à la recherche d'une meilleure performance, que ce soit par rapport au travail de l'assistante, ou la rentabilité financière pour l'entreprise. En effet, l'assistante cherchait à développer avec ses collègues une procédure qui lui permettra d'effectuer son travail d'une manière plus rapide. Mais également, elle se rend compte, qu'une procédure commune permettant de facturer les prestations dans leur globalité permettra de limiter les pertes liées aux prestations effectuées, mais non facturées.

« Le groupe de travail était parti de cette idée, s'assurer qu'il n'y ait pas de pertes en ligne c'est à dire qu'on nous facture des heures, ou du matériel à un client et s'assurer que les prestations qui étaient faites réellement hors contrat c'est bien tout facturé dans sa globalité, pour pas avoir trop de pertes en ligne quoi ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

L'assistante a **rejoint le groupe de travail** créé à la suite des constats et des échanges qu'elle a faits avec ses collègues, des managers et la responsable de la comptabilité au siège.

> *« C'était plus, peut-être partir d'un constat de ce qu'on faisait tous, et de mettre en place une procédure commune à tous. C'était l'objectif du groupe de travail, essayer d'avoir, voir comment on pouvait systématiser ce contrôle, et faire en sorte que on s'assure que tout a été facturé, réaliser la procédure qui garantisse la totalité de la facturation, c'était pour ça ».*

À l'occasion de sa participation au « groupe de travail », Christelle a **partagé ses idées** pour constituer une procédure de facturation commune qui puisse améliorer le travail des assistantes.

> *« Chacun a pu discuter et croiser nos idées, et faire en sorte et mettre en place des procédures possibles à tout le monde, pour voir aussi une évolution, une solution logicielle, pour améliorer tout ça. C'était l'objectif ».*

3.2 La norme technique comme une pratique à mettre en place

3.2.1 R15 : L'introduction d'une pratique d'achat plus rentable

Marcel est manager d'activité travaux. Dans sa structure, les chefs de chantier sont responsables de l'achat du matériel dont ils ont besoin. Ces derniers achètent le matériel directement des magasins. Cette pratique est coûteuse par rapport à une autre pratique plus rentable, consistant à catégoriser les demandes par familles de produits (tubes, robinetteries, câbles, etc.), puis à faire une commande d'achat par le biais d'un outil informatique. L'intérêt de la deuxième démarche est de permettre à l'entreprise de globaliser et négocier les achats. Marcel se rend compte de la nécessité d'adopter cette pratique parce que le marché porte moins bien qu'avant et qu'il faut faire attention aux achats pour être rentable. Or, il considère qu'il ne faut pas imposer cette pratique à son équipe, mais privilégier de l'instaurer au fur et à mesure en expliquant les avantages qu'elle apporte. Également, il fait intervenir des personnes qui l'avaient utilisé pour témoigner de son utilité et son efficacité. Enfin, il met avec son équipe des objectifs pour faire des achats groupés selon le montant des chantiers. Le but étant d'analyser ces objectifs et les synthèses qui en découlent. L'achat de cette manière offre une démarche plus rentable qui se fait progressivement au sein de l'équipe.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le principal déterminant derrière une évaluation positive de la cible d'implication est d'ordre cognitif. Plus spécifiquement, c'est le produit d'une **double prise de conscience par le manager** : la première est l'importance que ses subordonnés adoptent une démarche spécifique

pour effectuer l'achat du matériel, et la deuxième est que l'achat du matériel se fait dans son équipe selon une autre démarche moins rentable financièrement.

- **Analyse des facteurs ayant favorisés l'implication dans la création normative**

L'implication du manager est favorisée d'abord par un facteur **d'ordre sociétal, notamment d'ordre économique.** En effet, le marché du bâtiment se porte moins bien qu'avant et il est désormais important de maitriser les achats pour rester rentable. Ensuite, l'implication du manager est favorisée par des facteurs **d'ordre organisationnel** qui se déclinent sous deux formes principales : La première est la recherche de la performance, notamment financière. La seconde relève de la culture organisationnelle qui suppose que les achats groupés sont une procédure valide. À cet effet, l'entreprise a diffusé sur l'intranet un certain nombre de documents internes appuyant l'intérêt de l'achat groupé et expliquant la procédure à suivre pour effectuer ce type d'achat (*cf.* annexe 9).

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Les actions mises en place par le manager d'activité travaux s'articulent au nombre de trois. D'abord, **expliquer les avantages** de la démarche de l'achat qui permet la négociation des prix.

> *« On le fait aussi au fur et à mesure sans pareil, imposer. Mais en expliquant pourquoi il faut le faire dans ce sens-là, et pas à l'inverse ».*

Ensuite, il a **fait intervenir des personnes** qui avaient utilisé cette démarche pour témoigner de son utilité et son efficacité.

> *« On fait intervenir les personnes qui l'utilisent pour dire, ben regarder, cette personne l'a utilisé, elle va vous expliquer ce que ça lui a apporté aussi derrière ».*

> *« Quand, c'est des managers, oui, lui, il veut ça… Que quand on fait intervenir, on va dire, les pairs, c'est parfois plus facile et ça montre plus l'efficacité de l'outil. Donc ça encourage les autres collègues, parce qu'ils se sont rendu compte qu'effectivement, c'était utile, ça leur a apporté pour leur chantier ».*

Enfin, il **met avec son équipe des objectifs** pour faire des achats groupés selon le montant des chantiers.

> *« Et puis, on se met des objectifs de se dire aussi, bah tiens, par exemple, les achats groupés, on part comme objectif de se dire pour tel chantier, supérieur à tant d'euros,*

on utilisera au moins les achats négociés, ou on fait pour acheter. Donc après, on les atteint, ou on ne les atteint pas, mais derrière, le but est d'analyser les objectifs, les synthèses Justement »

3.3 La norme technique comme un ensemble d'opérations à effectuer

3.3.1 R14 : L'élimination d'une tâche manuelle dans la comptabilisation des congés payés

Bénédicte est assistante de gestion. Elle est également animatrice au niveau des payes sur un terrtoire. À cet effet, elle est spécialiste de la paye et elle représente ses collègues en remontant les problématiques qu'ils rencontrent à des spécialstes de la paye au niveau du siège. À un moment donné, plusieurs assistantes se plaignent de la manière de saisir les congés, parce que sur cinq semaines de congé, le cinquième samedi n'est pas payé de la même façon, ce qui est techniquement compliqué à comptabiliser par les outils existants. Bénédicte a échangé avec le siège sur la problématique en question. Ensuite, elle a rejoint une commission où elle s'est réunie avec d'autres personnes qui ont soulevé la même problématique sur d'autres territoires et des personnes du siège qui maitrisent l'ensemble de leurs outils. Lorsque la nouvelle version de l'outil s'est developpée, Bénédicte l'a testée. Également, elle a communiqué l'avancement de son élaboration aux assistantes de son territoire et leur a demandé de le tester de leur côté. Elle a remonté au siège les problèmes qui découlaient de la phase du test du nouvel outil par ses collègues.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le principal déterminant derrière une évaluation positive de la cible d'implication est d'ordre cognitif. L'assistante s'est **rendu compte de l'existence d'un problème** qui s'est produit avec plusieurs de ses collègues sur l'exécution d'une tâche. Elle considère, à cet effet, la nécessité de remonter l'information au niveau du siège.

« Donc, si à un moment donné, j'ai plusieurs assistantes qui se plaignent que ça ne soit pas normal, que c'est pas normal que ce soit comme-ci ou comme ça, moi, à un moment donné, je vais dire au service paye que peut-être, on pourrait faire évoluer, comme-ci ou comme ça. Parce qu'effectivement, j'ai plusieurs assistantes… »

En même temps, l'assistante a évalué positivement sa propre implication. À cet effet, elle considère qu'elle a une **obligation envers ses collègues** étant donné son rôle d'animatrice.

« Déjà, on sent que c'est important pour nous, et pour nos collègues. Parce qu'en fait, je ne travaille pas que pour moi quelque part. Enfin, quand je suis dans mon réseau d'animation. Je travaille pour mes collègues, c'est toujours pour améliorer le travail ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Au regard de l'histoire de Bénédicte, nous constatons que les facteurs qui ont favorisé son l'implication sont au nombre de deux. Le premier est d'ordre **personnel.** Bénédicte est intervenue pour améliorer la façon d'accomplir une tâche dans un domaine particulier, celui de la paye, notamment parce qu'elle est spécialiste dans ce domaine.

> *« Moi, par exemple, je suis spécialiste paye pour le territoire Poitou Charente. (…) Voilà. Donc après, souvent, nous avec le service paye, c'est un service que je connais, c'est une spécialité que je connais bien, on se réunit trois fois par an ».*

Le deuxième facteur est d'ordre **interpersonnel**. L'échange qu'a eu Bénédicte avec ses collègues sur leurs attentes a favorisé son implication dans la création d'une nouvelle norme technique.

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

La création d'une nouvelle norme est passée par la création d'un outil de gestion qui permet aux assistantes de comptabiliser automatiquement les congés payés. Ainsi, les actions mises en place par Bénédicte avaient pour fin de **contribuer à la mise en place de cet outil**. Par ailleurs, l'assistante a **remonté** dans un premier temps les problèmes rencontrés par ses collègues aux spécialistes paye au niveau du siège. Ensuite, elle s'est **réunie** dans le cadre d'une commission avec les autres animateurs qui ont remonté la même problématique et avec les spécialistes paye du siège. Également, elle a **testé l'outil** qui se met en place et a transféré l'information auprès de ses collègues sur l'avancement de l'élaboration de l'outil. Puis, elle a **demandé à ses collègues de tester l'outil** et de lui remonter les soucis rencontrés. Enfin, elle a **analysé les problèmes constatés** par ses collègues à la suite du test fait de l'outil et les **a remontés au siège**.

3.3.2 R16 : L'addition d'une tâche qui permet la traçabilité des prestations supplémentaires

Fabien est technicien bureau d'études. Dans le cadre de son travail, il est amené à réaliser des études permettant de créer des installations qui fonctionnent bien. À cet effet, il démarre avec une pré-étude qui comporte l'ensemble des prestations dues par l'entreprise. Au fur et à mesure que le chantier avance, des nouvelles prestations sont amenées à être rajoutées à l'étude, donnant lieu à des devis supplémentaires. Néanmoins, les techniciens oublient de prendre en compte toutes les prestations supplémentaires. Fabien a remarqué que l'entreprise perd de l'argent à cause de cette pratique. Il a procédé autrement pour l'un de ses projets en

rajoutant des tableaux pour retracer l'ensemble des nouvelles prestations. Ensuite, il a communiqué le résultat, ainsi que sa façon de faire à trois de ses collègues et à son manager. Fabien et son manager ont discuté ensuite de cette méthode devant toute l'équipe lors d'une réunion et le manager a demandé à l'équipe de reprendre cette méthode dans leur travail.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le principal déterminant derrière une évaluation positive de la cible d'implication est d'ordre cognitif. Plus spécifiquement, **le technicien a pris conscience** que dans son équipe il y avait de l'argent perdu, parce qu'ils ne vendaient systématiquement pas au clients les prestations qu'ils ajoutent au fur et à mesure de l'avancement d'un chantier.

> *« Pendant toute la durée du chantier on va avoir des petits travaux supplémentaires, donc c'est des choses en plus…des prestations et du matériel en plus, qu'il faut chiffrer, à ce moment-là on va parler de devis et de travaux supplémentaires (…) ce qui se passait souvent, c'est que ces choses ont les prévoyait, mais on les facturait pas aux clients. Donc c'est juste que, souvent par le manque d'échange entre les managers d'activé, le technicien etc. Il y a pas mal des choses comme ça, de petites prestations qui se perdent, qui souvent coûtent beaucoup d'argent ».*

En même temps, Fabien a évalué positivement sa propre implication. À cet effet, il considère qu'il a une **obligation envers son manager** du fait de sa conscience professionnelle. Le manager étant chargé de facturer les prestations supplémentaires, Fabien voudrait lui faciliter la tâche.

> *« Je dirais, que c'est un peu une question de conscience professionnelle, c'est-à-dire que comme je sais que mon manger n'a pas forcément toutes ces informations etc. Et que même moi, ben souvent on a beaucoup d'infos qui passent, beaucoup d'informations à traiter, c'était et ben le fait de poser ça sur un tableau, de mon côté, moi de ne pas oublier donc toutes les demandes de modifications qui avaient à faire, de tout ce que je devais rajouter, pour que le manager derrière, ça facilite son travail de revente».*

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre les facteurs liés à la cible de l'implication et à l'implication même, l'implication du technicien est favorisée par un facteur **d'ordre organisationnel,** notamment la recherche de la performance financière.

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Une fois convaincu de la nécessité de palier au problème de la non-prise en compte des prestations supplémentaires dans le chiffrage, le technicien a d'abord **intégré** une tâche supplémentaire à son travail de réalisation d'étude, celle de créer un tableau et lister les prestations supplémentaires tout au long d'un projet. Ensuite, Fabien a **envoyé le résultat** de son travail au manager et a **partagé cette méthode** avec trois de ses collègues. Enfin, à la suite de la demande de son manager qui a jugé cette pratique réussie, il en a **parlé lors de leur réunion d'équipe**.

3.3.3 R17 : L'élimination des saisies manuelles et des calculs répétitifs lors de la réalisation des plans

Charles est manager de l'ingénierie. Il est responsable de l'organisation des études de chantier. Il a constaté des problèmes de qualité et de fiabilité dans les études réalisées par les techniciens sous sa direction. En même temps, les clients sont devenus plus exigeants sur la qualité de raisonnement du chantier. En parallèle, un nouvel outil numérique est sorti sur le marché international permettant au technicien de faire des plans plus réalisables sur le chantier et de mettre à jour ses plans d'une manière automatique et de façon à conserver les modifications qui surviennent en cours de route. Le manager lit des articles sur le nouvel outil, il en parle à sa direction qui s'avère encourageante de l'adopter et fait participer ses subordonnés à la décision à changer vers cet outil numérique. Il suit la démarche d'implémentation du nouvel outil qui s'est lancé sur son territoire en collaboration avec le département informatique et des ressources humaines. La manière d'effectuer les études a changé par la suite pour les techniciens qui travaillent dans l'équipe de Charles de sorte qu'ils ne font plus des saisies manuelles et des calculs répétitifs à chaque fois qu'ils doivent mettre les plans à jour.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Le principal déterminant derrière une évaluation positive de la cible d'implication est d'ordre cognitif. Plus spécifiquement, le manager a **effectué une double réflexion**.

La première concerne les problèmes relatifs à la qualité et la faisabilité des études réalisées par ses subordonnés (techniciens de bureau d'études).

Les problèmes de qualité sont dus au fait que les études à réaliser démarrent au moment où un projet n'est pas complètement fini. Le client et l'architecte peuvent changer le plan initial ; le manager et son équipe changent les calculs et les dessins en conséquence. Or, il fallait refaire des saisies manuelles et tôt ou tard, ils auront une perte d'information quelque part.

Quant aux problèmes de fiabilité, ceux-ci concernent une malfaçon dans la réalisation des dessins qui étaient créatifs, mais pas forcément réalisables sur le terrain.

La deuxième réflexion porte sur les avantages de l'outil à mettre en place par rapport aux problèmes rencontrés. Cette réflexion se décline principalement en deux aspects. D'abord, le manager a évalué les avantages du nouvel outil et constate qu'il est capable de résoudre les deux problèmes de fiabilité et de qualité des études.

> *« L'intérêt de cet outil est de faire utiliser des tubes, ce n'est même pas des traits qu'elle fait. Ce sont des tubes avec toutes les caractéristiques et c'est pareil pour les murs, les fenêtres et les bouches et gains de ventilations. Donc, tout est caractérisé dans sa globalité. Caractéristiques physiques, chimiques, et aussi des caractéristiques dimensionnelles. Donc vraiment tout. Et donc à partir de là, en gros c'est une énorme base de données sur laquelle on peut extraire tout ce qu'on veut pour pouvoir travailler ensuite et faire tous les calculs au fur et à mesure et avoir des mesures toujours adaptées à ce qui est dessiné. (…) Et avec la maquette numérique, lorsque quelqu'un change quelque chose sur un plan, on le voit aussitôt, on le corrige aussitôt et l'avantage c'est qu'on relance tous les calculs aussitôt, sans avoir à refaire toutes les saisies à droite et à gauche. C'est compris dedans et c'était le but du jeu d'avoir des plans automatiquement mis à jour ».*

Outre la capacité de l'outil numérique à pallier les problèmes rencontrés, celui-ci a semblé être un outil fiable pour Charles du fait qu'il a réussi ailleurs. En effet, cet outil a été lancé et utilisé par d'autres confrères sur le marché international.

> *« Il y a quelque chose qui est sorti il y a quelques années et qui commence à être vraiment important dans le métier et qui s'appelle la maquette numérique, c'est le business intelligence modeling. Il y a des gens qui sont bien en avance sur nous, qui sont les Américains. Et surtout, chez les Asiatiques, il y a Singapour qui est très très en avance là-dessus, à l'heure actuelle ».*

Le déterminant affectif est présenté dans la formation de l'implication, notamment à travers des émotions positives à l'égard des conséquences de la mise en place de l'outil numérique. Le manager explique qu'il est passionné par les résultats attendus en termes d'amélioration de l'exécution du travail, ainsi que du contexte du travail pour lui et ses subordonnés.

> *« Donc il y a ça et puis je me suis impliqué aussi, car c'était quelque chose d'assez passionnant et qui passionnait aussi mes techniciens, parce qu'ils ont vu qu'ils montaient en compétence grâce à cet outil. Ils étaient devenus des techniciens supérieurs et des ingénieurs d'études, donc il y avait une auto-compétence et c'était très*

intéressant pour eux, mais aussi pour moi et apprends beaucoup de choses avec et c'est particulièrement intéressant. Donc, il y a eu ce progrès que la maquette numérique nous a fait rebondir, tout le monde et moi aussi au fait ».

Enfin, Charles a évalué positivement l'environnement de l'implication. À cet effet, il a reçu un support de sa hiérarchie à l'égard de son initiative.

« Ça a un coût financier. Là, par contre, dans cet exemple-là, l'entreprise suit. Il n'y a eu aucun bâton dans les roues pour faire ce que j'avais prévu. C'était vraiment du style « là c'est bien, on suit », c'est ce qui était positif. L'entreprise va suivre les initiatives d'une structure pour justement se dire « ah oui faut essayer quoi ». Ça c'est plutôt positif quand même (…) On a changé les ordinateurs, il a fallu tout configurer au siège. Tout a été fait pile poil en octobre et en novembre, par rapport à la formation, par rapport à tout ça. Tout a été monté et ça s'est fait très très bien. Ce qui prouve que la capacité d'intégration et d'adaptation du groupe à des innovations et des initiatives comme ça, est assez remarquable quoi ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

De nombreux facteurs ont favorisé l'implication de Charles dans l'élaboration d'une nouvelle norme technique. Le premier est **d'ordre sociétal**. En effet, les clients de manière générale sont de plus en plus exigeants sur la qualité des études, d'ailleurs, l'un des clients a demandé que les études fournies pour son chantier soient réalisées par l'outil de la « maquette numérique ».

« Il s'avère qu'on [les clients] nous demande beaucoup plus de documents qu'avant, beaucoup plus de qualité aussi et d'avoir un raisonnement plutôt global sur le chantier au lieu de se concentrer sur notre propre réseau (…). Ensuite, il s'avère qu'on a attrapé un plus gros chantier qui s'appelle ZOE, pas très loin de l'aéroport et ce gros chantier souhaite que ce soit une maquette numérique. Donc, il y avait une imposition de faire une maquette numérique, donc on s'est dit bah on y va. Et plutôt que dire je forme que les techniciens qui travaillent sur l'équipe de ZOE, j'ai dit qu'il avait un changement à faire ».

Le second facteur est d'ordre **interpersonnel**. Dans le cadre de son travail, Charles organise des études d'exécution de chantier que les managers d'activité présenteront aux clients, étant donné que ces derniers sont responsables de la commercialisation des projets. À cet effet, les

managers d'activité ont remonté à Charles leurs attentes pour améliorer les études afin qu'ils puissent à leur tour satisfaire leurs clients.

> *« Le constat de manque de fiabilité et de qualité qui était quand même pour moi important et venu d'eux. À la base, il est venu de la production et du manager d'activité qui se sont dit : « écoute Charles, tes résultats sont très bien, par contre, on a un problème sur les plans ».*

Enfin, nous mentionnons un facteur d'ordre **organisationnel.** Celui-ci se traduit par la recherche de la performance liée au résultat des études délivrées et à la satisfaction des clients.

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Les actions mises en place ont pris plusieurs formes. D'abord, Charles s'est renseigné sur l'outil convenable pour la réalisation de meilleures études d'exécution de chantier.

> *« Et donc, j'avais lu pas mal d'articles sur ça, comment ils [les confrères internationaux] fonctionnaient, comment ils avançaient là-dessus ».*

Ensuite, Charles a parlé de son idée pour introduire l'outil de travail numérique à sa direction.

Enfin, il a fait participer ses subordonnés à la décision de passage vers le nouvel outil.

> *« Moi je pars du principe que pour que les gens adhèrent, il fallait qu'eux-mêmes ils choisissent leur outil parce que c'était un grand changement dans les mentalités (...). On a procédé à un vote et après on a décidé de partir sur telle décision ».*

3.3.4 R18 : L'élimination des saisies répétitives des informations

Henri est un responsable logistique. Il est responsable du lancement des commandes des biens demandés sur un territoire, puis de la gestion de ces biens tout au long de leur « période de vie » (il s'agit de créer le bien dans la base informatique de l'entreprise, affecter un bien à son utilisateur, le réaffecter à une autre personne, l'envoyer en réparation, etc.). Henri se servait d'un logiciel informatique pour effectuer son travail. Lorsqu'il se connectait sur le logiciel, il visualisait toutes les demandes à traiter sur son territoire d'affectation. Ensuite, il était obligé de chercher l'agence qui correspond au bien à traiter. Henri trouvait que cela lui prend du temps, surtout que le volume des données à traiter est assez important. Le responsable logistique a évoqué cette idée en réunion avec ses homologues et l´animateur du réseau logistique. Dorénavant, lorsqu'il se connecte à partir d'une agence, il est reconnu par le logiciel. Il a donc la possibilité de faire apparaitre directement les biens à traiter qui appartiennent à l'agence dans laquelle il se trouve.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

L'implication du responsable logistique est déterminée principalement par un aspect cognitif. En effet, il se trouve dans une situation où il fait des saisies manuelles d'une information, celle de l'agence à laquelle un bien est affecté et à chaque fois qu'il a besoin de le gérer. Il considère que cette tâche lui fait perdre du temps.

« Donc c´est-à-dire que systématiquement, fallait que j'aille chercher à chaque fois l'agence dont il [le bien] a été…en tout cas affecté (…) c´est minime, hein, mais…c´est toujours quelques secondes, mais bon des clics on en fait…des centaines et des centaines, à la journée (…) des petits peu plus des petits peu… Ça fait beaucoup ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Outre le facteur lié à la **cible de l'implication**, un autre facteur de type **organisationnel** a favorisé l'implication du responsable logistique. Celui-ci est lié à la recherche de la performance dans le travail, notamment à travers le gain du temps dans l'exécution des tâches.

« C´est un petit gain de temps, c´est…pas grand-chose, mais multiplié par un nombre de fois…dans la journée, …et étalé sur les semaines, ben ça fait, voilà ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Les actions mises en place par Henri consistent à remonter ses attentes en réunion et suggérer à ses collègues et l'animateur du domaine de la logistique sur son territoire d'apporter une amélioration à l'exécution de son travail.

« Donc…moi j´avais suggéré, est-ce qu´il y a pas moyen, plutôt que à chaque fois d´aller chercher…l´agence en général quand on réserve un véhicule, enfin voilà j´avais dit ce serait bien peut être de pouvoir même avoir en tout cas le site d´affectation qui se mette directement. (...) j´ai demandé à voir, comme je vous ai montré tout à l´heure, à être…quand je me connecte, je suis directement connecté sur Niort. Au lieu d´aller chercher dans la loupe, ben vous voyez, comme je suis logué avec mon nom, j´ai l´agence de Niort qui apparaît directement ».

3.3.5 R20 : Informatiser la constitution des dossiers de fin du chantier

Christophe est technicien de bureau d'études. À côté de sa fonction principale, il s'intéresse à l'informatique au sein de son agence, tels que les déploiements, les réparations et les évolutions des projets informatiques. Dans le cadre de son travail, il est amené à constituer un dossier à remettre au client à la fin de chaque chantier. Il s'agit d'un bilan qui décrit tout ce qui a été fait et le matériel qui a été posé pour permettre au client de prendre connaissance du travail réalisé et de faire la maintenance de ses installations. Christophe a réfléchi avec trois de ses collègues sur la possibilité de constituer ce dossier sous forme numérique sur un CD, au lieu que ce soit sous forme papier. De cette manière, la constitution du dossier ne nécessitera plus de passer du temps à la photocopieuse ou devant l'imprimante, à imprimer du papier, mais de créer des liens sur des pages Web. Pour Christophe, cela permet une économie de temps, un gain lié à l'économie du papier et un intérêt pour l'environnement. Cette évolution a reçu un soutien en interne de la part de l'organisation. Christophe a échangé ses idées lors des réunions avec ses collègues et a testé le nouveau modèle de dossier numérique. Également, il a expliqué l'intérêt de cette évolution aux clients. À cet effet, il a rencontré certaines difficultés par rapport à des clients qui avaient des appréhensions sur ce modèle numérique. Il a dû intégrer les remarques des clients concernant des problèmes d'utilisations ou de compatibilité du dossier.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

Christophe a évalué positivement la cible de l'implication, à savoir la manière d'effectuer les dossiers de fin de chantier. Cela peut être expliqué principalement par un déterminant cognitif. En effet, Christophe **a réalisé qu'une nouvelle manière de faire** lui permettra d'économiser du temps, en plus elle est plus écologique et permet de faire des économies de papier.

> *« Pour nous, ça change la manière de travailler, c'est à dire qu'on est plus à la photocopieuse ou devant l'imprimante à imprimer du papier. Donc, on a juste à faire des dossiers et faire des liens HTML sur des pages… et … recueillir tout, et on est devant notre ordinateur, et ça va plus vite (…) C'est un peu ça l'idée en fait. C'est de ne pas… Déjà, économiser du papier, c'est quand même bien. Et effectivement, effectuer ce dossier, c'est quand même plus rapide. C'est un aspect, d'économie, déjà pur, et environnemental forcément ».*

Ensuite, Christophe **a réfléchi sur la manière de réaliser les dossiers numériques**, à savoir sur ce qu'il a besoin de mettre en place concrètement avec ses collègues pour pourvoir réaliser les dossiers numériques.

> *« On a réfléchi à comment faire, au lieu de donner le DOE [Dossier d'ouvrage exécuté] en papier, donner le DOE sous forme numérique. Donc ça concerne les pages html qui, voilà, pour essayer de faire un dossier numérique sur un CD, que vous pouvez donner au client (…). C'est interactif quoi. Il y a des liens, il y a des menus de navigation. C'est pas des*

fichiers PDF qui sont mis les uns à la suite des autres, enfin voilà… Donc, c'est sur ça qu'on a beaucoup réfléchit quoi ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Le premier facteur est **d'ordre personnel**. En effet, Christophe s'est intéressé au domaine de l'informatique depuis son arrivée à l'entreprise et il a participé à plusieurs reprises dans le développement de projet informatique. L'évolution qu'il a proposée était donc dans le domaine du numérique, un domaine qu'il apprécie et maitrise.

« Rapidement, je me suis intéressé aussi à l'informatique chez IOP… à côté de ma fonction principale. Et j'ai toujours conservé, même si maintenant, il y a des postes à logistiques pures, on va dire services généraux qui s'en occupent, je continue à aider sur ce point de vue-là (…) j'ai toujours participé aux réflexions sur ce sujet-là, typiquement ».

Le second facteur est d'ordre **interpersonnel**. En effet, Christophe et ses collègues ont réfléchi à plusieurs sur la possibilité et la manière de passer aux dossiers numériques.

« Bah, c'est-à-dire qu'au départ, on était deux ou trois à réfléchir sur, parce que moi c'était en 99 ou 2000, donc c'était vraiment du balbutiement quoi ».

Ensuite, nous mentionnons un facteur **organisationnel** qui se décline sous deux aspects. D'abord, la **recherche de la performance** dans le travail de réalisation de dossier. Christophe pense qu'en passant aux dossiers numériques, il gagnera du temps dans l'exécution de son travail, et fera un gain financier à l'entreprise à travers des économies de papier.

Le second aspect est lié à la **culture organisationnelle**. À cet effet, Christophe met en relief la capacité de l'entreprise à encourager le développement de nouvelles idées pour apporter des améliorations au travail.

« En interne. En interne, on est toujours encouragé en interne, si on a des initiatives, si on a des idées, on est toujours encouragé à les développer ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Les actions mises en place prennent deux formes : celles déployées en faveur du développement et de la concrétisation de l'idée du dossier numériques, et celles déployées pour faire face au frein rencontré en cours de l'élaboration de cette manière de travailler.

Les actions déployées en faveur du développement et de la concrétisation de l'idée du dossier numérique se traduit par **l'échange entre Christophe et ses collègues** sur les idées à mettre en place. Ensuite, Christophe **a créé des fichiers** à cette fin tout en échangeant avec ses collègues. Enfin, il a testé les versions qu'ils ont développées pour vérifier que le contenu des dossiers fonctionne bien.

> *« Moi, les deux trois personnes qu'on était au départ, donc voilà, on a fait évoluer la chose, moi, j'ai donné mes idées, j'ai envoyé mes fichiers à certaines personnes, et puis même, aux deux autres qui ont commencé avec moi. Et puis après eux, bah ils l'ont fait vivre, mais j'étais de manière plus ponctuelle… mais c'est mon avis. Quand on conversait par mail, ou qu'on avait des réunions, moi j'avais toujours la possibilité de donner mon avis, et puis on teste, on donne des choses à tester, on se dit que ça marche bien, ça, ça ne marche pas bien »*

Une fois que Christophe a **proposé le dossier numérique** à ses clients, certains d'entre eux ont voulu garder la version papier avec le CD, et d'autres ont fait remonter des réclamations de dysfonctionnement. Ainsi, Christophe leur a expliqué l'intérêt de cette démarche et a pris en considération leurs réclamations.

> *« Le truc c'est que les partenaires en réclament du papier. Dès fois, on attend des réactions… J'entends : « oui moi, j'en veux pas… Je ne veux que du papier… » Au début, c'était compliqué d'expliquer aux partenaires, aux différents partenaires du chantier que c'était mieux quoi. Que c'était une évolution nécessaire. Ou il y en avait qui étaient un peu plus favorables aux évolutions… Donc, ils disaient : « moi, je veux bien du CD, mais je veux bien aussi du papier ». Et puis il y a des problèmes d'utilisation, de compatibilité avec le navigateur… Et donc, tout ça, ça nous est remonté, et moi, donc, j'ai pris toute une liste de recommandations, de choses à faire, pour que ça deviennent un peu plus universel : est ce qu'ils vont pouvoir l'ouvrir ? Est-ce qu'ils vont pouvoir l'exploiter ? Est-ce qu'ils ont pas tel navigateur ? Enfin voilà. Il fallait que les outils soient les plus cohérents possibles ».*

4 Normes informelles techniques

Nous avons repéré une seule norme technique informelle parmi nos histoires d'implication. Cette norme est technique parce qu'elle relève de la diligence à mettre en place permettant d'atteindre un résultat acceptable pour les N-1. En même temps, le superviseur n'a pas édicté

la norme d'une manière explicite, mais a changé son propre comportement afin d'élaborer une nouvelle norme.

4.1 La norme technique comme une diligence à mettre en place

4.1.1 R22 : La réduction du délai d'exécution du travail pour les N-1

Benoit est chef de chantier. Il s'est retrouvé dans une situation où sa hiérarchie lui demande d'achever les chantiers dans un délai plus court. Or, l'exécution du travail de chantier est effectué par des sous-traitants qui travaillent sous la responsabilité du chef de chantier. Benoit pense que pour répondre à la demande de sa hiérarchie, les sous-traitants devront réaliser le travail dans un délai raccourci. Pour y parvenir, le chef de chantier change son comportement avec les sous-traitants. Il essaye d'être convaincant, réactif et souple, de sorte à ne pas les brusquer par ses demandes. Également, il essaye d'être organisé et ne pas les faire répéter un travail déjà fait pour gagner leur confiance. Enfin, il a travaillé sur soi pour devenir calme dans son comportement avec eux.

- **Analyse des déterminants affectifs et cognitifs de l'implication**

L'implication du chef de chantier est déterminée principalement par un aspect cognitif. Benoit se retrouve dans une situation où sa hiérarchie lui raccourcit les délais de livraison des bâtiments au client, il **constate qu'il doit à son tour réduire les délais** pour les personnes qui travaillent sous sa direction.

« Enfin, c'est une chaine et c'est toujours le petit à la fin qui le prend ».

- **Analyse des facteurs ayant favorisé l'implication dans la création normative**

Le facteur principal ayant favorisé l'implication est **d'ordre interpersonnel,** lié notamment aux attentes de son superviseur. En effet, les managers demandent aux chefs de chantier une exécution plus rapide du travail. Cela a amené Benoit à s'impliquer dans l'élaboration d'une manière selon laquelle les sous-traitants pourront travailler dans des délais raccourcis.

« C'est juste que certains raccourcissent les délais pour faire plaisir à leurs clients mais derrière ils raccourcissent les délais sur nous… et si tu veux on nous alourdit du travail sans nous donner plus de temps. On nous alourdit du travail sur six chantiers d'une durée de six mois, dans les six mois tu dois tout faire ».

- **Les actions et comportement mis en place en faveur de la création normative**

Le chef de chantier **a fait un travail sur soi** afin d'amener les sous-traitants à travailler plus vite. Il essaye d'être convaincant, réactif, souple, calme et organisé.

> *« Quand tu manages, tu dois être convaincant, tu dois être réactif, tu dois être souple, tout ça c'est le travail de tous les jours. Ça, tu ne deviens pas comme ça en claquant les doigts. (…) Comme j'arrive à être bien organisé et qu'ils refont pas 50 000 fois leur travail, ils commencent à avoir une confiance et je commence à avoir une confiance et quand je leurs dit : ben tiens, il faut que t'attaques là parce que c'est une urgence, comme ce matin, il est venu me voir, je lui ai expliqué, je me suis pas énervé, je lui ai dit : oui, ben écoute il y a une modification architecturale, l'architecte a voulu déplacer, voilà, c'est vrai que la gaine, bon je vais voir si on peut descendre le chemin de câble. Il faut être calme, il faut être posé, parce que si tu t'énerves, tout ce qui est en dessous de toi va s'énerver aussi ».*

Synthèse du chapitre 5

Dans ce chapitre 5, nous avons présenté notre analyse narrative thématique réalisée au sein de chacune des 22 histoires d'implication. Nous avons donc décrit pour chaque histoire, le processus de formation et la manifestation de l'implication (définis dans le chapitre 4). À cet effet, nous avons mis en relief les déterminants affectifs et cognitifs de l'évaluation de la cible d'implication, de l'implication même et de l'environnement de l'implication. Également, nous avons souligné les rôles des différents facteurs personnels, interpersonnels, organisationnels et sociétaux qui ont favorisé l'implication dans l'élaboration des normes. Cette analyse a été présentée selon les quatre types des normes que nous avons identifiés, afin d'approfondir l'analyse réalisée. Cette présentation sert ainsi de support à l'analyse comparative des histoires et donc à l'élaboration des résultats théoriques de la recherche qui sont détaillés dans le dernier chapitre de cette thèse.

Chapitre 6 : Résultats et discussions

Ce dernier chapitre répond à notre objectif ultime de compréhension de la formation et d'expression du processus d'implication envers l'élaboration des normes chez les individus.

Nous proposons de mener une synthèse des analyses empiriques conduites (chapitre 5), afin de mettre en évidence les régularités sans omettre les divergences susceptibles d'exister entre les narrations, pour construire et retracer le processus d'implication des individus.
Dans la première partie de notre thèse, nous avons présenté l'implication comme un phénomène qui prend une forme processuelle caractérisée par une séquence d'événements, d'actions et d'activités qui mènent à la formation et la manifestation de l'implication. Dans cette optique, le présent chapitre mettra en évidence cette forme processuelle de l'implication.
À cet effet, nous constatons que le processus d'implication commence par une réflexion critique sur le *statu quo* (1.). Cette première phase est favorisée par des facteurs d'ordre sociétal et interpersonnel. La seconde phase renvoie à l'évaluation positive du choix de l'implication (2.). Cette phase est favorisée, quant à elle, par des facteurs d'ordre personnel et organisationnel. Enfin, la troisième phase consiste à la mise en place d'actions en faveur de la création normative (3.)[31].

1 Une réflexion critique sur le *statu quo*

Le processus d'implication commence par une remise en question du *statu quo.* Cette dernière peut résulter d'une identification d'une situation problématique (1.1.) ou d'une possibilité d'améliorer une situation actuelle (1.2.).

1.1 L'identification d'une situation problématique

Une situation problématique est définie par les salariés à partir d'un problème répétitif rencontré (1.1.1.) ou d'événements perturbateurs soulevant des enjeux pour eux (1.1.2.).

1.1.1 Une situation problématique relevant d'un problème répétitif

Les acteurs interrogés se trouvent perturbés par l'existence d'un problème répétitif dans le cadre de leur travail. Il s'agit d'un problème qui se produit à des intervalles de temps plus ou moins

[31] Le lecteur trouvera à la fin de ce chapitre un modèle représentatif du processus de l'implication

éloignés mais à un rythme régulier. Non seulement, les acteurs reconnaissent l'existence d'un problème répétitif, mais également, ils tentent d'examiner la raison pour laquelle le problème survient et de comprendre si le problème se reproduit pour les mêmes raisons. À titre d'illustration, un manager se rend compte que parfois, il n'est pas payé par ses clients pour une raison particulière et souvent cela est dû à cette même raison. De même, un chef de chantier est rappelé par l'architecte pour revenir sur des tâches non effectuées alors qu'il avait livré le chantier au client, et la raison pour laquelle il est rappelé est la même. Ou encore, un chef de chantier rentre en conflit avec les sous-traitants qui se reproduit pour la même raison, etc.

Ainsi, notre travail dialogue avec les propos de Larroche (2018, p. 51) qui explique en se basant sur les travaux de Germon et Marano (1983, p. 105) que les actions associées à la recherche d'efficience entrainent la construction de norme qui sert de base pour la solution de problèmes répétitifs.

Nous constatons à la lumière de notre analyse que les problèmes répétitifs sont source de situations problématiques pour les acteurs pour deux raisons principales : la dégradation de la performance du travail et les émotions négatives chez l'individu.

Les enjeux liés à la performance prennent trois aspects principaux. Le premier est lié à la satisfaction des clients. Il s'agit en ce sens de respecter les délais et d'effectuer un travail de qualité. Cet aspect est relié au second qui est d'ordre financier. À cet effet, les enjeux de performance se traduisent par une dégradation de la rentabilité financière. Le troisième aspect est lié à un temps perdu pour exécuter un travail. Cette perte de temps est due à des outils mal adaptés au travail, au temps passé pour acquérir les matériaux nécessaires à l'exécution d'un travail et à l'obligation de refaire un travail déjà fait.

La dégradation de la performance est couplée pour certains individus par la présence d'émotion négative. Ce constat corrobore la conclusion de Packer (2008) et de Grant et Patil (2012) qui considèrent que les individus qui remettent en question les normes actuelles vivent un conflit normatif, de façon à percevoir un décalage entre les normes idéales et les normes réelles. Les perceptions de conflit normatif donnent lieu à des évaluations négatives de la norme actuelle qui peuvent être perçues comme irritantes, contre-productives, dangereuses, nuisibles ou immorales. Ce conflit normatif est susceptible d'induire des émotions négatives de culpabilité et de colère (Iyer, Schmader, et Lickel, 2007).

Nos résultats montrent que les émotions négatives éprouvées par les individus sont des émotions de colère à la suite de relations conflictuelles au sein du groupe, des émotions de

frustration de revenir sur un travail supposé être fait, de devoir travailler sous pression et des sentiments de fatigue d'être encombré pour effectuer un travail.

1.1.2 Une situation problématique relevant d'un événement perturbateur

Flynn et Chatman (2003, p. 5) considèrent que les normes se forment, entre autres, à la suite de l'apparition des événements critiques qui façonnent les attentes normatives des membres d'un groupe. Pour ces auteurs, les événements peuvent être considérés comme critiques s'ils sont centraux vis-à-vis des valeurs du groupe, s'ils sont instrumentaux pour la réalisation de la tâche du groupe ou s'ils surviennent à un stade précoce du développement du groupe.

March et al. (2000, p. 26) de leur côté, expliquent que les événements et les pressions de changement qui peuvent mener au renouvellement des normes en organisation peuvent lui être internes comme externes. Dans le cadre de notre travail, nous retrouvons la démarcation proposée par March et al. (2000) entre les événements internes et les évènements externes dans l'analyse de nos récits.

Au regard de nos résultats, nous distinguons trois formes d'évènements perturbateurs externes :

- L'évolution des exigences des clients. Ces exigences sont liées à la performance du travail (concordance entre les plans dessinés et le travail réalisé, raccourcissement des délais de livraison des chantiers, etc.), mais également, à la sécurité des individus travaillant sur leurs sites (émission des rapports de statistique sur les accidents de travail, renforcement des règles de sécurité, etc.) ;
- Les aléas du marché. Les marchés locaux et internationaux dans lesquels opère l'entreprise peuvent présenter des opportunités à saisir afin d'être à jour par rapport au développement du métier. Cela nécessite un changement dans les outils de gestion, ce qui engendre un changement dans les normes de travail. En même temps, les difficultés économiques du marché constituent un enjeu majeur amenant les individus à élaborer des normes de façon à pouvoir rester rentable financièrement ;
- Le cadre juridique. Lors de nos observations, nous avons remarqué un échange d'informations entre les acteurs sur les réglementations en vigueur et l'impact qu'elles peuvent avoir sur leur travail. À titre d'illustration, un manager territoire invite les managers d'activité à être rigoureux dans la préparation des bilans des coûts

énergétiques. Il explique que les auditeurs externes trancheront par des pénalités financières s'ils retrouvent des erreurs dans le calcul des coûts énergétiques.

Par ailleurs, nous constatons qu'en interne, un retour défavorable émis à un manager par sa hiérarchie constitue un événement perturbateur à l'origine de la remise en question de son propre comportement et fonctionnement. Ce résultat explique les propos de O'Leary-Kelly et al. (1996) pour qui les superviseurs sont considérés comme une source centrale d'information sur les normes de comportement approprié et souhaitable pour leurs subordonnés. Ainsi, lorsque les superviseurs reçoivent un avis défavorable quant à l'adoption d'un comportement particulier, ils sont susceptibles de le changer, tout en impactant le modèle de comportement saillant pour leurs subordonnés.

1.2 L'identification d'une possibilité d'améliorer une situation actuelle

Outre l'identification d'une situation problématique, la réflexion critique sur le *statu quo* peut également découler de l'identification d'une situation actuelle qui puisse être améliorée.

À ce titre, les individus se projettent dans l'avenir pour imaginer une situation de travail avec une meilleure performance (1.2.1.), ou pour assurer une certaine prévention d'un problème qui risquera de survenir si un changement n'est pas fait (1.2.2.).

1.2.1 Améliorer la performance

Au regard de notre analyse, nous constatons que les individus qui aspirent à une situation meilleure de travail sont à la recherche d'une amélioration dans la performance de leur travail et de celle de leurs collègues. À cet effet, ils réfléchissent à une manière de pouvoir mener leur travail en un temps plus réduit et/ou de pouvoir améliorer la rentabilité financière liée à leur travail. Pour y parvenir, certains salariés élaborent leur idées seuls ou avec un petit nombre de collègues d'une manière informelle, jusqu'à avoir une idée aboutie, prête à être testée puis partagée avec leurs collègues et managers. Nous retrouvons parmi ces acteurs les « experts » et les « bricoleurs ».

Les experts sont des acteurs clés dans l'élaboration de la norme technique considérée comme un savoir-faire crédité d'une validité qui vient soit de l'expérience, soit de la connaissance scientifique (Hatchuel, 1997). Dans l'optique d'améliorer la performance de leurs collègues,

les experts se réunissent régulièrement pour évaluer les pratiques de travail qu'ils avaient testées. Les pratiques validées seront diffusées sur une large échelle comme des normes techniques (nous reviendrons sur les modalités de diffusion de la norme lorsque nous traiterons des actions mises en place par les personnes impliquées un peu plus loin).

Par ailleurs, les salariés peuvent être amenés à développer des idées pour améliorer leur propre performance et celle de leurs collègues au niveau de leur groupe. Ces individus que nous pouvons qualifier de « bricoleurs » à l'instat d'Alter (2002, 2003) combinent et réassemblent différents moyens et ressources à leur disposition qu'ils transforment ensuite en outils et leur donnent un nouvel usage (Ciborra 2002 ; De Vaujany, 2009).

Notre analyse nous permet de constater que les initiatives de ces « bricoleurs » se transforment en des normes techniques au sein de leur groupe restreint, puis les animateurs métiers rattachés au domaine en question diffusent ces idées ainsi que le résultat obtenu de leur mise en place sur l'échelle de l'entreprise, via les technologies de l'information et de la communication (TIC).

1.2.2 Éviter le risque

Les managers (de territoire et d'activité) pensent aux risques que peuvent encourir leurs subordonnés s'ils ne sont pas connectés à leurs collègues et ne sont pas dans une relation d'entraide les uns avec les autres. Lors de nos observations, nous avons remarqué que les managers font le lien entre l'entraide et la réciprocité (Belmi, Pfeffer 2015). Ils communiquent à leurs subordonnés l'importance de s'entraider mutuellement en leur expliquant que dans le cas contraire, le jour où ils auront un problème, ils seront dans une situation dommageable.

Par ailleurs, les managers pensent au risque quand leurs subordonnés rendent un travail comprenant des inexactitudes si celui-ci n'est pas doublement validé par des pairs. Cela donne lieu à la création d'une norme de contrôle entre pairs. Dans la littérature, la norme de comportement constitue un mécanisme de contrôle par les pairs (De Jong et al. 2014). Elle vise plus particulièrement à réguler les interprétations et les comportements des individus (Kirsch, 1996) tels que l'effort déployé (absence de flânerie sociale et de parasitisme) pour atteindre les objectifs de l'équipe (Stewart et al., 2012). Nous reconnaissons que la norme peut être également un mécanisme de contrôle entre pairs afin de réguler la convenance des tâches exécutées.

1.3 Les facteurs qui favorisent la réflexion critique sur le statu quo

Dans le chapitre 2, nous avons vu que l'approche processuelle souligne l'importance de la dimension temporelle dans l'explication de l'évolution du phénomène étudié (Langley et al., 2013). Également, nous avons souligné que la qualité temporelle de l'analyse d'un processus réside dans l'établissement d'un lien entre le processus et le résultat à travers la présentation des schémas du flux du processus (Pettigrew, 1997).

La littérature portant sur le processus de l'implication reconnaît la dimension temporelle qui lui est inhérente ainsi que la complexité des schémas qui le forment. Particulièrement, Allen et Meyer (1991) et Meyer et Herscovitch (2001) soulignent que ce processus évolue à travers un nombre d'antécédents qui se réunissent pour former un état mental spécifique chez l'individu, qui se traduit en comportement. De leur côté, Solinger et al. (2008) considèrent que l'implication envers une entité conduit à une implication envers un comportement, ensuite à une intention et enfin à un comportement réel. Enfin, Klein et al. (2012) estiment que l'implication se forme lorsqu'un nombre d'antécédents favorisent la perception de l'individu de la cible et de l'environnement de l'implication, le conduisant ainsi à agir en faveur de cette cible.

Ces différents travaux rendent compte de l'importance de ce qu'ils appellent antécédents (Klein et al., 2012 ; Solinger et al., 2008) ou bases (Meyer et Herscovitch, 2001) dans l'explication de la formation du processus de l'implication. À l'instar de ces travaux, les résultats de notre recherche nous amènent à reconnaître l'importance d'un nombre de facteurs dans la compréhension de la formation d'implication. Toutefois, nous avons constaté que ces facteurs prennent des ampleurs différentes selon les phases du processus.

Nous distinguons ainsi deux catégories de facteurs qui favorisent la réflexion critique sur le *statu quo*. Une première (facteurs d'ordre interpersonnel et sociétal) qui favorise la remise en question du *statu quo* et une seconde (facteurs d'ordre personnel et organisationnel) qui favorise l'évaluation positive de l'implication. Nous proposons de présenter ici la première catégorie de facteurs, à savoir les facteurs interpersonnels (1.3.1.) et les facteurs sociétaux (1.3.2.), puis de revenir sur la deuxième catégorie lorsque nous traiterons dans la prochaine section l'évaluation positive du choix de l'implication.

1.3.1 Les facteurs interpersonnels

Au regard de nos résultats, nous constatons que les échanges sociaux favorisent la remise en question du statu quo. Plus précisément, les salariés ayant des idées à un stade embryonnaire sur l'existence d'un problème répétitif, préfèrent en échanger avec leur entourage. Notamment, ils s'adressent aux personnes en qui ils ont le plus confiance et avec lesquelles ont des liens les plus étroits au travail, ou les « pairs référents » (*peer referents*) pour reprendre les termes de Hackman (1992).

En même temps, les échanges inter et intra groupe peuvent être l'occasion pour faire le point sur la situation actuelle, notamment sur la manière dont les membres de ces groupes mènent un même travail. Ces échanges peuvent aboutir à une remise en question du *statu quo* lorsqu'une disparité apparaît chez les différents individus qui exècrent un travail similaire. Des interrogations sont soulevées sur l'amélioration des pratiques de travail tout en les harmonisant sur les niveaux inter et intra groupe. Ces interrogations ainsi que les idées échangées permettent aux individus de savoir qu'ils ne sont pas les seuls à remettre en question le *statu quo*. Cela donne une légitimé à la cible de l'implication (Klein et al. 2012).

1.3.2 Les facteurs sociétaux

Klein et al. (2012) considèrent que les facteurs sociétaux renvoient à des déterminants culturels et macroéconomiques qui existent à l'extérieur de la sphère de l'organisation et qui jouent sur l'évaluation de la cible d'implication. Pour ces auteurs, les caractéristiques macroéconomiques potentiellement pertinentes comprennent le système de marché d'un pays ou d'une région et les caractéristiques du marché du travail.

Nos résultats montrent que les facteurs sociétaux qui favorisent la réflexion critique sur la situation actuelle relèvent du comportement du marché et de la concurrence.

En effet, les aléas du marché dans lequel opère l'entreprise jouent un rôle dans la réflexion que mènent les acteurs sur leur propre fonctionnement et impactent ainsi les normes qu'ils créent au niveau de l'entreprise ou de leur groupe. Particulièrement, ils sont sensibles à la rentabilité du marché qui, du fait qu'elle soit moins élevée que celle datant de quelques années, les incite à réfléchir sur l'élaboration et la diffusion des pratiques plus rentables. Également, les salariés sont attentifs à l'évolution du marché international en termes de développement technologique des outils mis en place. Ils estiment que pour devancer la concurrence, ils doivent rester à jour avec ces évolutions.

Certains verbatims appuient ce constat.

« *Il y a des gens qui sont bien en avance sur nous, qui sont les Américains. Et surtout chez les Asiatiques, il y a Singapour qui est très très en avance là-dessus. A l'heure actuelle, Singapour, la construction des maisons individuelles peut-être fait en maquette numérique* » (Charles, manager de l'ingénierie).

« *… À l'époque, le marché se portait plutôt bien, aujourd'hui c'est plus compliqué (...) aujourd'hui, pour gagner de l'argent pour que la structure soit rentable, il faut mieux acheter* » (Marcel, manager d'activité travaux).

2 L'évaluation positive du choix de l'implication

La deuxième étape de l'initiation du processus d'implication se réfère à l'évaluation et l'explication que se donne l'individu sur la pertinence de son implication. Ainsi, le regard critique porté sur l'ordre établi n'est pas suffisant en lui-même pour s'impliquer à le changer ; mais se couple par une évaluation positive de l'implication de l'individu dans ce changement. Cette évaluation est influencée par les attitudes et les sentiments qu'ont les individus sur la nature de leur implication (2.1.). Elle est favorisée par un nombre de facteurs intervenant au moment de l'enclenchement du processus de l'implication (2.2.), mais également par des facteurs intervenant dans un temps ultérieur, permettant de renforcer l'implication et de favoriser le passage à l'action (2.3.).

2.1 Les attitudes et les sentiments des individus à l'égard de l'implication

Pour Brown (1996, p. 234) les individus évaluent leur implication à travers les attitudes et les sentiments qu'ils ont au moment de former l'implication, ainsi que les circonstances et la situation ayant lieu à ce moment. Les attitudes, sentiments et croyances à l'origine de l'évaluation de l'implication sont indiqué sous le vocable d'étaux mentaux par Becker et al. (2009) et Allen et Meyer (1990), pour qui les explications que peut avoir l'individu de son implication s'articulent autour du désir, de l'obligation et du coût perçu. Cette idée fait le parallèle avec la notion de « justificatifs d'implication » (*Commitment rationales*) introduite par Klein et al. (2006) qui tiennent compte de la façon dont une personne donne un sens à son implication.

L'analyse de nos données nous renseigne sur l'existence de trois aspects de l'évaluation : celui du coût perçu (2.1.1.), d'un état d'esprit d'obligation (2.1.2.) et de l'affect positif (2.1.3.).

2.1.1 L'implication sous le prisme d'un coût perçu : la perception de l'implication comme moyen de supprimer les coûts existants

Comme nous l'avons souligné dans la première section de ce chapitre, le processus de formation de l'implication commence, entre autres, par l'identification d'une situation problématique. Celle-ci est souvent source d'un coût subi au niveau individuel par les salariés (développement des émotions et des sentiments négatifs) et au niveau organisationnel (dégradation de la performance). Ainsi, la situation actuelle est porteuse d'un coût supporté par les individus qui auront intérêt à l'éliminer. Par conséquent, ils évaluent positivement leur implication du fait de sa possibilité de mettre terme aux coûts existants.

Ce résultat met en évidence la particularité de l'implication étudiée par rapport à l' « implication classique ». En effet, les travaux sur l'implication menés par Allen et Meyer (1990) et Meyer et Herscovitch (2001) définissent l'implication calculée ou instrumentale comme se basant sur les bénéfices de la cible d'implication (par exemple, le salaire ou la promotion pour une implication organisationnelle) et du coût à subir dans le cas de l'interruption de l'implication (par exemple, des sacrifices du temps pour une implication organisationnelle). En opposition à cette logique, l'implication dans la création des normes est susceptible d'éliminer des coûts existants au moment de la formation de l'implication.

2.1.2 L'implication sous le prisme d'un état d'esprit d'obligation

L'explication de l'implication par le biais d'un état d'esprit d'obligation renvoie à « l'implication normative » selon les termes d'Allen et Meyer (1990) et de Meyer et Herscovitch (2001).

Il s'agit de l'une des trois formes d'implication figurante dans le modèle à trois composantes de Meyer et Allen (1991, 1997), en plus de l'implication affective et l'implication calculée. Cette forme d'implication lie l'individu à la cible de l'implication avec un sens du devoir, par le biais d'internalisation des objectifs, valeurs et normes de l'organisation.

Notre analyse nous amène à considérer l'état d'esprit d'obligation des individus comme un devoir moral, notamment envers leurs collègues et leur manager.

Le devoir moral envers les collègues est particulièrement présent chez les animateurs qui se sont portés volontaires à un moment ultérieur de relever les problèmes de leur équipe aux animateurs métiers (spécialistes) ou à leur manager, puis de transmettre les retours obtenus à leurs collègues.

Ces personnes expliquent qu'ils ont toujours été dans ce « profil » à aider leurs collègues et à contribuer à améliorer leurs conditions de travail.

Par ailleurs, le devoir moral peut se manifester sous forme de « conscience professionnelle » qui amène le salarié à élaborer de meilleure façon de travailler afin de faciliter le travail de son manager et assurer une meilleure rentabilité financière pour son équipe.

Au regard de nos résultats, nous constatons que l'état d'esprit d'obligation n'est pas développé envers la cible d'implication (la création normative), mais envers les personnes qui seront bénéficiaires de la future norme.

2.1.3 L'implication sous le prisme d'affects positifs

La littérature sur l'implication rend compte de l'important des affects et émotions positifs dans la formation de l'implication. Leik et ses collègues (1999) soulignent que les implications ont une base émotionnelle développée envers l'organisation et ses unités en fonction des conditions de travail de l'individu. Ainsi, des bonnes conditions de travail telles que l'autonomie, la clarté du rôle, la justice organisationnelle, le support de la hiérarchie, etc. engendrent des sentiments positifs chez l'individu qui sera attaché à l'implication envers l'organisation et ses sous-unités. Cette dimension d'implication a été traitée par O'Reilly et Chatman (1986) et Meyer et Allen (1993) qui expliquent que l'identification et l'attachement émotionnel à l'organisation sont des composants de l'implication organisationnelle.

Bien que l'analyse de nos données révèle que les salariés éprouvent surtout des émotions négatives vis-à-vis de l'écart entre la norme actuelle et la norme future, certains de nos répondants évaluent positivement leur implication au regard d'affects et d'émotions positifs. À cet effet, ils éprouvent des émotions et affects positifs à l'égard des résultats prévus de la création normative. Plus particulièrement, il s'agit d'affects liés à la tranquillité, la sérénité, l'identification avec la future norme et la passion dans l'exécution du travail avec plus d'autonomie et de compétence.

Nous constatons que les affects positifs ne sont pas rattachés à la cible d'implication, mais aux résultats attendus de l'implication. Ce résultat permet de démarquer la création normative comme une cible d'implication atypique. En effet, les affects positifs ne sont pas attribués à la

création normative comme une source de satisfaction intrinsèque, et par conséquent une fin en soi. C'est uniquement le fonctionnement dans le cadre d'une nouvelle norme qui procure des affects positifs favorisant l'implication des individus.

2.2 Les facteurs qui favorisent l'évaluation positive de l'implication

Comme nous l'avons souligné dans la section précédente, les facteurs qui favorisent la formation du processus de l'implication interviennent au moment de l'enclenchement de ce processus, c'est-à-dire lors de la remise en question du *statu quo*, mais également dans un second temps au moment de l'évaluation d'individu de sa propre implication. Nous analysons à présent les facteurs amenant l'individu à évaluer positivement son implication et favorisant ainsi son passage à l'action. Nos résultats suggèrent que ces facteurs se déclinent sous deux formes : les facteurs personnels (2.1.1.) et les facteurs organisationnels (2.1.2).

2.2.1 Les facteurs personnels

- **Le statut et l'ancienneté de la personne**

La littérature sur l'implication met en avant l'importance de certains facteurs purement démographiques dans la formation de l'implication envers une multitude de cibles (Lok et Crawford, 2001 ; Mathieu et Zajac 1990). Parmi ces facteurs, nous discutons le poste occupé et l'ancienneté de la personne au regard de notre travail.

La littérature portant sur la création normative nous enseigne sur le rôle traditionnel du manager à élaborer les normes pour ses subordonnés (O'Leary-Kelly et al., 1996 ; Feldman, 1984, Flynn et Chatman, 2002). Néanmoins, nombre d'auteurs ont souligné la capacité des exécutants, en plus du superviseur, à élaborer les normes. À cet effet, Reynaud (1994) différencie la régulation de contrôle qui correspond à la prescription des règles par l'encadrement, et la régulation autonome qui désigne la définition des règles par les exécutants. Pour De Jong et al. (2014), bien que les managers et les membres de l'équipe jouent un rôle actif dans la formation des normes, les deux parties contribuent différemment à la création normative, selon les stades du développement de la norme. Ainsi, dans un premier temps, la direction peut définir le contenu des normes et les approuver, puis dans un second temps, les équipes déterminent la force de ces normes et leur degré d'acceptation et d'adhésion

Nos résultats confirment ces travaux, dans la mesure où nous avons constaté que les deux parties, managers et subordonnés, se mobilisent différemment pour contribuer à l'élaboration normative. Nous pouvons noter que, au sein des équipes, les managers définissent et approuvent les normes. Également, ils sont à même de mettre en place des stratégies qui permettent de favoriser l'adhésion des subordonnés aux normes (fixer des objectifs pour se rapprocher progressivement de l'application de la norme, commencer par appliquer la norme eux-mêmes, etc.) (nous revenons sur l'ensemble des actions déployées en faveur de la création normative dans la section suivante.). Les subordonnés de leur côté, sont plus à même de partager leurs idées concernant la future norme avec le manager afin d'obtenir sa validation. Ce qui leur permettra de poursuivre le travail d'aboutissement de leurs idées et la diffusion de la norme.
Par ailleurs, dans la mesure où l'ancienneté moyenne des individus impliqués est de 10 ans, nos travaux suggèrent que l'ancienneté est un facteur démographique qui peut influencer l'évaluation de l'implication.

- **L'intérêt au domaine auquel s'applique la norme**

La littérature sur l'implication nous enseigne qu'un certain nombre de facteurs sont inhérents à l'individu, en même temps ils jouent un rôle important dans leur implication envers des cibles multiples. Muller et Lawler (1999, p. 327) s'appuient sur le principe de la distance psychologique entre l'individu et la cible de l'implication introduite par Reichers (1985, p. 469) pour expliquer l'importance de l'intérêt que porte l'individu à la cible d'implication. Pour ces auteurs, la distance cognitive reflète le degré avec lequel les individus considèrent la cible comme ayant des valeurs et des intérêts pour eux. De leur côté, Redman et Snape (2005) soulignent l'importance de la distance cognitive qui semble être suffisante pour produire un niveau d'implication relativement élevé même dans l'absence d'une proximité spatiale ou physique entre l'individu et la cible d'implication. C'est ainsi que certains éléments de l'environnement sont plus saillants que d'autres, selon la proximité psychologique qu'a l'individu avec ces éléments. Les éléments saillants sont plus remarqués et font l'objet d'une construction de sens plus importante, facilitant ainsi la formation du lien d'implication (klein et al., 2012).

Nos résultats confirment ces travaux dans la mesure où nous avons constaté parmi nos répondants l'existence de valeurs et d'intérêts envers la future norme.

Plus particulièrement, les individus impliqués portent un intérêt au domaine auquel s'applique la norme. Cela est facilité par le système d' « animation » mis en place par l'entreprise et qui offre l'opportunité aux salariés de se spécialiser dans des domaines particuliers de leur métier. À titre d'illustration, un manager peut se spécialiser dans le domaine des achats, commercial, financier, etc., un technicien peut choisir de se spécialiser en sécurité de travail, maintenance, informatique, etc. et une assistante de gestion peut se spécialiser dans le domaine de paie, de facturation client, etc. Ces individus sont à même de s'impliquer dans une création normative dans leur domaine d'intérêt qui devient en l'occurrence leur domaine d'expertise. Également, les individus rejoignent des « groupes de travail » qui traitent un sujet ou une problématique qui les intéresse. Ils pourront à cette occasion partager leurs idées et propositions et en échanger avec d'autres personnes qui partagent le même domaine d'intérêt afin de faire évoluer leurs pratiques.

Par ailleurs, nos interlocuteurs expriment une valeur pour le principe même de la future norme. Ils ont une conviction personnelle pour des principes tels que la sécurité au travail, l'entraide et la communication participative. Cela amène les individus à élaborer des normes qui concrétisent ces principes.

2.2.2 Les facteurs interpersonnels

Au regard de la littérature sur l'implication, nous constatons que la relation d'échange interpersonnel entre le membre et son superviseur constitue un mécanisme crucial dans la construction du rôle que joue le subordonné au sein d'une unité particulière (Basu et Green, 1997). Cela a pour effet d'accroître l'implication des salariés envers l'organisation (Liden, Sparrowe, et Wayne, 1997), les objectifs ou l'unité de travail (Klein et Kim, 1999).

Klein et al. (2012) en déduisent que les relations professionnelles et personnelles des individus engendrent des échanges sociaux et des influences sociales. Celles-ci facilitent la formation d'un lien d'implication envers diverses cibles en organisation (*ibidem*, p. 141-142). Nous pensons à l'instar de Klein et al. (2012) que ces interactions prennent deux formes : l'influence sociale et les échanges sociaux.

- **L'influence sociale**

L'influence sociale explique la manière dont les individus s'influencent les uns les autres et modifient en conséquence leurs attitudes, jugements, opinions ou comportements (Allard-

Poesi, 2012, p.78). Les principales sources d'influences sociale pour les salariés sont la culture organisationnelle, les collègues et le superviseur. Nous exposons ici l'influence sociale du superviseur et des collègues, la culture organisationnelle sera traitée dans le prochain point comme un facteur organisationnel.

Notre analyse met en évidence l'influence sociale exercée par le manager, et son impact sur l'implication des subordonnés dans l'élaboration normative. Cela se traduit par l'expression des attentes quant à la performance acceptable de leurs subordonnés à l'occasion d'une dégradation de leur performance, ou comme une réponse à des évènements et pressions externes (*cf.* 1.1. de ce chapitre).

Les attentes quant au changement de la manière de mener le travail ou de se comporter peuvent provenir également des pairs, notamment lorsqu'ils sont dans une relation d'interdépendance dans le cadre de leur travail. Les collègues peuvent être directement influencés par le comportement ou le travail des autres, et réclament un changement de la norme à cet effet. En même temps, ils peuvent être impactés par le comportement ou le travail des pairs d'une façon indirecte. Dans ce cas, si les collègues dirigent des équipes dont le travail est interdépendant, la dégradation de la performance du travail fourni par l'équipe d'un collègue, impacte la performance de l'équipe de l'autre collègue.

Enfin, si les sources d'influences sociales les plus prégnantes sont le manager et les collègues ayant une relation d'interdépendance, les subordonnés peuvent avoir, dans un moindre degré, une influence sociale sur l'élaboration normative par leur superviseur.

L'expression des attentes des subordonnés est formalisée à travers la pratique RH d'évaluation (évaluation par la base) mise en place par l'organisation.

- **Les échanges sociaux**

Nombre d'auteurs avancent que la confiance dans la cible d'implication ainsi que dans le comportement des autres sont nécessaires pour que l'individu se dévoue pour une cible et en assume la responsabilité (Tan et Tan, 2000 ; Connell et Travaglione, 2003 ; Locke et al. 1988). Dans le cas de l'implication envers la création normative, nous constatons qu'au moment de l'initiation de l'implication les salariés sont incertains par rapport au résultat de leur implication. D'un côté, ils ont des suggestions et des idées à un stade embryonnaire et ne sont donc pas en mesure de connaître la forme définitive de la nouvelle norme. D'un autre côté, les managers qui s'impliquent à créer des normes pour les membres de leur équipe savent que cela dépendra de l'acceptation de leurs subordonnés de la nouvelle norme.

Ainsi, la confiance et les attentes optimistes que peuvent avoir les individus du résultat de leur implication sont renforcées par les échanges sociaux.
Nos répondants soulignent qu'ils enrichissent leurs idées de base avec par la réflexion collective et saisissent l'occasion de joindre des réunions dédiées à la formalisation et la concrétisation de ces échanges. Ces échanges formels permettent de se questionner davantage le *statu quo* et de croiser les idées avec des acteurs provenant de profils divers (homologues, managers, subordonnés, directeurs d'agence, etc.) ce qui augmente la confiance dans la création normative malgré les incertitudes qui pouvaient exister.
Certains verbatims appuient ce constat.

« *Des gens comme moi qui ont dit, « j'aimerais bien qu'on mette en place des contrôles. » « Quel genre de contrôle ? » « On peut voir, ainsi de suite voilà… ». Donc ça après, c'était visé, validé, analysé, forcément par des têtes un peu plus pensantes, qui vont travailler sur des outils qui vont être mis à l'essai* » (Sergio, Chef de chantier)

« *On a des petites commissions qui se mettent en place où il y a quelques personnes qui rentrent. Très souvent, ce sont les personnes qui ont fait remonter les informations, par rapport à une problématique. Et du coup, on travaille, on se réunit avec des gens du siège parce que c'est quand même eux qui ont que de la technique* » (Bénédicte, assistante).

2.2.3 Les facteurs organisationnels

Les résultats de notre étude montrent que certains facteurs organisationnels influencent l'implication de nos interlocuteurs. Nous proposons de les regrouper sous deux dimensions, à savoir la culture organisationelle et le support de la hiérarchie.

- **La culture organisationelle**

La littérature sur l'implication met en évidence la place de la culture organisationnelle dans la formation de l'implication chez les salariés, notamment envers l'organisation (Lok, Westwood et Crawford, 2005 ; Abdul Rashid et al., 2003 ; Sambasivan et Johari, 2003). Pour ces auteurs, une culture est susceptible d'influencer l'implication du fait de ses caractéristiques (culture éthique, axée sur le soutien, axée sur l'innovation).

Nos résultats viennent confirmer et compléter ces travaux. Confirmer dans la mesure où nos interlocuteurs pensent que la culture de leur entreprise reflète les valeurs qui favorisent la prise

d'initiative, l'expérimentation et le droit à l'erreur. Cela a constitué un appuie pour eux afin qu'ils puissent se détacher des normes existantes et s'impliquer dans l'élaboration d'une nouvelle norme. En même temps, nos résultats complètent les travaux existants sur la relation entre l'implication et la culture organisationnelle. À ce titre, nous avons constaté que la culture organisationnelle joue un rôle dans le contenu des normes à créer. En effet, la littérature nous enseigne que la culture d'une entreprise détermine et reflète simultanément les valeurs, les croyances et les attitudes de ses membres. Elle influence donc les normes de comportement des employés (Kerr et Slocum 1987). Nos résultats viennent concrétiser ces travaux. Notre analyse nous amène à constater que les normes élaborées par les individus sont en concordance avec la culture de l'entreprise « *je suis vraiment rentré dans la philosophie de l'entreprise, c'est à dire je donne le maximum d'autonomie à mes gars qui sont des responsables de chantier. Je les mets en avant pour les clients* » (Alberto, manager d'activité).

Dans cette optique, nous considérons la création normative au niveau des groupes comme une forme de conformité à la culture de l'entreprise.

- **Le support de la hiérarchie**

La deuxième dimension que nous traitons renvoie au support de la hiérarchie. Leik et ses collègues (1999) considèrent que le support de la hiérarchie est un aspect relatif aux bonnes conditions de travail qui produit chez les individus des émotions positives à la base de l'implication. Nos résultats montrent que le support de la hiérarchie est un facteur clé de l'implication envers la création d'une norme. Ainsi, lorsqu'un salarié souhaite instaurer un nouveau mode de fonctionnement au sein de son équipe, il s'adresse à sa hiérarchie directe, et en cas de validation, il poursuit ses efforts à cette fin. De même, un manager qui reçoit un retour de son subordonné sur son souhait pour changer une norme de comportement en groupe, s'adresse à sa hiérarchie pour en discuter. Enfin, un salarié ayant testé une idée qui a porté ses fruits, aura recours à sa hiérarchie avant de la diffuser formellement dans son équipe. Ainsi, nous rejoignons Alter (2002) pour qui la hiérarchie encadre l'élaboration normative des subordonnés.

Toutefois, nous reconnaissons deux exceptions à l'encadrement de la hiérarchie. La première concerne l'élaboration informelle des normes, notamment lorsque les subordonnés se décident entre eux des modalités d'interaction et de coordination de travail. La deuxième fait référence à l'implication des experts dans l'élaboration des normes. Dans ce cas, les personnes spécialisées et expérimentées dans un domaine spécifique élaborent des procédures de travail et les diffusent auprès de leurs collègues sans la validation de leur hiérarchie.

3 La manifestation de l'implication des acteurs organisationnels

Comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre de cette thèse, toute implication est interne à l'individu jusqu'à sa manifestation par des actions et comportements en faveur de la cible.
La littérature sur l'implication met en évidence l'existence d'un large panel d'actions et comportements pour une implication envers une même cible (Solinger et al., 2008). L'implication envers la création normative ne fait pas exception à cela. Nous proposons pour cette section de revenir sur ces actions et comportements tout en expliquant leur justification pour les individus. Ainsi, nous proposons de les regrouper sous quatre dimensions : l'action en faveur de la construction de la norme (3.1.), l'action en faveur de l'acceptation de la future norme (3.2) l'action en faveur de la visibilité de la norme (3.3.) et l'action sur soi (3.4.).

3.1 Les actions en faveur de la construction de la norme

La construction normative n'a pas lieu systématiquement lorsque les salariés s'impliquent à créer une nouvelle norme. Nos résultats montrent que cette construction dépend de la nature de la norme. Nous proposons d'éclaircir ce lien entre « construction de la norme » et « nature de la norme » (3.1.1.), avant d'aborder la construction des normes techniques (3.1.2.).

3.1.1 Le lien entre la construction normative et le type de norme à créer

La littérature sur les normes sciences sociales nous enseigne que les normes peuvent être générales ou spécifiques. La spécificité de la norme est appréciée par rapport à la condition de sa mise en place (« si A se produit, faire X » (Leplat, 2006), au type de situation qu'il s'agit de normer et du groupe social concerné par la norme (Sanrey, 2017).

Nos résultats montrent que les normes techniques et les normes de comportement créées tendent à être spécifiques, que ce soit par rapport au type de la situation ou aux personnes concernées par la norme.

Nous constatons que la spécificité de la norme est un moyen qui permet sa construction. En effet, les salariés prennent comme point de départ une situation spécifique, et proposent une norme qui lui est appropriée. À titre d'illustration, les normes de comportement d'entraide sont spécifiques à des situations d'échanges d'information ou de résolution des problèmes. Pour la norme technique, la situation se concrétise dans la réalisation d'une tâche particulière où il s'agira de mettre en place une procédure spécifique.

Notre analyse nous renseigne que la construction de la norme de comportement se fait à travers des échanges continus avec les membres de l'équipe, mais également le manager et le tuteur qui fournissent un repère sur le comportement acceptable. C'est donc une construction qui se produit dans le temps d'une manière informelle. Quelques verbatims illustrent ce propos :

« *Il y a du boulot encore mais il y a quand même une différence entre il y a 3 ans et aujourd'hui* » Marcel, manager d'activité).

« *Donc bon… ça a encore du mal à démarrer je trouve, pour la structure, mais bon. On va y arriver. Il n'y a pas de soucis* ». (Marcel, manager d'activité).

« Ça se construit petit à petit, oui, avec chaque manager. Chaque manager est différent et a des façons de travailler différentes » (Amanda, ingénieure).

En revanche, la construction de la norme technique, notamment la mise en place des procédures de travail est plus explicite que la construction des normes de comportement. Nous accordons une attention particulière à l'explicitation de cette démarche.

3.1.2 La construction de la norme technique : l'implication dans l'élaboration des procédures de travail

Nous entendons par une construction normative les différentes actions entreprises par les individus pour donner à une norme sa forme attendue. Nos résultats montrent que les individus parviennent à construire les normes formelles techniques à travers une modification dans la succession des tâches qui la compose. À cet effet, les salariés sont amenés à construire une procédure de travail en se basant sur leur propre expérience et leur expertise. Ils développent et formalisent donc la procédure en listant les étapes à suivre pour effectuer correctement un travail (*1. Découper la gaine avec une cisaille électrique, 2. Mise en place du joint de protection, 3. Nettoyage de l'intérieur de la gaine, etc.* (source : document interne, journal des bonnes pratiques du territoire Poitou-Charentes, décembre 2015).

Par ailleurs, la procédure de travail peut dépendre de l'outil de gestion mis à la disposition des salariés. Dans ce cas, ces derniers ont recours à la fabrication de l'outil de gestion lorsque son substrat technique est du simple papier. En revanche, lorsqu'il s'agit d'un instrument informatique, les salariés relèvent leurs attentes et propositions en réunions afin d'introduire un nouvel outil ou faire évoluer l'outil existant.

Nos résultats corroborent les travaux de nombreux auteurs sur l'aspect normatif des outils de gestion (Girin, 1981 ; Moisdon, 1997 ; Gilbert, 1998 ; Berry, 1983 ; Gilbert, 1998 ; Oiry et al. 2010). Plus particulièrement, nous considérons que ces outils permettent de raccourcir la procédure de travail en automatisant l'exécution de certaines tâches lorsque l'objectif des salariés est de mener leur travail d'une manière plus rapide ou plus simple. En revanche, les outils de gestion peuvent rallonger la procédure de travail lorsque l'objectif est d'assurer la traçabilité ou le contrôle du travail exécuté. Dans les deux cas, les salariés parviennent à créer ou à changer une norme technique à travers l'élimination ou l'addition de certaines tâches ou opérations à leur travail.

3.2 Les actions en faveurs de la visibilité de la norme

Grant et Patil (2012) considèrent que les salariés communiquent expressément au sujet de la nouvelle norme à travers un mécanisme qu'ils appellent la communication verbale. Plus particulièrement, les salariés ont la possibilité de revendiquer la nouvelle norme en avançant les arguments en faveur de celle-ci. Également, ils peuvent privilégier l'enquête, c'est-à-dire, le dialogue encadré destiné à encourager la réflexion sur une résolution conjointe des problèmes. Enfin, ils peuvent combiner ces deux mécanismes à la fois.

L'analyse de nos données nous permet de constater l'existence de deux types de communication verbale parmi nos répondants : la revendication (3.2.1.) et la combinaison entre l'enquête et la revendication (3.2.2.). Nous constatons par ailleurs que la technologie de l'information et de la communication (TIC) est un moyen privilégié pour diffuser les normes (3.2.3.).

3.2.1 La revendication de l'utilité de la norme

La revendication de l'utilité de la norme est présente notamment chez les superviseurs qui définissent et approuvent les normes (*cf.* 2.1.1. de ce chapitre). Cela se produit lorsque le manager a déjà pratiqué la combinaison de la revendication et l'enquête dans un temps ultérieur et que la norme a été acceptée pour un certain temps, puis a été transgressée par les subordonnés.

Par ailleurs, lors de nos observations, nous avons remarqué que les managers revendiquent l'utilité de norme lorsqu'elle présente des enjeux financiers pour l'entreprise, comme le montre certains verbatims.

Manager territoire : « *Financièrement vous n'êtes pas aussi bon que vos collègues (…) les autres se jettent sur plus de travaux [secteur de travaux en opposition à celui de la maintenance] alors que vous vous ne le faites pas. Abordez le sujet entre vous, réfléchissez collectivement, aller voir ailleurs rien ne vous empêche d'aller à Rouen à Lyon… »* (note d'observation lors d'une réunion fonctionnelle, octobre 2016).

Manager territoire : « *Tous les gens qui font du fluide frigorigène doivent avoir de la rigueur, c'est aussi de l'opérationnelle. Quand il y a de l'écart l'auditeur contrôle le bilan et tranche par des pénalités financières »* (note d'observation d'une réunion fonctionnelle, août, 2016).

3.2.2 La combinaison entre l'enquête et la revendication de l'utilité de la norme

La combinaison entre l'enquête et la revendication de l'utilité de la norme est privilégiée lorsque les salariés rejoignent des groupes de travail ou des réunions pour envisager dans le cadre d'une réflexion collective la manière dont ils peuvent résoudre un problème répétitif ou améliorer une situation existante. À cette occasion, ils expriment leurs attentes et les arguments qui les sous-tendent, et cherchent avec leurs homologues des points d'ententes.

Par ailleurs nous constatons que certains individus mènent leur enquête d'une manière individuelle sur la nouvelle norme dans un premier temps, puis dans un deuxième temps, ils présentent les arguments qui puissent la soutenir. À cet effet, ils peuvent faire du « bricolage » ou se renseigner sur une norme qui a réussi dans un autre groupe ou des outils de gestion qui ont réussi dans d'autres entreprises. Cela donne une légitimité aux idées proposées et facilite leur acceptation une fois qu'elles seront révélées au superviseur et aux collègues.

Nos résultats permettent de concrétiser les travaux d'Ehrhart et Naumann (2004) pour qui l'acceptation d'une nouvelle norme dépend du lien que font les membres du groupe entre cette norme et la réussite du groupe. Nous montrons que les salariés recourent à l'enquête à un niveau individuel pour proposer des normes qui sont susceptibles de réussir.

3.2.3 La diffusion de la norme par le biais des TIC

Enfin, nous constatons que la visibilité de la norme ne se fait pas uniquement à travers la communication verbale. Avec l'ampleur que prennent les TIC, les salariés ont la possibilité de diffuser la nouvelle norme sur les plateformes électroniques présentes sur l'intranet de

l'entreprise. Ces plateformes ne servent pas uniquement à la diffusion des normes « validées » par les experts (c.f. 1.2.1. de ce chapitre). Elles sont également le lieu d'échange de bonnes et mauvaises pratiques regroupées par zone géographique. Il s'agit d'offrir une base de comparaison pour aider les salariés à remettre en question leur propre pratique au niveau de leur groupe.

3.3 Les actions en faveur de l'acceptation de la future norme

La littérature nous enseigne que la résistance des salariés face à la création normative s'inscrit dans un courant plus large de résistance au changement organisationnel (Anzieu et Martin, 1971 ; Agboola et Salawu, 2010). Pour ces auteurs, il est important de considérer l'idée de surmonter la résistance des employés au changement des normes, notamment en réduisant les forces d'opposition au changement.

Nos résultats confirment ces travaux. Nous constatons que les salariés ont recours à plusieurs moyens qui permettent de réduire les forces d'opposition au changement. À cet effet, ils favorisent une démarche progressive pour le passage à la nouvelle norme (3.1.1.) ainsi que la participation des acteurs concernés à la définition de la norme (3.3.2.). Enfin, ils embauchent de nouvelles personnes (3.3.3.).

3.3.1 Favoriser une démarche progressive pour le passage à la nouvelle norme

Pour Agboola et Salawu (2010), la réduction de la résistance au changement d'une norme consiste à instaurer progressivement ce changement tout en évitant un passage brusque entre la norme antérieure et la norme postérieure. Ils présentent ce passage par trois étapes à savoir, « le déblocage, la transition et la reconfiguration ». Notre analyse nous permet d'avancer que les salariés, notamment les managers, considèrent l'importance d'un passage progressif entre l'ancienne et la nouvelle norme. À cet effet, nous proposons de regrouper les mesures mises en place à cette fin, en reprenant les trois étapes proposées par Agboola et Salawu (2010) :

- Le déblocage consiste à rompre l'attachement psychologique au passé en utilisant des informations qui démontrent l'existence de problèmes. Nos observations nous renseignent que les managers exposent un problème qui relève de l'actualité de l'équipe, et s'en servent comme exemple pour différencier les comportements des individus qui ont été conforme compte tenu de la situation problématique, de ceux qui ne le sont pas.

- La transition consiste quant à elle à créer d'une reconnaissance cognitive de la nécessité du changement et de l'établissement des nouvelles normes. À ce stade de la création de la norme, nos managers expliquent le « pourquoi » de la nouvelle norme. Ils soulignent en quoi il sera utile d'aller dans un sens plutôt que dans un autre.
- La reconfiguration consiste au renforcement culturel du comportement acquis. À ce titre, les managers fixent des pistes de comparaisons telles que les objectifs quantifiables ou la manière dont les autres groupes appliquent une même norme pour gagner en visibilité sur la bonne direction à suivre pour adhérer au mieux à la norme.

3.3.2 Favoriser la participation des acteurs concernés par la définition de la norme

La participation des salariés est un moyen pour limiter les risques d'apparition des résistances au changement (Mooketsi, 2009). Au regard de notre analyse, nous reconnaissons l'importance de la participation des acteurs concernés dans la définition de la future norme. La forme que prend la participation dépend de la norme à créer. À titre d'illustration, un manager qui considère l'importance de l'introduction d'un nouvel outil, va recourir au vote pour savoir si la majorité des salariés seront d'accord d'aller vers ce changement. En revanche, un manager qui cherche à normaliser le port d'un équipement de sécurité, fera participer les salariés dans le choix de l'équipement de façon à trouver un compromis entre ses attentes de sécurité et les attentes d'agilité de ses subordonnés dans le travail. Ce constat s'inscrit dans le cadre de la théorie de régulation sociale proposée par J. D. Reynaud (1994) pour qui les attentes des exécutants et ceux de la hiérarchie donnent lieu à une régulation dont le juste milieu constitue la nouvelle norme. De son côté, Taggar (2007, p. 107) considère que « *lorsqu'un membre de l'équipe propose une norme, le soutien social pour cette préférence est déterminé par la discussion* ».

3.3.3 Embaucher de nouvelles personnes

Nos managers estiment que l'embauche de nouvelles personnes est une occasion pour favoriser l'acceptation de nouvelles normes au sein de leur équipe. D'abord, parce que, à travers l'entretien d'embauche, les managers peuvent reconnaître si les normes personnelles du candidat corroborent avec les normes à créer. Notamment, ils peuvent reconnaitre si la personne est en accord avec l'entraide, l'échange et l'autonomie dans le travail. Ensuite, ils estiment que

la résistance au changement des normes provient des salariés qui dépassent l'âge de 50ans, ceux qui sont au bout de leur carrière et qui refusent de changer leur comportement. L'embauche est donc l'opportunité d'accueillir des jeunes salariés qui sont plus ouverts au changement. Enfin, ces personnes sont « sans historique », ils sont donc plus faciles à modéliser et à convaincre à adopter la nouvelle norme.

3.4 Les actions sur soi

Notre recherche révèle que les individus qui s'impliquent à élaborer une norme par laquelle ils seront concernés (une norme pour soi- même et ses collègues ou pour soi-même et ses subordonnés en opposition d'une norme pour les subordonnés) et amenés à changer leur propre comportement, afin de permettre à la nouvelle norme d'avoir lieu. Ainsi, ils seront amenés à se conformer à la nouvelle norme (3.4.1.), mais également à changer leur propre comportement avec les autres, afin qu'il soit en cohérence avec la nouvelle norme (3.4.2.).

3.4.1 La conformité à la nouvelle norme

Pour de nombreux auteurs, les salariés sont plus à même d'adhérer aux normes définies par leurs supérieurs ou par les challengers des normes, si ces derniers les appliquent (Ehrhart et Naumann, 2004 ; Grant et Patil, 2012). Dans ce sens, la conformité aux normes par ceux qui les revendiquent signale donc une plus grande équité. Nos résultats viennent confirmer et complèter ses travaux. Confirmer, lorsque la mise en place d'une pratique rentable concerne aussi bien le manager que ses subordonnés dans le cadre de leur travail (revendre des matériaux en interne, acheter des matériaux selon une procédure qui permet une meilleure négociation, etc.). Compléter, dans la mesure où la conformité des managers à la nouvelle norme qu'ils ont définie est une pierre angulaire de la conformité des membres du groupe. Notamment, la création d'une norme de coordination de travail dépend de la conformité du manager à cette norme à travers la délégation et la déresponsabilisation de certaines tâches, comme le montrent certains verbatims :

« *Ils [les autres managers territoire] s'impliquent trop dans les sujets, le gars [manager d'activité] se dit « j'ai mon chef qui s'implique, donc c'est lui qui est responsable ». Donc, ça déresponsabilise. Contrairement à moi, vu que je ne m'occupe de rien, ce n'est pas réellement vrai, c'est pour comprendre, forcément, il n'y a pas d'ambiguïté sur qui est responsable, ce n'est pas moi. » (Peeter, Manager territoire).*

« Et puis même dans les suivis clients, aujourd'hui, j'ai délégué quelques clients à mon technicien » (Albert, Manager d'activité).

Nous retrouvons cette idée également dans la création des normes d'entraide, dans la mesure où, lorsqu'ils sont sollicités pour une aide, les managers redirigent leurs subordonnés vers des collègues à eux qui peuvent les aider. Dans ce cas, nous assimilons la conformité des managers à un effet domino qui amène à la conformité des subordonnés à la nouvelle norme.

3.4.2 Le changement du comportement

Ce deuxième aspect de l'action sur soi tente d'expliquer le changement que font les individus au niveau de leur conduite avec les autres, de sorte à faciliter la formation de la norme. Ce changement de comportement semble nécessaire afin qu'il soit en cohérence avec la nouvelle norme.

À cet effet, l'élaboration d'une norme de communication axée sur l'absence des conflits a nécessité un changement d'un comportement initialement nerveux et impulsif chez l'individu. L'élaboration d'une norme de coordination de travail a nécessité un changement d'un comportement initialement paternaliste. Enfin, l'élaboration d'une norme de communication axée sur l'échange a nécessité un changement vers un comportement ouvert et participatif.
Cela nécessite aux individus de porter un regard sur soi et d'évaluer le sens du comportement passé. À titre d'illustration, une personne qui refusait de déléguer le travail à ses subordonnés avait l'impression de pouvoir tout maitriser et contrôler en se gardant tout le travail. Avec le recul et la remise en question, elle se rend compte que ce n'est qu'une impression. Ainsi, comme le souligne Pezet (2007), les individus parviennent à se déchiffrer eux-mêmes, à s'observer et à se corriger. Ils opèrent ainsi une transformation de soi tourné vers la performance. Nous constatons que cette transformation de soi peut être nécessaire pour favoriser l'élaboration normative.

À présent, nous proposons d'intégrer les différentes phases du processus d'implication dans une représentation visant à rendre compte de la formation et la manifestation de l'implication. Plus précisément, l'objectif de cette représentation est de permettre une meilleure compréhension de ce phénomène, à la suite de l'analyse des 22 narrations des salariés de l'entreprise étudiée.

C’est ainsi que dans la figure 29 (présentée à la page suivante), nous reprenons l’ensemble des éléments identifiés : la réflexion critique sur le statu quo, l’évaluation positive de l’implication, ainsi que les actions mises en place.

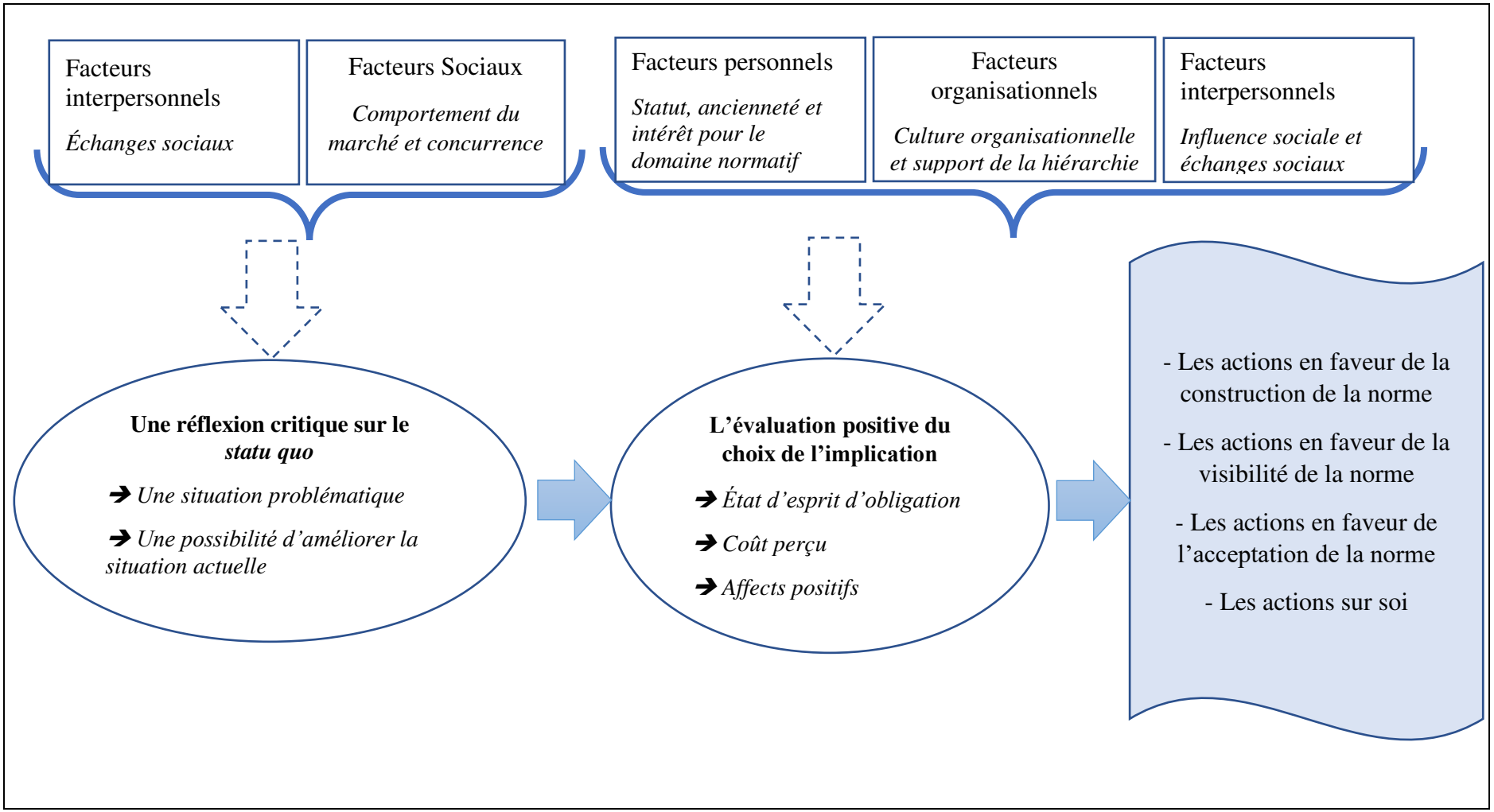


Figure 29 : Représentation du processus d'implication dans la création normative

Conclusion générale

Pour clore ce travail de recherche, nous souhaitons, dans cette conclusion générale, pouvoir mettre en perspective, dans un premier temps, les apports de la recherche d'un point de vue théorique, méthodologique et managérial. Puis dans un second temps, nous présentons les limites de la recherche, et enfin, nous proposerons des voies de recherches futures.

Apports théoriques

D'un point de vue conceptuel, nous pensons que notre revue de la littérature sur le rapport de l'individu à la norme (chapitre 1) constitue un premier apport. En effet, nous avons proposé que l'individu est capable de prendre des distances multiples avec la norme et donc de créer des liens multiples avec elle. Plus l'individu se détache de la norme actuelle, plus il est susceptible de s'attacher à une future norme. Cela explique à notre sens, les efforts qu'entreprennent les individus en vue d'élaborer de nouvelles normes.

Dans un objectif de cumulativité des connaissances, notre recherche enrichit les travaux sur l'implication multi-cible en explorant une cible nouvelle. Plus précisément, nous présentons le processus de formation de l'implication envers la création des normes. À cet effet, nous distinguons trois phases du processus de formation de l'implication :

- La réflexion critique sur le statu quo
- L'évaluation positive du choix de l'implication
- La manifestation de l'implication

Ces trois phases sont explicitées ci-après.

La réflexion critique sur le statu quo peut résulter d'une identification d'une situation problématique définie à partir d'un problème répétitif ou d'événements perturbateurs ou d'une possibilité d'améliorer une situation actuelle. Dans le deuxième cas, les individus tentent d'améliorer la performance de leur travail ou d'assurer une prévention d'un risque.

Cette phase est favorisée par des facteurs d'ordre interpersonnel et sociétal. Les facteurs interpersonnels se traduisent par les échanges sociaux entre les salariés qui ont des idées à un stade embryonnaire sur l'existence d'un problème répétitif. Également, ces échanges sont l'occasion pour faire le point sur la situation actuelle. Dans le cas d'une disparité sur la manière

de mener le travail entre les individus, ces échanges seront l'occasion pour améliorer les pratiques de travail tout en les harmonisant sur les niveaux inter et intra groupe.

Les facteurs sociétaux relèvent quant à eux des aléas du marché dans lequel opèrent l'entreprise, plus spécifiquement, de la rentabilité du marché local et de l'évolution du marché international.

La deuxième étape de la formation du processus de l'implication est l'**évaluation positive du choix de l'implication**. Ici l'individu tente de se donner une explication et un sens à son implication. Ces explications s'articulent autour du désir, de l'obligation et du coût perçu (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Herscovitch, 2001). L'évaluation de l'implication sous le prisme du coût perçu reflète l'intérêt des individus à éliminer un coût existant, engendré par la situation actuelle. L'évaluation de l'implication sous le prisme d'un état d'esprit d'obligation met l'accent sur le devoir moral des individus envers leurs collègues et leur manager concernés par la norme. L'évaluation de l'implication sous le prisme d'affects positifs revoie quant à elle aux émotions et affects à l'égard des résultats prévus de la création normative.

Cette phase est favorisée par des facteurs personnels, interpersonnels et organisationnels. Les facteurs personnels se traduisent d'abord par le statut de manager et de subordonné (O'Leary-Kelly et al., 1996 ; Reynaud, 1994 ; Flynn et Chatman, 2003). À cet effet, les deux parties contribuent différemment à la création normative (De Jong et al., 2014). Ensuite, nous pensons que l'ancienneté des salariés et leur niveau d'expertise dans la situation à normer sont des facteurs qui leur permettent de donner du sens à leur implication. Enfin, les individus sont plus à même à s'impliquer dans la création d'une norme lorsqu'ils sont intéressés par le domaine normatif (Muller et Lawler, 1999 ; Redman et Snape, 2005).

Les facteurs interpersonnels s'articulent autour l'influence sociale et les échanges sociaux (Klein et al., 2012). L'influence sociale est principalement exercée par le manager et se traduit par l'expression des attentes vis-à-vis de ses subordonnés quant à la manière de mener le travail ou de se comporter. Elle peut également parvenir des pairs, notamment lorsqu'ils sont dans une relation d'interdépendance dans le cadre de leur travail, et dans un moindre degré, des subordonnés qui expriment leurs attentes quant au comportement de leur superviseur.

Les échanges sociaux à ce stade permettent de se questionner davantage le statu quo et de croiser les idées des différentes personnes impliquées dans la création d'une même norme. Cela a pour effet de renforcer les attentes positives et la confiance que les efforts des individus aboutiront à une création normative.

Les facteurs organisationnels notamment la culture organisationnelle et le support de la hiérarchie favorisent l'implication des salariés. La culture organisationnelle reflète des valeurs de prise d'initiative, l'expérimentation et le droit à l'erreur, ce qui favorise l'implication des salariés à incorporer des idées divergentes ou non testées sur "ce qui pourrait être" (Hambrick et ses collègues (1993). En même temps, elle influence le contenu de la norme à créer dans la mesure où les salariés tentent de reproduire à des niveaux restreints les comportements promus par la culture organisationnelle. Concernant le support de la hiérarchie, celui-ci se traduit par la validation du superviseur direct des incitatives à prendre.

La troisième phase concerne la **manifestation de l'implication**. Notre travail identifie neuf leviers d'action en faveur de la création d'une nouvelle norme. À partir d'une analyse thématique de ces leviers, nous constatons qu'ils s'articulent autour de quatre dimensions principales :

- Les actions en faveur de la construction de la norme. Pour les normes de comportement, la construction normative se produit dans le temps par des échanges informels. Pour la norme technique, elle passe à travers une modification dans la succession des tâches. Notamment, par la construction d'une procédure de travail ou par la participation à l'élaboration ou à l'introduction d'un outil de gestion, lorsque la procédure de travail dépend de cet outil ;
- Les actions en faveur de la visibilité de la norme. Les salariés communiquent expressément au sujet de la nouvelle norme en avançant les arguments en faveur de celle-ci (la revendication). Également, ils expriment leurs attentes et les arguments qui les sous- tendent dans le cadre d'une réflexion collective tout en cherchant avec leurs homologues des points d'ententes. Ou encore, ils font des recherches à un niveau individuel sur la nouvelle norme, puis présentent les arguments qui puissent la soutenir (combinaison de la revendication et de l'enquête). Avec l'ampleur des TIC, les salariés ont la possibilité de diffuser la nouvelle norme sur les plateformes électroniques présentes sur l'intranet de l'entreprise.
- Les actions en faveur de l'acceptation de la future norme. Afin de faciliter l'acceptation de la future norme, les salariés favorisent une démarche progressive pour le passage à la nouvelle norme (Agboola et Salawu, 2010), font participer les acteurs concernés à la définition de la norme et embauchent de nouvelles personnes.
- L'action sur soi. Les individus sont amenés à changer leur propre comportement afin de permettre à la nouvelle norme d'avoir lieu. Ainsi, ils seront amenés à se conformer à la

nouvelle norme, mais également à changer leur propre comportement avec les autres, afin qu'il soit en cohérence avec la nouvelle norme.

Apport méthodologique

Notre recherche nous permet de proposer une contribution méthodologique : l'opérationnalisation du processus de l'implication. Cette opérationnalisation est possible à travers l'analyse narrative qui permet de découper des passages narratifs des récits d'implication, et de retracer d'une manière chronologique l'évolution de ce processus. Plus particulièrement, une analyse narrative thématique permet de comprendre les différents déterminants et facteurs qui interviennent au cours du processus de la formation de l'implication, afin de fournir une explication complète du phénomène étudié. Les entretiens sont à cet effet, une source de données principale qui permet de retracer la totalité du processus. Néanmoins, les documents internes et les observations sont des sources de données complémentaires qui nous renseignent sur des phases isolées mais pertinentes pour enrichir le processus étudié.

Apports managériaux

Notre thématique de recherche ainsi que les résultats empiriques de cette thèse nous semblent utiles pour les entreprises et les praticiens. Dans un premier temps, notre recherche éclaircit la contribution individuelle à la création des normes. Notamment, elle met en relief les perspectives et les attentes des individus quant à leur environnement normatif. Les normes sont donc des outils qui sont censés assurer une performance acceptable pour les salariés, que ce soit par rapport à la satisfaction des clients, à la rentabilité financière et au temps acceptable de passer sur une tâche. En plus de maintenir une performance acceptable, les normes sont des outils qui sont censés assurer un certain bien être au travail. En effet, les situations de travail qui sont des sources d'émotions négatives sont susceptibles d'être normée différemment.

Par ailleurs, notre recherche souligne qu'une partie des efforts et du temps des salariés est consacrée à la création des normes. Les managers sont donc en mesure de comprendre la dimension que prend cette cible d'implication dans le cadre du travail des salariés.

De même, notre thèse aborde les mécanismes d'encadrement de la création normative. Elle souligne les différentes ampleurs et niveau de formalité de cet encadrement, ainsi que des cas de son absence. Les managers sont donc en mesure de comprendre leur rôle ainsi que la marge de manœuvre des salariés dans la création normative.

Enfin, parmi les actions mises en place en faveur de la création normative, nous avons repéré certaines actions susceptibles de favoriser l'acceptation de la nouvelle norme. Les managers peuvent s'inspirer de ces leviers d'action, repenser à d'autres et prendre du recul sur leurs actions actuelles.

Les limites de la recherche et les voies de recherches futures

Nous avons identifié deux limites à notre recherche. D'abord, cette étude a été réalisée dans une seule entreprise appartenant au secteur du bâtiment en mobilisant un échantillonnage de salariés qui exclus les cadres dirigeants de l'entreprise. Les résultats de l'étude sont donc spécifiques à ces circonstances, et l'extrapolation des résultats à d'autres milieux et environnements peut ne pas convenir sans d'autres évaluations de ces situations. Ensuit, en raison de notre échantillonnage restreint, nos résultats manquent en validité externe, nous ne pouvons donc pas prétendre que nos résultats soient applicables de façon large. Toutefois, nous pouvons nous tendre vers une généralisation analytique (Yin, 1994), ayant pour objectif d'enrichir les travaux existants sur le rapport de l'individu à la création normative et sur l'implication multi-cible.

Par ailleurs, cette dernière partie de la conclusion nous amène à proposer plusieurs pistes de recherche futures. Plus précisément, nous pouvons dès à présent en citer quatre principales.

Tout d'abord, il nous paraît intéressant d'étendre la démarche suivie à de nouveaux terrains d'investigation, dans d'autres secteurs d'activité. Une telle démarche devrait en particulier permettre de préciser davantage comment les différents facteurs personnels, interpersonnels, sociétaux et organisationnels interagissent entre eux et interviennent tout au long du processus d'implication. Elle viserait également à affiner la nature des liens entre les trois phases de l'implication, à savoir la remise en cause du statu quo, l'évaluation positive de l'implication et la manifestation de l'implication.

Ensuite, comme nous l'avons souligné (chapitre 2, *cf.* 1.3.1.), la cible d'implication étudié dans cette thèse présente la particularité de créer un changement accompagné d'une incertitude du résultat de l'implication. Une deuxième orientation de recherche consisterait à étudier d'autres cibles d'implication ayant ces particularités. Nous en citons l'implication dans la création de connaissance, dans l'innovation, dans le changement de stratégie, etc.

Une troisième voie de recherche résiderait dans de nouvelles analyses à partir des données déjà collectées dans notre étude de cas, et que nous n'avons pas pu exploiter pour ne pas déborder les objectifs principaux de la thèse. Il s'agit des freins devant l'implication dans la création normative.

Enfin, une future étude pourrait approfondir les caractéristiques des normes à créer (présence ou absence de sanction, spécificité versus généralité de la norme, formalité versus informalité, etc.) en précisant l'ampleur que leur donnent les individus lors de la création normative. Également, d'autres domaines normatifs peuvent être étudiés, tel que les normes du domaine de la RH ou de la finance.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, *22*(8), 708-728.

Abel-Meyer, A. (2015). *Les pratiques des managers de première ligne dans la fabrique des mobilités internes: entre bricolage et transgression des normes* (Doctoral dissertation, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).

Adrien, A., Godin, G., Cappon, P., Singer, S. M., Maticka-Tyndale, E., & Willms, D. (1996). Vue d'ensemble de l'Étude canadienne sur les déterminants des comportements ethnoculturellement spécifiques liés au VIH/sida. *Canadian Journal of Public Health/Revue Canadienne de Sante'e Publique*, S4-S10.

Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2010). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, *6*(1), 235.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behaviour.

Allard-Poesi, F. (2012). *Management d'équipe-3e édition*. Dunod.

Allard-Poesi, F., & Meier, O. (2000). Une analyse moscovicienne des processus d'innovation et de changement : apports & illustrations. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, (36), 48-68.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, *63*(1), 1-18.

Alter, N. (2002). *Les logiques de l'innovation : approche pluridisciplinaire* (No. 123456789/4864). Paris Dauphine University.

Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'Année sociologique*, *53*(2), 489-514.

AlYahmady, H. H., & Alabri, S. S. (2013). Using NVivo for data analysis in qualitative research. *International interdisciplinary journal of education*, *1*(1032), 1-6.

Ames, G. M., & Janes, C. (1992). A cultural approach to conceptualizing alcohol and the workplace. *Alcohol Research*, *16*(2), 112.

Amselek P. (1990). L'étrangeté ontologique. *Droits, Revue française de théorie juridique*. 11, p. 87

Amselek, P. (1989). Le droit, technique de direction publique des conduites humaines. *Droits*, (10), 7.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.

Anney, V. N. (2014). Ensuring the quality of the findings of qualitative research: Looking at trustworthiness criteria.

Anzieu, D., & Martin, J. Y. (1971). *La dynamique des groupes restreints*. Presses univ. de France.

Argote, L. (1989). Agreement about norms and work-unit effectiveness: Evidence from the field. *Basic and Applied Social Psychology*, *10*(2), 131-140.

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In *Multi-level issues in organizational behavior and strategy* (pp. 9-54). Emerald Group Publishing Limited.

Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, *10*(2), 37-62.

Babeau, O. & Chanlat, J. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue française de gestion*, 183,(3), 201-219.

Babeau, O. (2007). *Le manager et la transgression ordinaire des règles: le cas des sociétés de conseil en management* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).

Babeau, O. (2007). Le manager et la transgression ordinaire des règles : le cas des societes de conseil en management (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).

Bagla-Gkalp, L. (1998). Sociologie des organisations.

Bamberger, P. A., Kluger, A. N., & Suchard, R. (1999). The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, *42*(3), 304-318.

Bamberger, P., & Biron, M. (2006). The prevalence and distribution of employee substance-related problems and programs in the Israeli workplace. *Journal of Drug Issues*, *36*(4), 755-786.

Bamberger, P., & Biron, M. (2007). Group norms and excessive absenteeism: The role of peer referent others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *103*(2), 179-196.

Barber, B. (1983). The logic and limits of trust. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Bareil, C. (2004). *La résistance au changement: synthèse et critique des écrits*. HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations.

Barker, J. R. 1993. Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams.

Barling, J., Clegg, S. R., & Cooper, C. L. (Eds.). (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume Two: Macro Approaches* (Vol. 2). Sage.

Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational, Behaviors in Leader-Member Dyads Leadership: An Empirical Examination of Innovative. *Journal of Applied Social Psychology*, *27*(6), 477-499.

Battilana, J. (2006). Agency and institutions : The enabling role of individuals' social position. *Organization*, *13*(5), 653-676.

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions : towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, *3*(1), 65-107.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). *La collecte de données et la gestion de leurs sources* (No. hal-00324538).

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, *13*(4), 544-559.

Bazeley, P., & Jackson, K. (Eds.). (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage Publications Limited.

Bazin, Y., & Notais, A. (2010). De l'improvisation individuelle au bet practice organisationnel proposition d'une grille de lecture du transfert de pratiques. *le XXIe congrès de l'AGRH tenu du*, *17*.

Beauvois, J. E. L., & Dubois, N. (1988). The norm of internality in the explanation of psychological events. *European Journal of Social Psychology*, *18*(4), 299-316.

Beauvois, J. L., & Dubois, N. (2001). Normativity and self-presentation : Theoretical bases of self-presentation training for evaluation situations. *Journal of Managerial Psychology*, *16*(7), 490-508.

Beauvois, J. L., & Le Poultier, F. (1986). Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. *Psychologie française*.

Beauvois, J.L. (1984). *La psychologie quotidienne*. Paris : Presses Universitaires de France.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, *66*(1), 32-40.

Becker, H. S., & O'keefe, M. (1963). Outsiders: Studies in the sociology of deviance.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment : Are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, *35*(1), 232-244.

Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2009). Accumulated wisdom and new directions for workplace commitments. Dans H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions:* 419–452. New York: Routledge/Taylor and Francis.

Béji-Bécheur, A. (2007). Récits de vie de créatifs d'innovation sociales. Dans Pezet, E. (2007). *Management et conduite de soi* (p. 188). Vuibert.

Belmi, P., & Pfeffer, J. (2015). How "organization" can weaken the norm of reciprocity : The effects of attributions for favors and a calculative mindset. *Academy of Management Discoveries*, *1*(1), 36-57.

Bensaïd, M., & Richebé, N. (2001). Règles d'organisation et relation salariale. *Revue d'économie industrielle*, *97*(1), 69-84.

Berry, M. (1983). Une technologie invisible: l'impact des outils de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Centre de recherche en gestion de l'Ecole*.

Besnard, P. (1982). Durkheim and sexual anomie: a comment on Tiryakian. *Soc. F.*, *61*, 284.

Besnard, P. (Ed.). (1983). *The sociological domain, the Durkheimians and the founding of French sociology*. Cambridge University Press.

Bettenhausen, K., & Murnighan, J. K. (1985). The emergence of norms in competitive decision-making groups. *Administrative science quarterly*, 350-372.

Bingham, C. B., & Kahl, S. J. (2013). The process of schema emergence: Assimilation, deconstruction, unitization, and the plurality of analogies. Academy of Management Journal, *56*(14), 34.

Biron, M., & Bamberger, P. (2012). Aversive workplace conditions and absenteeism: Taking referent group norms and supervisor support into account. Journal of Applied Psychology, *97*(4), 901.

Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of Agribusiness*, *23*(1), 75-91.

Björkdahl, A. (2002). Norms in international relations: Some conceptual and methodological reflections. *Cambridge Review of International Affairs*, *15*(1), 9-23.

Blanchet, A. et Gotman, A. (1992). L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris : Nathan université.

Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, *58*(4), 277-288.

Blau, G., Paul, A., & John, N. S. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of vocational behavior*, *42*(3), 298-314.

Boje, D.M., 2001. *Narrative methods for organizational & communication research*. Sage.

Bonetti, M., de Gaulejac, V., Descendre, D., & Pagès, M. (1998). L'emprise de l'organisation. *Paris, Desclée de Brouwer*.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, *9*(2), 27-40.

Bresman, H. (2013). Changing routines: A process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D. Academy of Management Journal, *56* (35), 61.

Britten, N. (1995). Qualitative research: qualitative interviews in medical research. *Bmj*, *311*(6999), 251-253.

Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, *49*(3), 230-251.

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, *120*(2), 235.

Bruns, H. C. (2013). Working alone together: Coordination changes expert practice in cross-domain collaboration. Academy of Management Journal, *56*(62), 83.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.

Bühlmann, F., & Tettamanti, M. (2007). Le statut de l'approche qualitative dans des projets de recherche interdisciplinaires. *Recherche qualitative*.

Burns, T. R. (2006). The sociology of complex systems: An overview of actor-system-dynamics theory. *World Futures*, *62*(6), 411-440.

Burns, T. R., & Flam, H. (1987). *The shaping of social organization: Social rule system theory with applications*. Sage Publications.

Burton, J. P., Lee, T. W., & Holtom, B. C. (2002). The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 181-197.

Busino, G. (2004). *La sociologie durkheimienne: tradition et actualité: à Philippe Besnard in memoriam* (No. 129). Librairie Droz.

Cambon, L., Djouari, A., & Beauvois, J. L. (2006). Judgment norms and social utility: when it is more valuable to be useful than desirable. *Swiss Journal of Psychology*, *12*, 339-349.

Campion, M. A., & Lord, R. G. (1982). A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process. *Organizational behavior and human performance*, *30*(2), 265-287.

Cappelletti, L., Pigé, B., & Zardet, V. (2015). *Dynamique normative* (No. hal-01221311).

Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment : Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of vocational Behavior*, *44*(3), 237-262.

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, *3*, 58-83.

Chawla, A., & Kevin Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, *25*(6), 485-498.

Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and individual differences*, *42*(3), 503-512.

Cheng, B. S., Jiang, D. Y., & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis?. *Journal of organizational behavior*, *24*(3), 313-334.

Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(3), 465-489.

Chevreuil, S. (2010). Manager l'implication du volontaire. *Revue internationale de psychosociologie*, *16*(40), 119-141.

Chusmir, L. H. (1982). Job commitment and the organizational woman. *Academy of Management Review*, *7*(4), 595-602.

Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. Dans D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 151–192). New York: McGraw-Hill.

Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 201-234). Academic Press.

Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of personality and social psychology*, *58*(6), 1015.

Ciborra, C. (2002). *The labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems: Challenging the wisdom of systems*. OUP Oxford.

Codol, J. P. (1975). «Effet PIP» et conflit de normes. *L'Année psychologique*, *75*(1), 127-145.

Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of organizational behavior*, 285-308.

Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Psychology Press.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *17*(3), 336-354.

Coleman, D. F., Irving, G. P., & Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control–organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(6), 995-1001.

Collerette, P. (1997). L'étude de cas au service de la recherche. *Recherche en soins infirmiers*, *50*, 81-88.

Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships : Predictors and outcomes. *Personnel Review*, *32*(5), 569-587.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, *131*(2), 241.

Courpasson, D. (1997). Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du travail*, 39-61.

Coutu, M. (2009). Weber, lecteur de Stammler : quels horizons pour la sociologie du droit ?. *Droit et société*, 73,(3), 667-685

Creswell, J. W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods design.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, *39*(3), 124-130.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureautique*. Paris : Seuil.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective.[The actor and the system: the constraints of collective action]. *Paris: Éditions du Seuil*.

Cuin, C. H. (2001). Émotions et rationalité dans la sociologie classique: les cas de Weber et Durkheim. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, 120, 77-100.

Czarniawska, B. (1997). *A narrative approach to organization studies* (Vol. 43). Sage Publications.

Czarniawska, B., & Wolff, R. (1998). Constructing new identities in established organization fields: Young universities in old Europe. *International Studies of Management & Organization*, *28*(3), 32-56.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, *34*(3), 555-590.

De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2001). Minority Influence in Organizations: Its Origins and Implications for Learning and Group PeiforflJance.

De Jong, B. A., Bijlsma-Frankema, K. M., & Cardinal, L. B. (2014). Stronger than the sum of its parts? The performance implications of peer control combinations in teams. *Organization Science*, *25*(6), 1703-1721.

De La Rupelle, G., & Mouricou, P. (2009). *Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information: deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8*(No. 123456789/12600). Paris Dauphine University.

De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Presses universitaires de France.

De Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Ed. La Découverte.

De Terssac, G. (2012). Autonomie et travail, 47-53.

De Vaujany, F. X. (2009). Un éclairage original de l'appropriation des outils de gestion: la vision improvisationnelle de Claudio Ciborra.

Delobbe, N., Demortier, A. L., & Moraine, T. (2010). Le lien entre perceptions du supérieur hiérarchique et performance organisationnelle: le rôle médiateur des attitudes des employés dans le secteur hôtelier. In *XXIème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines*.

Demers, C. (2003). L'entretien. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, 173-210.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage publications, inc.

Deschenaux, F. (2007). Guide d'introduction. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qu*

DeShon, R. P., & Landis, R. S. (1997). The dimensionality of the Hollenbeck, Williams, and Klein (1989) measure of goal commitment on complex tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *70*(2), 105-116.

Desmarez, P. (1983). La sociologie industrielle fille de la thermodynamique d'équilibre?. *Sociologie du travail*, 261-274.

Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, (5), 77-92.

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The journal of abnormal and social psychology*, *51*(3), 629.

Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix*, (4), 113-154.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, *48*(2), 147-160.

Dolan, S. L., Lamoureux, G., & Gosselin, É. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal.

Dorado, S. (2005). Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization studies*, *26*(3), 385-414.

Dreveton, B. (2008). Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *14*(2), 125-153.

Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Leader to Leader*, *1998*(9), 13-15.

Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, *80*, 95-104.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. and Grenier, C. (2001), "Validity and reliability", Dans Thietart, R.-A. et al. (Eds), Doing Management Research, Sage, London.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. *Méthodes de recherche en management. RA Thiétart. Paris, Dunod*.

Dubois, N. (2002). Autour de la norme sociale. *Octobre 2002*.

Dubois, N. (2003). *A sociocognitive approach to social norms*. London: Routledge

Dubois, N. (2004). *A sociocognitive approach to social norms*. Routledge.

Dubois, N. (2005). Normes sociales de jugement et valeur: Ancrage sur l'utilité et ancrage sur la désirabilité. *Revue internationale de psychologie sociale*.

Duimering, P. R., & Robinson, R. B. (2007). Situational Influences on Team Helping Norms: Case Study of a Self-directed Team. *Journal of Behavioral & Applied Management*, *9*(1).

Durkheim, É. (1894). Les règles de la méthode sociologique. *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, *37*, 465-498.

Durkheim, É. (1933). The Division of Labor in Society (Glencoe. *Ill., 1949DurkheimThe Division of Labor in Society1949*.

Durkheim, É. (1951). *Suicide : a Stuidy in Sociology*.

Durrive, L. (2014). La démarche ergologique : pour un dialogue entre normes et renormalisations. *Deuxième Congrès de la Société Internationale d'Ergologie."Produire des normes et intervenir dans la vie des autres: savoirs et démocratie en travail". Sierre, Suisse*.

Duymedjian, R., & Rüling, C. C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, *31*(2), 133-151.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Edles, L. D., & Appelrouth, S. (2014). *Sociological theory in the classical era: Text and readings*. Sage Publications.

Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of applied psychology*, *89*(6), 960.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory : An assessment and review. *Academy of management review*, *14*(1), 57-74.

Eisner, E. W. (1991). The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice. New York, NY: Macmillan Publishing Company.

Emin, S. (2004). Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 3,(1), 1-20.

Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency?. *American journal of sociology*, *103*(4), 962-1023.

Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, *9*(1), 47-53.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, *48*(1), 94-118.

Feldman, M. S., Sköldberg, K., Brown, R. N., & Horner, D. (2004). Making sense of stories: A rhetorical approach to narrative analysis. *Journal of public administration research and theory*, *14*(2), 147-170.

Fetterman, D. M. (2009). *Ethnography: Step-by-step* (Vol. 17). Sage Publications.

Finnemore, M., & Sikkink, K. (1998). International norm dynamics and political change. *International organization*, *52*(4), 887-917.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.

Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. Sage

Flick, U. (Ed.). (2009). *The sage qualitative research kit: Collection*. SAGE Publications Limited.

Flynn, F. J., & Chatman, J. A. (2003). "What's the Norm Here?" Social Categorization as a Basis for Group Norm Development. In *Identity issues in groups* (pp. 135-160). Emerald Group Publishing Limited.

Freeman, M. (2016). *Modes of thinking for qualitative data analysis*. Routledge.

Friedberg, A. (1993). *Window shopping: Cinema and the postmodern*. Univ of California Press.

Friedmann, G. (1955). La thèse de Durkheim et les formes contemporaines de la division du travail. *Cahiers internationaux de sociologie*, *19*, 45-58.

Gallagher, D.G. and Parks, J.M., (2001). I pledge thee my troth… contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 181-208.

Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue.

Gazibo, M., & Jenson, J. (2015). *La politique comparée: Deuxième édition revue et mise à jour*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research policy*, *33*(6-7), 897-920.

Gehman, J., Treviño, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. Academy of Management Journal, *56*(84), 112

Gehring, T. (1994). Dynamic international regimes. *Institutions for International Environmental Governance, Frankfurt aM*.

Gentet, Y. (2014). *L'influence normative des groupes de référence sur les réponses à la musique: le rôle modérateur du construit de soi* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).

Germon, C., & Marano, P. (1983). *La normalisation, clé d'un nouvel essor: rapport de la Commission de réflexion présidée par Claude Germon, député au ministre d'Etat, ministre de la Recherche et de l'industrie*. Documentation française.

Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behavior and human decision processes*, *47*(1), 65-97.

Gibbs, J. P., & Poston Jr, D. L. (1975). The division of labor: Conceptualization and related measures. *Social Forces*, *53*(3), 468-476.

Gibson, W., & Brown, A. (2009). *Working with qualitative data*. Sage.

Giger, J. C. (2008). Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement: la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié. *L'année Psychologique*, *108*(1), 107-131.

Gilbert P. (1998), L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion science humaine ?, Economica

Gilibert, D. (2009). *La norme d'internalité et" l'individu responsable, utile et heureux de l'être"* (Doctoral dissertation, Université Toulouse le Mirail-Toulouse II).

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative.* EMS Management et Sociétés, Colombelles.

Girin, J. (1981). Quel paradigme pour la recherche en gestion?. *Économies et sociétés, série Sciences de gestion*, *15*(2), 1871-1889.

Girin, J. (1981). Quel paradigme pour la recherche en gestion?. *Économies et sociétés, série Sciences de gestion*, *15*(2), 1871-1889.

Giroux, N. & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, nº 159,(6), 15-42

Giroux, N. (2003). L'entretien. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, 133-171.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery ofgrounded theory. *London: Weidenfeld and Nicholson*, *24*(25), 288-304.

Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, *24*(1), 3-17.

Goldstein, N., Cialdini, R., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using norm-based appeals to motivate conservation behaviors in a hotel setting. *Journal of Consumer Research*, *35*(3), 472-482.

Gomez, P. Y. (1996). Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste. *Revue d'économie industrielle*, *75*(1), 113-131.

Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, *65*(4), 479.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Goulet, L. R., & Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 73-91.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, *28*, 3-34.

Grant, A. M., & Patil, S. V. (2012). Challenging the norm of self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units. *Academy of Management Review*, *37*(4), 547-568.

Green, J., Willis, K., Hughes, E., Small, R., Welch, N., Gibbs, L., & Daly, J. (2007). Generating best evidence from qualitative research: the role of data analysis. *Australian and New Zealand journal of public health*, *31*(6), 545-550.

Grusky, O. (1966). Career mobility and organzational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.

Guibert, J., & Jumel, G. (1997). *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Hackman, J. R. (1992). *Group influences on individuals in organizations*. Consulting Psychologists Press.

Hadot, P. (1995). Qu'est-ce que la philosophie antique?.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.

Hallberg, U.E. and Schaufeli, W.B. (2006), "'Same same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?", European Psychologist, Vol. 11 No. 2, pp. 119-27.

Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, *49*(4), 743-784.

Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, *14*(6), 401-418.

Hatchuel, A. (1997). Fondements des savoirs et légitimité des règles. Dans *Les limites de la rationalité. Tome 2: Rationalité, éthique et cognition* (pp. 181-209). Paris: La Découverte.

Helfrich, V. (2010). Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques?. *Revue de l'organisation responsable*, *5*(1), 51-60.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 474.

Hlady Rispal, M. (2002). La collecte des données, *La méthode des cas*, *De Boeck Supérieur « Perspectives marketing »*, p. 111-136.

Hoarau, C. (2003). Place et rôle de la normalisation comptable en France. *Revue française de gestion*, n° 147,(6), 33-47.

Hoffmann, M. J. (2010). Norms and social constructivism in international relations. *The international studies encyclopedia*, *8*, 5410-26.

Hogg, M. A. (2010). Influence and leadership. *Handbook of social psychology*.

Hogg, M. A., & Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups.

Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of applied psychology*, *72*(2), 212.

Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, *74*(1), 18.

Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, *23*(3), 333-343.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, *20*(2), 379-403.

Howard-Grenville, J., Metzger, M. L., & Meyer, A. D. (2013). Rekindling the flame: Processes of identity resurrection. Academy of Management Journal, *56*(113), 136.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.

Huault, I., & Leca, B. (2009). Pouvoir: une analyse par les institutions. *Revue française de gestion*, (3), 133-149.

Huhtala, M., Korja, R., Lehtonen, L., Haataja, L., Lapinleimu, H., Rautava, P., & PIPARI Study Group. (2012). Parental psychological well-being and behavioral outcome of very low birth weight infants at 3 years. *Pediatrics*, peds-2011.

Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, social influence and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. Administrative Science Quarterly, 38, 277–303.

Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000. *Management & Avenir*, 23,(3), 91-104.

Iyer, A., Schmader, T., & Lickel, B. (2007). Why individuals protest the perceived transgressions of their country: The role of anger, shame, and guilt. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *33*(4), 572-587.

Jacobs, R. C., & Campbell, D. T. (1961). The perpetuation of an arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *62*(3), 649.

Jamarillon F., Mulki J.P. and Marshall G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research, Journal of Business Research. 58 (6), 705-714.

Jellison, J. M., & Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: The norm of internality. *Journal of personality and social psychology*, *40*(4), 643.

Jenkins, T. (1998). Philippe Steiner:" La sociologie de Durkheim". *Durkheimian Studies*, *4*, 143.

Jernigan, E., Beggs, J. M., & Kohut, G. F. (2016). AN EXAMINATION OF NURSES'WORK ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *20*(1), 112.

Jodelet, D., Moulin, P., & Scipion, C. (1997). Représentations, attitudes et motivations face à la gestion des déchets. *Autour du phénomène NIMBY. Rapport de fin de recherche, EHESS-Laboratoire de psychologie sociale*.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 33, 499-517.

Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(1), 213-251.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, *2*(1), 51-60.

Kenrick, D., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. (2014). *Social psychology: Goals in interaction*. Pearson.

Kerr, J., & Slocum Jr, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives*, *1*(2), 99-107.

Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1987). Interpreting organizational texts. *Journal of Management Studies*, *24*(3), 233-247.

Kiesler, C. A., & Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of personality and social psychology*, *3*(3), 349.

Kirsch, L. J. (1996). The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process. *Organization Science*, *7*(1), 1-21.

Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat: Rhythms of change and firm performance. Academy of Management Journal, *56*(160), 184

Klein, H. J., & Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 88-95.

Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2012). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Routledge.

Klein, H. J., Brinsfield, C. T., & Molloy, J. C. (2006). Understanding workplace commitments independent of antecedents, foci, rationales, and consequences. In *Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, GA* (pp. 11-16).

Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, *99*(2), 222.

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, *37*(1), 130-151.

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, *1*, 3-36.

Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of applied psychology*, *84*(6), 885.

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology*, *82*(6), 961.

Koch, S. (2011). *Multi-disciplinary advancement in open source software and processes*. IGI Global.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal*, *38*(1), 60-84.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A.. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 106-114.

Kowert, P., & Legro, J. (1996). Norms, identity, and their limits: a theoretical reprise. *The culture of national security: Norms and identity in world politics*, 451-97.

Lambert, G., & Ouédraogo, N. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. Revue française de gestion, (2), 65-85.

Langley, A. N. N., 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.

Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing*, *1*(9), 1-27.

Larroche, V. (2018). *Le dispositif: Un concept pour les sciences de l'information et de la communication* (Vol. 3). ISTE Editions.

Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. *American Sociological Review*, 327-339.

Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual review of sociology*, *25*(1), 217-244.

Lawrence, T. B. (1999). Institutional strategy. *Journal of management*, *25*(2), 161-187.

Le Goff, J., & Onnée, S. (2017). *Puissance de la norme: Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. Éditions EMS.

Le Moënne, C. (Ed.). (1998). *Communications d'entreprises et d'organisations*. Presses universitaires de Rennes.

Le Roy, F., & Yami, S. (2007). *Les stratégies collectives-Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. EMS Editions.

Leca, B., & Naccache, P. (2006). A critical realist approach to institutional entrepreneurship. *Organization*, *13*(5), 627-651.

Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship* (pp. 08-096). Cambridge, MA: Harvard Business School.

Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of applied psychology*, *85*(5), 799.

Leik, R. K., Owens, T. J., & Tallman, I. (1999). Interpersonal Commitments. In *Handbook of interpersonal commitment and relationship stability* (pp. 239-256). Springer, Boston, MA.

Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail: contribution à la psychologie ergonomique*. Presses universitaires de France.

Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (8-1).

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962*). Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lewin, K. (1940). Formalization and progress in psychology. *University of Iowa studies in child welfare*, *16*(3), 9-42.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, *15*, 47-120.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation* (Vol. 47). Sage.

Lietz, C. A., & Zayas, L. E. (2010). Evaluating qualitative research for social work practitioners. *Advances in Social Work*, *11*(2), 188-202.

Lind, E. A., Tyler, T. R., & Huo, Y. J. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*(4), 767.

Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*, *20*(1), 91-103.

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, *13*(1), 23-39.

Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, *108*(3), 361-372.

Lok, J., & de Rond, M. J. (2013). On the plasticity of institutions: Containing and restoring practice breakdowns at the Cambridge University Boat Club. Academy of Management Journal, *56*(185), 207

Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, *16*(8), 594-613.

Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*, *54*(4), 490-514.

Lukes, S. (1985). *Emile Durkheim, his life and work: a historical and critical study*. Stanford University Press.

MacKay, R. B., & Chia, R. (2013). Choice, chance and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of Northco Automotive. Academy of Management Journal, 56, 208 –230.

Maguire, S., & Hardy, C. (2013). Organizing processes and the construction of risk: A discursive approach. Academy of Management Journal, *56*(231), 255.

Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of management journal*, *47*(5), 657-679.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). Discovering institutions. *The Organizational Basis of Politics. New York.*

March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules: Change in written organizational codes*. Stanford University Press.

Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(3), 343-359.

Marshall, C. & Rossman, G. B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage

Mathew, J., & Ogbonna, E. (2009). Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organisation. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(3), 654-675.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, *108*(2), 171.

Maurand-Valet, A. (2017). Normes de systèmes de management et légitimité. Dans Le Goff, J., & Onnée, S. (2017). *Puissance de la norme: Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. Éditions EMS

McCulloch, G. (2004). *Documentary research: In education, history and the social sciences*. Routledge.

McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, *21*(2), 84-91.

McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2003). Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative science quarterly*, *48*(1), 1-32.

McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, *15*(4), 473-488.

Merriam, S. (1995). What Can You Tell From An N ofl?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of lifelong learning*, *4*, 50-60.

Mestrovic, S. G., & Brown, H. M. (1985). Durkheim's concept of anomie as dereglement. *Social Problems*, *33*(2), 81-99.

Mestrovic, S. G., & Caldwell, R. A. (2006). Durkheim's concept of dérèglement retranslated, Parsons's reading of Durkheim re-parsed: an examination of post-emotional displacement, scapegoating and responsibility at Abu Ghraib. *International social science journal*, *58*, 139-157.

Meyer, J. P. (2009). Commitment in a Changing World of Work. Dans H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions:* 419–452. New York: Routledge/Taylor and Francis.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, *69*(3), 372.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299-326.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, *89*(6), 991.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, *23*(2), 190-202.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, *83*(2), 340-363.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative analysis. *Thousand Oaks, CA*.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Donner un sens: Élaboration et vérification des conclusions. *M. Miles, & A. Huberman (Éds.), Analyse des données qualitatives*, 437-518.

Mione, A. (2006). Les normes comme démarche collective. *Revue française de gestion*, 167(8), 105-122.

Mione, A., 2009. When entrepreneurship requires coopetition: the need for standards in the creation of a market. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), pp.92-109.

Mohr, L. B. (1982). *Explaining organizational behavior*. Jossey-Bass.

Moisdon, J. C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve des organisations. *Paris: Editions Seli Arslan*.

Moisdon, J. C. (2008). Règles de gestion, outils, organisation. *Le Libellio d'AEGIS*, *4*(1), 18-27.

Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. (2013). Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration. *Academy of Management Journal*, *56* (256), 284.

Mooketsi, D. S. (2009). Managing Deviant Behavior and Resistance to Change, Unpublished Assignment Submitted to the Department of Management, Faculty of Business, University of Botswana, as Part of Assessment for MGT 674.

Moran, E.T. & Volkwein, J.F. (1992), The cultural approach to the formation of organizational climate, *Human Relations*, *45*(1), 19-47

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, *8*(3), 486-500.

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press.

Moscovici, S. (1976). *Social influence and social change* (Vol. 10). Academic Press.

Moscovici, S. (1997). Social representations theory and social constructionism. *Social Representations mailing list*, *1*.

Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, *30*(1), 143-158.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, *14*(2), 224-247.

Mucchielli, L. (2004). Les caractéristiques démographiques et sociales des meurtriers et de leurs victimes. *Population*, *59*(2), 203-232.

Mueller, C. W., & Lawler, E. J. (1999). Commitment to nested organizational units: Some basic principles and preliminary findings. *Social Psychology Quarterly*, 325-346.

Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, *26*(1), 110-138.

Munir, S., & Sajid, M. (2010). Examining locus of control (LOC) as a determinant of organizational commitment among university professors in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, *1*(4), 78.

Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@ n@ gement*, *9*(3), 153-176.

Nee, V. (1998). Norms and networks in economic and organizational performance. *The American Economic Review*, *88*(2), 85-89.

Neuman, W. L. (2013). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson education.

Neveu, J. P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire*.

North, D. C. (1991). Institutions. Journal of economic perspectives, 5(1), 97-112.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults and commitment. *Research in Organizational Behavior*, *18*, 157–200.

O'Reilly, C.A., Chateman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal* 34, 487–516.

Oberlé, D., & Beauvois, J. L. (1995). Cohésion et normativité. *Relations humaines, groupes et influence sociale*, 75-90.

Oiry, E., Ologeanu-Taddei, R., Pascal, A. & Tchobanian, R. (2010). Au delà des individus et des outils, quelle place pour les politiques RH et l'organisation dans l'analyse des usages des TIC ?. *Management & Avenir*, 37,(7), 218-239

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review*, *21*(1), 225-253.

Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *63*(1), 19-31.

Onwezen, M. C., Antonides, G., & Bartels, J. (2013). The Norm Activation Model: An exploration of the functions of anticipated pride and guilt in pro-environmental behaviour. *Journal of Economic Psychology*, *39*, 141-153.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, *71*(3), 492.

Orton, J. D. (1997). From inductive to iterative grounded theory: Zipping the gap between process theory and process data. *Scandinavian journal of management*, *13*(4), 419-438.

Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of management Journal*, *36*(6), 1345-1361.

Pace, R. W. (2002). Organization dynamism. West Port, CT: Quorum.

Packer, D. J. (2008). On being both with us and against us: A normative conflict model of dissent in social groups. *Personality and Social Psychology Review*, *12*(1), 50-72.

Packer, D. J., & Chasteen, A. L. (2010). Loyal deviance: Testing the normative conflict model of dissent in social groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36*(1), 5-18.

Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. *SociologieS*, *11*.

Patton, M. Q. (1980). Qualitative research and evaluation methods. *Book Qualitative Research and Evaluation Methods*.

Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, *15*(1), 77-88.

Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, *48*(1), 158-168.

Peccei, R., & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK. *The International Journal of Human Resource Management*, *8*(1), 66-86.

Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of management Review*, *24*(4), 711-724.

Pentland, B. T. (2003). Sequential variety in work processes. *Organization Science*, *14*(5), 528-540.

Peretz, H. (2004). Les méthodes en sociologie. L'observation: Produire et analyser des données ethnographiques.

Perrin, S. (2010). *Norme d'internalité et jugement social: influence des dimensions de lieu de causalité et de contrôle interne sur les processus d'attribution de valeur sociale*(Doctoral dissertation, Université Rennes 2; Université Européenne de Bretagne).

Pesqueux, Y. (2010). De la transgression en sciences des organisations.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly*, *8*(3), 85-86.

Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis. *Scandinavian journal of management*, *13*(1997), 4.

Pezet, E. (2007). *Management et conduite de soi* (p. 188). Vuibert.

Pezet, E., & Senechal, J. (2014). *E. Pezet, J. Sénéchal (dir), Normes juridiques et normes managériales. Enjeux et méthode d'une nouvelle internormativité, Librairie générale du droit et de la jurisprudence, Paris*

Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management review*, *2*(1), 27-37.

Piras, M. (2004). Les fondements sociaux de l'agir normatif chez Durkheim et Weber: le rôle du sacré. *Archives de sciences sociales des religions*, (127), 139-166.

Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Suny Press.

Pope, W. (1973). Classic on classic: Parsons' interpretation of Durkheim. *American Sociological Review*, 399-415.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, *59*(5), 603.

Prairat, E. (2012). Considérations sur l'idée de norme. *Les Sciences de l'éducation-Pour l'Ère nouvelle*, *45*(1), 33-50.

Prairat, E. (2014). L'approche par les normes professionnelles. *Recherche et formation*, (75), 81-94.

Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *36*(2), 210-224.

Redman, T., & Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies*, *42*(2), 301-328.

Reese, G., Loew, K., & Steffgen, G. (2014). A towel less: Social norms enhance pro-environmental behavior in hotels. *The Journal of Social Psychology*, *154*(2), 97-100.

Reichers, A.E. (1985), A review and reconceptualization of organizational commitment.

Reno, R. R., Cialdini, R. B., & Kallgren, C. A. (1993). The transsituational influence of social norms. *Journal of personality and social psychology*, *64*(1), 104.

Rentsch, J. R., & Steel, R. P. (2003). What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research. *Human Resource Management Review*, *13*(2), 185-202.

Reynaud J.-D. (1993), Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, Armand Colin.

Reynaud, B. (1994). De la règle à l'apprentissage de la coordination. In *colloque Limitations de la rationalité et constitution du collectif, Cerisy, septembre*.

Reynaud, B. (2001). «Suivre des règles» dans les organisations. *Revue d'économie industrielle*, *97*(1), 53-68.

Reynaud, J. D. (1993). Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale, coll. *Sociologie. 2ème, Paris*.

Reynaud, J. D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Octarès éd..

Richards, P., Vlassenroot, K., & Messiant, C. (2002). Les guerres africaines du type fleuve Mano. *Politique africaine*, (4), 13-26.

Riessman, C. K. (2005). Narrative, memory & everyday life. *Huddersfield, UK: University of Huddersfield*,1-7

Ringer, F. (2002). Max Weber on causal analysis, interpretation, and comparison. *History and Theory*, *41*(2), 163-178.

Ringer, F. (2006). Comparison and causal explanation. *Comparative Education*, *42*(3), 363-376.

Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. sage.

Rizza, R. (2008). Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ?.*Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (38).

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors : A multidimensional scaling study. Academy of Management Journal, 38, 555–572.

Roblain, O. (2006). *Le bricolage comme mode de régulation dans une organisation en mouvement: le cas des gestionnaires des ressources humaines à La Poste* (Doctoral dissertation, Paris 9).

Roe, R. A., Solinger, O., & Van Olffen, W. (2008). Shaping organizational commitment. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume Two: Macro Approaches*, *2*, 130.

Rolland, P. (2014). *Durkheim et la naissance d'une sociologie: Linéaments de l'individualisme et de la sacralité de la consommation*. Éditions EMS.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121-39.

Royer, I., Zarlowski, P., & Thietart, R. A. (1999). Méthodes de recherche en management. *Dunod, Paris*, 139-168.

Rubin H.J., Rubin I.S. (1995), *Qualitative Interviewing. The art of hearing data*, Thousand Oaks : Sage.

Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of business Ethics*, *25*(4), 313-328.

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, *68*(3), 429.

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*, *1*, 54.

Sampson, E.E. (1977). *Psychology and the American ideal*. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 767-782

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of risk and uncertainty*, *1*(1), 7-59.

Sanrey, C. (2017). *Le rôle des labels de groupe dans la régulation normative des jugements sociaux* (Doctoral dissertation, Université Rennes 2).

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.

Savarimuthu, B. T. R., & Cranefield, S. (2011). Norm creation, spreading and emergence: A survey of simulation models of norms in multi-agent systems. *Multiagent and Grid Systems*, *7*(1), 21-54.

Schein EH. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schluchter, W. (2000). Handlungs-und Strukturtheorie nach Max Weber. *Berliner Journal für Soziologie*, *10*(1), 125-136.

Schwandt, T. A., & Schwandt, T. A. (2001). Dictionary of qualitative inquiry.

Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism1. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 221-279). Academic Press.

Scott, W. R. (1991). Organizations: rational, natural and open systems/W. Richard Scott. Printice-Hall, Inc. 1998. *Social theory for a changing society/edited by Pierre Bourdieu and James S. Coleman. Westview Press, Inc. Colorado*, 20.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, *22*(2), 63-75.

Sherif M. (1966), Group conflict and co-operation: Their social psychology, London, Routledge & Kegan Paul.

Sherif, M. (1936). The psychology of social norms.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, *25*(7), 592-599.

Silvia, P. J. (2005). Deflecting reactance: The role of similarity in increasing compliance and reducing resistance. *Basic and Applied Social Psychology*, *27*(3), 277-284.

Sjöström, E. (2010). Shareholders as norm entrepreneurs for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *94*(2), 177-191.

Slimane, K. B., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, (7), 53-69.

Smith, D. L. (1995). *Thin-film deposition: principles and practice*(Vol. 108). New York etc: McGraw-hill.

Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, *93*(1), 70.

Solinger, O.N. (2004) *The Effect of Linguistics, Motivation and Temporality on Organizational Commitment Conceptualization. A New Conceptual Model*. Maastricxht, The Netherlands: Maastricht University. Faculty of Economics and Business Adminstration. Department of Organization and Strategy.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Stern, G. S., & Manifold, B. (1977). Interal locus of control as a value. *Journal of Research in Personality*, *11*(2), 237-242.

Stewart GL, Courtright SH, Barrick MR (2012) Peer-based control in self-managing teams: Linking rational and normative influence with individual and group performance. J. Appl. Psych. 97(2):435–447.

Stinchfield, B.T., Nelson, R.E. et Wood, M.S. (2012). « Learning From Levi-Strauss' Legacy: Art, Craft, Engineering, Bricolage, and Brokerage in Entrepreneurship ». Entrepreneurship Theory and Practice, 10, p.889-921.

Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, *4*(2), 155-178.

Taggar, S., & Ellis, R. (2007). The role of leaders in shaping formal team norms. *The Leadership Quarterly*, *18*(2), 105-120.

Tan, H. and Tan, C.S. (2000), "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization", Genetic, Social, and General Psychology Monographs, Vol. 126 No. 2, pp. 241-60.

Tata, J., Anthony, T., Lin, H. Y., Newman, B., Tang, S. H., Millson, M., & Sivakumar, K. (1996). Proportionate group size and rejection of the deviate: A meta-analytic integration. *Journal of Social Behavior and Personality*, *11*(4), 739.

Thibierge, C. (2008). Au cœur de la norme: le tracé et la mesure.

Thibierge, C. (2017). Postface : Puissances de la norme et densification normative. Dans Le Goff, J., & Onnée, S. (2017). *Puissance de la norme: Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. Éditions EMS.

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(3), 405-433.

Triandis, H. C. (1977). *Interpersonal behavior*. Brooks/Cole Pub. Co..

Tsoumbris, P., & Xenikou, A. (2010). Commitment profiles: The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(3), 401-411.

Tubbs, M. E. (1993). Commitment as a moderator of the goal-performance relation: A case for clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, *78*(1), 86.

Tyler, T., Degoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, *70*(5), 913.

Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H., & Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, *6*(5), 100.

Valéau, P. & Trommsdorff, R. (2014). Les liens entre engagement et comportements de subordination organisationnelle : une analyse comparative des modèles à trois et quatre dimensions par les régressions linéaires et les réseaux de neurones. *Revue de gestion des ressources humaines*, 91,(1), 43-56.

Valois, P., Desharnais, R., & Godin, G. (1988). A comparison of the Fishbein and Ajzen and the Triandis attitudinal models for the prediction of exercise intention and behavior. *Journal of Behavioral Medicine*, *11*(5), 459-472.

Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In BM Staw & LL cummings (Eds), research in organizational behavior. *Google Scholar*.

Van Oorschot, K. E., Akkermans, H., Sengupta, K., & Van Wassenhove, L. N. (2013). Anatomy of a decision trap in complex new product development projects. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 285-307.

Vickers. G. (1967). Towards a sociology if management. New York: BasicBooks.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management journal*, *38*(1), 152-173.

Waters, J.F. (2004) Knowledge and commitment in innovation processes. Ph.D. Thesis, University of Western Sydney.

Weber, J. M., & Murnighan, J. K. (2008). Suckers or saviors? Consistent contributors in social dilemmas. *Journal of personality and social psychology*, *95*(6), 1340.

Weber, M. (1947). The theory of economic and social organization. *Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press*.

Weber, M. (1973). Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 4. Aufl. hrsg. v. *J. Winckelmann. Tübingen: JCB Mohr (P. Siebeck).*

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1). Univ of California Press.

Weber, M. (1985). Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen, Mohr.

WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, *4*(1), 12.

Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing, New York: Newbery Award Records.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.

Weissbein, D. A., K. E. Plamondon, and J. K. Ford. (1998). Linking commitment to work behaviors: commitment tfo a strategy. *Journal of Community Policing* 1(47),64.

Whittmore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Pearls, pith, and provocation. *Qualitative Health Research*, *11*, 522-537.

Wiener, A., & Schwellnus, G. (2004). *Contested norms in the process of EU enlargement: Non-discrimination and minority rights* (No. p0009). University of Hamburg, Faculty for Economics and Social Sciences, Department of Social Sciences, Institute of Political Science.

Wimbush, J. C. (1999). The effect of cognitive moral development and supverisory influence on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, *18*(4), 383-395.

Wright, A. L., & Zammuto, R. F. (2013). Wielding the willow: Processes of institutional change in English county cricket. Academy of Management Journal. *56*(308), 330.

Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2009). Organizational-level antecedents and consequences of commitment. Dans *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, 285-307.

Wunderlich, C. (2013). Theoretical approaches in norm dynamics. *Norm dynamics in multilateral arms control: Interests, conflicts, and justice*, 20-47.

Yin R.K. (1990), *Case study research : design and methods*, Beverly Hills, CA : Sage Publications, vol.5.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, *15*(3), 283-290.

Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods: Vol. 5. Applied social research methods series. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zamawe, F. C. (2015). The implication of using NVivo software in qualitative data analysis: Evidence-based reflections. *Malawi Medical Journal*, *27*(1), 13-15.

Zebrowitz, L. A., & Collins, M. A. (1997). Accurate social perception at zero acquaintance : The affordances of a Gibsonian approach. *Personality and social psychology review*, *1*(3), 204-223.

Liste des abréviations

IO : Implication organisationnelle

TRS : Théorie de la régulation sociale

TCM : Modèle en trois composantes de l'implication organisationnelle

RH : Ressources humaines

Liste des tableaux

Tableau 1	Les caractéristiques de la norme retenues	40
Tableau 2	Le modèle d'implication bidimensionnel	67
Tableau 3	L'implication comme un type de lien particulier	71
Tableau 4	Les unités conceptuelles de l'implication	76
Tableau 5	Différents usages de l'approche processuelle en science de management et des organisations	84
Tableau 6	Les étapes du développement de l'IO	86
Tableau 7	Présentation de la grille d'analyse	106
Tableau 8	Récapitulation du rapport de l'individu à la norme	110
Tableau 9	Distinction entre les approches qualitatives et quantitatives	117
Tableau 10	Les grands types de designs d'études de cas	120
Tableau 11	Le rôle des animateurs	129
Tableau 12	Synthèse du travail de terrain	136
Tableau 13	Récapitulatif des entretiens semi-directifs	139
Tableau 14	Présentation des 17 répondants retenus pour l'analyse des 22 narrations	140
Tableau 15	Récapitulation de la collecte des données par observation	147
Tableau 16	Critères de crédibilité de la recherche	162
Tableau 17	Critère de validité de la recherche	165
Tableau 18	Regroupement des récits selon les thématiques abordées	171

Liste des figures

Figure 1	Présentation générale de la structure de la thèse	13
Figure 2	Le continuum des faits sociaux selon Durkheim	19
Figure 3	Théorie de l'Action Raisonnée (TAR)	31
Figure 4	Les normes personnelles au cœur de la théorie d'activation des normes	32
Figure 5	La théorie du comportement interpersonnel	33
Figure 6	Le continuum des liens multiples de l'individu avec la norme	60
Figure 7	Le modèle attitude-comportement appliqué à l'implication en organisation	73
Figure 8	Modèle général de l'implication envers la carrière	81
Figure 9	Modèle générale de l'implication envers le service des clients	82
Figure 10	Modèle du développement de l'IO	87
Figure 11	Un modèle général de l'implication en milieu de travail	89
Figure 12	Modèle de processus de l'implication envers toute cible en milieu de travail	90
Figure 13	Modèle d'implication organisationnelle de Reicher (1985)	93
Figure 14	Schématisation de la grille d'analyse sous forme de processus d'implication dans la création normative	102
Figure 15	Les choix retenus concernant le contenu théorique de l'implication	110
Figure 16	La démarche de recherche illustrée sous forme de couches d' « oignon »	113
Figure 17	Notre approche parmi les types de design pour les études de cas proposées par Yin	122
Figure 18	Domaine d'activité de l'entreprise IOP	123
Figure 19	Répartition de l'entreprise IOP sur le territoire national en 2017	124
Figure 20	Répartition des 49 implantations d'IOP sur 12 territoires en France en 2017	126
Figure 21	Structure d'un territoire	127
Figure 22	L'organigramme d'IOP	128
Figure 23	Délimitation des passages narratifs à analyser	150
Figure 24	Présentation de la dimension temporelle de l'implication à partir de l'exemple de l'entretien de Charles	154

Figure 25	Le processus d'analyse adopté	157
Figure 26	La démarche décontextualisation/recontextualisation du corpus à l'aide du logiciel Nvivo	158
Figure 27	Extraits de l'utilisation du logiciel NVivo	159
Figure 28	Elaboration d'un journal d'audit comme un critère de fiabilité de la recherche	166
Figure 29	Représentation du processus d'implication dans la création normative	236
Figure 30	Étapes du développement des normes	276

Liste des encadrés

Encadré 1	Des définitions issues de 10 études sur l'IO publiées dans les années 60 et les années 70	64
Encadré 2	Récapitulation des définitions de l'implication envers une multitude de cibles	78
Encadré 3	Quelques dates clefs de l'IOP	125
Encadré 4	Passages narratifs de l'entretien de Charles	153
Encadré 5	Constitution de l'intrigue de l'exemple de l'une histoire d'implication de Charles	154

Annexes

ANNEXE 1

L'implication dans la création normative au niveau institutionnel : une lecture à partir de l'approche sociologique des institutions et de la science politique

1. L'approche des sciences politiques

1.1. La question normative en sciences politiques

Les normes et les questions normatives ont été au centre de l'étude de la politique : les chercheurs en sciences politique se sont débattus avec des questions sur le sens de la justice et de la bonne société, (Finnemore et Sikkink 1998, p. 889).

La définition accordée à la norme en science politique diffère selon l'approche par laquelle le chercheur appréhende ce terme. Wunderlich (2013) souligne que les normes peuvent être appréhendées selon deux approches différentes liées à différentes logiques d'action. La première est l'approche « constructiviste », selon laquelle la norme se définit comme un standard de convenance (*standards of appropriateness*). Le respect de ces normes résulte non pas des sanctions ou de coercitions extérieures, mais d'un sentiment d'obligation et de "devoir" lié à l'identité des acteurs. Autrement dit, selon l'approche constructiviste, les acteurs suivent des prescriptions normatives parce que leur identité leur commande d'agir ainsi (Finnemore et Sikkink, 1998). La seconde approche est l'approche « rationaliste ». Selon les tenants de cette approche, la norme est un dispositif institutionnel qui facilite les interactions (Gehring 1994) et qui émergent des calculs fondés sur les préférences rationnelles des acteurs (Thomson 1994). Dans ce cas, le respect des normes résulte de l'existence d'incitations matérielles (sanctions), de la coercition ou de la pression sociale (perte de réputation) (Wunderlich, 2013, p. 21, 22).

1.2. La dynamique normative et les entrepreneurs des normes

La question de la dynamique normative a gagné une importance et un développement approfondi au cours de la dernière décennie, notamment par le courant théorique constructiviste (Hoffmann, 2010). La dynamique normative est définie comme renvoyant au « *processus par laquelle les normes se développent, c'est-à-dire la façon dont elles émergent, se diffusent, s'intériorisent et, une fois établies, deviennent sujettes à des changements entraînant leur consolidation, leur affaiblissement ou même leur dégradation* » (Wunderlich, 2013, p. 20).

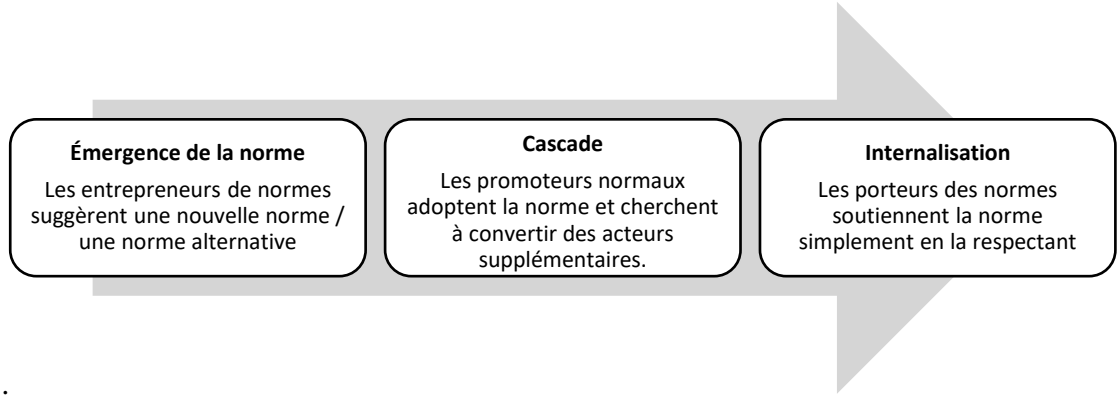
Dans cette perspective, les normes sont traitées comme émanant de processus interactifs de construction sociale stratégique dans une complémentarité agence- système (Wiener et Schwellnus 2004, p. 194) : les structures créent des opportunités et des contraintes pour l'action, et l'agence[32] gère les opportunités et les contraintes pour produire des changements ou maintenir le statu quo. Une telle agence est incarnée dans la figure des entrepreneurs de normes (*norms entrepreneurs*) (Wunderlich, 2013, p. 31).

Les entrepreneurs des normes sont des entités individuelles ou collectives qui participent aux efforts pionniers d'initier de nouvelles normes ou de transformer celles qui existent (Sjöström, 2010). Björkdahl (2002) conceptualise les entrepreneurs des normes comme suit : « *En identifiant ou en créant des opportunités, les acteurs impliqués dans une idée particulière s'attachent à changer le contexte normatif existant et à modifier le comportement des autres dans le sens de la nouvelle norme* » (p. 46). Wunderlich (2013, p 37) de son côté considère qu'il s'agit « *des acteurs qui visent à modifier l'ordre normatif prédominant selon certaines idées ou normes qu'ils jugent plus appropriées que celles qui existent déjà* ». Pour Sjöström (2010, p. 180) « *les entrepreneurs des normes, tout comme les autres types d'entrepreneurs, sont des acteurs qui se détachent de l'établi. Un entrepreneur est par définition impliqué dans la création de nouveauté, qu'il s'agisse de nouvelles normes ou d'idées commerciales (...) cela pourrait se traduire par un contexte normatif, où les normes sont créées ou renouvelées* ». Enfin, Savarimuthu et Cranefield (2011, p. 25) définissent les entrepreneurs de normes comme des *« innovateurs qui réfléchissent à de nouvelles normes dans une société (par exemple, Henry Dunant, le fondateur de la Croix-Rouge, était l'entrepreneur de la norme pour traiter les soldats blessés à la guerre comme des neutres) ».*

Ces définitions apportent des précisions sur les qualités inhérentes à ce type d'acteurs. Elles mettent en perspective la question de l'implication envers le changement du contexte normatif mais également envers les actions qui aboutissent à ce changement telles que la promotion des normes jugées positives ainsi que la cause ou l'idée principale incarnée dans la future norme. L'implication se traduit par des capacités cognitives de juger et de réfléchir sur des nouvelles normes et une capacité de se détacher des normes établies. Elle se traduit également par un comportement proactif et consistant des entrepreneurs des normes : « *leurs actions font preuve d'un degré considérable de consistance, de détermination et d'intentionnalité, sont orientées*

[32] L'agence est " *l'engagement construit temporellement par des acteurs de différents environnements structurels qui, par l'interaction de l'habitude, de l'imagination et du jugement, reproduit et transforme ces structures en réponse interactive aux problèmes posés par des situations historiques changeantes* " (Emirbayer et Mische, 1998, p. 970).

vers l'avenir et font preuve d'un niveau d'activisme toujours élevé » (Wunderlich, 2013, p. 37). Concrètement, ces acteurs mettent en place des actions tactiques et stratégiques (Kowert et Legro, 1996, p. 474). Ils tentent de mobiliser le soutien en faveur de leur cause : ils portent un problème à l'attention du public, recherchent des partisans de normes et cherchent à faire accepter leur idée comme une nouvelle norme de comportement (Sjöström, 2010). Finnemore et Sikkink (1998) considère que les efforts entrepris par les entrepreneurs des normes parviennent dans les phases initiales de la création d'une norme. Ces auteurs proposent un modèle qui décrit un cycle de vie de la norme en trois étapes : émergence, cascade et internalisation. À la suite des efforts des entrepreneurs des normes de convaincre les autres acteurs qu'une nouvelle norme est supérieure à la norme existante, à un moment donné, la nouvelle norme peut atteindre un point tournant, lorsqu'une masse critique de promoteurs de normes l'ont adopté. Lorsque les normes atteignent un état de prise pour acquis, elles ont atteint un stade d'internalisation. A ce stade, les normes sont particulièrement puissantes (*cf.* figure



30).

Figure 30 : Étapes du développement des normes (adapté de Finnemore et Sikkink, 1998).

2. L'approche sociologique des institutions

2.1. La question normative pour l'approche sociologique des institutions

Contrairement aux chercheurs en science politique qui privilégient le terme « norme », les sociologues mobilisent le terme « institution » qui n'isole pas des comportements particuliers mais met l'accent sur la façon dont les règles de comportement sont structurées ensemble et interreliées, renvoyant ainsi à un « ensemble de pratiques et de règles » (Finnemore et Sikkink 1998). Ainsi, March et Olsen (1989) définissent "l'institution" comme étant *« un ensemble relativement stable de pratiques et de règles visant à définir un comportement approprié pour des groupes spécifiques d'acteurs dans des situations spécifiques* » (*ibidem,* p. 948).

En sciences de gestion, le néo-institutionnalisme se distingue par son caractère sociologique (Di Maggio et Powell, 1997, p. 125), avec un niveau d'analyse macro social (Leca et al., 2008, p. 46). L'approche sociologique des institutions fonde son argumentation sur l'idée que les organisations sont socialement récompensées par la légitimité, les ressources et la survie en raison de leur acceptation de pressions environnementales (DiMaggio et Powell, 2000, p. 147).

2.2. La dynamique normative et les entrepreneurs institutionnels

La théorie du système de règles sociales (*social rule system theory*) développée par Burns et Flam (1987) et repris par Burn (2006) met en avant le rôle des agents actifs, qu'il s'agit d'individus, des groupes, des organisations, des communautés et de toute autre collectivité, dans la reproduction et transformation des systèmes de règles sociales. Pour cet auteur, une relation complémentaire entre les acteurs et le système des règles s'inscrit dans un processus qui explique la re(production) des règles sociales.

Pour Burns (2006) l'implication des acteurs sociaux concernés par le changement ou le maintien des règles sociales est l'un des éléments essentiels pour une reproduction institutionnelle réussie : « *En général, le pouvoir, les ressources, les connaissances et l'implication sont des facteurs clés dans la création et le maintien de systèmes de règles ou d'arrangements institutionnels* » (*ibidem,* p. 430). Ces acteurs sont dénommés des entrepreneurs institutionnels. Concrètement, leurs actions et décisions s'inscrivent dans des paramètres d'interactions. Il s'agit principalement des mouvements tactiques dans des jeux stratégiques, des investissements, des partenariats, l'introduction des innovations, de formation des groupes d'acteurs, ainsi que des efforts pour maintenir de changer des cadres culturels ou des systèmes de règles (Geels, 2004).

En science de gestion, les théoriciens néo-institutionnels n'ont pas explicitement abordé la question de l'agence humaine et organisationnelle dans leurs premières études (Battilana, 2006). Ils ont commencé à s'y intéresser lorsqu'ils se sont interrogés sur l'explication du phénomène du changement institutionnel. Notamment, depuis la fin des années 1980, les théoriciens néo-institutionnels ont tenté d'expliquer comment les acteurs (organisations et/ou individus) peuvent influencer et éventuellement changé les institutions, dans une logique allant au-delà des réactions de résistances à l'égard du conformisme (Maguire et al. 2004). Pour ce faire, beaucoup d'entre eux se sont appuyés sur la notion d'« entrepreneuriat institutionnel » ,

qui intègre le rôle des intérêts et de l'agence active dans la théorie néo-institutionnelle Battilana (2006).

Cette notion a été introduite en 1988 par DiMaggio, pour qui *« de nouvelles institutions apparaissent lorsque des agents organisés, disposant de ressources suffisantes, (les entrepreneurs institutionnels) les considèrent comme une opportunité pour réaliser des intérêts qu'ils valorisent fortement. »* DiMaggio (1988, p. 14). Autrement dit, les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs (des organisations, des groupes d'organisations, des individus ou des groupes d'individus) qui rompent avec les modèles de comportement « scriptés » (Dorado, 2005, p. 388) et s'efforcent d'élaborer des stratégies et de façonner les institutions (Lecca et Naccache, 2006, p. 388). Battilana et al. (2009, p. 77) qualifie la position de ces acteurs par un « engagement dans l'entreprenariat institutionnel ». Cela renvoie à l'initiation des changements qui rompent avec les logiques institutionnelles existantes (changements divergents), et à participer activement à leur mise en œuvre.

Concrètement, ces acteurs doivent rompre avec les règles et pratiques existantes (Battilana, 2006) et témoigner une capacité d'imaginer des possibilités alternatives (Emirbayer et Mische, 1998, p. 963). Également, il faut élaborer des stratégies pour intégrer le changement dans des domaines peuplés d'organisations diverses, dont beaucoup sont avantagées par les arrangements structurels existants (Lawrence, 1999). Finalement, un entrepreneur institutionnel doit mobiliser des regroupements très divers pour assurer le support et l'acceptation du changement institutionnel (Garud et al., 2007). Comme sciences politiques, la complémentarité agence structure est explicative de l'engagement des entrepreneurs institutionnels dans le changement institutionnel : « *Les entrepreneurs institutionnels sont influencés par le processus normatifs existant qui structurent leurs cognitions définissent leurs intérêts et produisent leurs identités »* (Garud et al., 2007).

Nous constatons au regard de cette lecture pluridisciplinaire que l'implication des acteurs institutionnels dans la création des normes se définit à partir la capacité de l'individu à se détacher de la norme existante, de réfléchir sur une norme alternative et de communiquer et négocier avec les acteurs concernés par la future norme afin d'obtenir leur support.

ANNEXE 2

Rapport de partage des pratiques

Synthèse des pratiques RH, avril 2015.

Pratique relevée dans la synthèse RH de XXX Avril 2015

Structure XXX

Bonne pratique : XXX demande à ce que son équipe de production emmène leur assistante, XXX, sur des débuts de chantiers pour qu'elle comprenne notre métier.

XXX Avril 2015

Pratique relevée dans la synthèse RH de XXX Mars 2015

Bonne pratique : Tous les mois, XXX et YYY informent leur équipe des principaux mouvements de personnel (entrées, réaffectation, mutations…) du territoire entier.

XXX Mars 2015

Pratique relevée dans la synthèse RH de XXX Avril 2015

Présentation actualisation procédure sanctions
Les assistantes de gestion trouvent que le schéma de l'organigramme avec les lettres-types est très bien conçu et qu'il devrait être présenté aux managers d'activité afin de le re-sensibiliser notamment aux délais. Les Animatrices RH activités suggère que XXX puisse également faire ponctuellement des informations RH, et rappel, comme elle le fait avec elles, auprès des Managers d'activité. XXX va en conséquence évoquer cette suggestion dans sa synthèse RH.

Au sujet du travail fait et présenté par XXX aux animatrices RH lors de la réunion des mois de septembre et décembre 2015.

XXX Avril 2015

Pratique relevée dans la synthèse RH de XXX Mai 2015

Structure XXX

XXX instaure le covoiturage pour les grands déplacements.

XXX Mai 2015

AVRIL 2015 n°2

Pratique relevée dans la synthèse RH de XXX Mai 2015

Structure XXX

L'équipe a invité XXX, Responsable de chantier de l'équipe de XXX, qui présente son poste et son organisation à l'équipe en développant la notion d'autonomie.

XXX Mai 2015

Pratique relevée dans la synthèse RH de XXX Mai 2015

Structure XXX

XXX met en place le suivi des actions avec son équipe pour dynamiser ses réunions.

XXX Mai 2015

Pratique relevée dans la synthèse RH de XXX Mai 2015

Structure XXX :

« A partir de maintenant, XXX informe que les compte rendus n seront diffusés qu'aux personnes présentes aux réunions afin d'évi toute erreur d'interprétation de su sortis de leur contexte. »

XXX Mai 2015

Pratique qualifiée de Bonne par l'animatrice RH Martine TAPIA – synthèse Mai 2015

Cette année les assistantes de gestion sont sollicitées pour contrôler les augmentations de leurs collaborateurs (tableau transmis par XXX le 21 avril pour un retour le 23).

Très bonne initiative de PAIE GROUPE et RESEAU RH : cela renforce la notion de responsabilisation des assistantes et offre ainsi une meilleure transparence sur la vie de leur structure.

XXX Mai 2015

Pratique relevée dans la synthèse RH de XXX Mai 2015

Structure XXX

Rappel par XXX : « Pour une meilleure intégration à l'organisation IOP il y a la possibilité d'aller passer 2/3 jours dans une autre agence avec un autre technicien ».

XXX Mai 2015

ANNEXE 3

Un exemplaire de l'attestation de confidentialité remise aux interviewés

Je soussignée

Dima Murtada

Née le 25-05-1990

E-mail : dima.murtada @paris10.fr

Agissante en qualité de salariée-doctorante CIFRE de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense et l'entreprise IOP, m'engage par la présente à conserver la totale confidentialité des informations qui pourront m'être communiquées lors de cet entretien à quiconque, y compris les salariés de la société IOP et du groupe G.

Lieu :

Date :

Signature du chercheur Signature de l'interviewé

ANNEXE 4

Présentation des deux guides d'entretien relatifs aux deux périodes de collecte de données

1. Guide d'entretien relatif à la première période : Mai 2015 - décembre 2015

Présentation de la fonction de l'interviewé

- Je vais en premier temps vous laissez vous présenter.
- Pouvez-vous me parler de votre métier dans l'entreprise ? Cela fait combien de temps que vous travaillez au sein de la Société IOP ?
- Pouvez-vous me décrire les activités que vous assumez au quotidien pour réaliser vos missions ?

Volet lié au travail

- Est-ce que votre façon de réaliser votre travail a changé ou évolué depuis que vous êtes dans ce poste jusqu'à aujourd'hui ?
- Si des changements sont survenus, à quoi cela est dû, et comment ce changement s'est-il passé ?
- Est-ce qu'il y avait des contraintes particulières par rapport à ce changement ?
- A votre avis quels sont les facteurs qui contribuent à l'amélioration de votre travail ?
- Comment vous juger un travail performant, ou un résultat acceptable concernant votre travail ?
- Est-ce que vous consacrer du temps pour discuter et échanger avec des collègues ayant le même niveau d'expertise pour partager le savoir du métier ? Comment ces échanges se font-ils ? Comment elles impactent votre travail ?

Volet Social

- Pouvez-vous me raconter comment se passe au quotidien la relation avec les collaborateurs ?

- Concernant cette relation avec les membres de votre équipe, y a t ils des formalités particulières à respecter en ce qui concerne la communication ou la coordination de travail ? Si oui, lesquelles, est-ce que cela a changé avec le temps ?
- Est-ce qu'il y a certains comportements ou manières d'agir qui sont interdits, et d'autres qui sont sollicité et encouragé ?
- Est-ce cela est plutôt implicite ou explicite ?
- Comment vous procédez pour résoudre un problème quelconque dans votre équipe ?
- Quelles sont les principales valeurs que partagent les membres de votre équipe ? Comment vous êtes arrivé à adopter ces valeurs ?
- Comment ces valeurs sont-elles matérialisées, comment elles sont mises en pratique ?

L'ensemble des questions ont été abordées, je vous remercie pour toutes ces informations et vous laisse de soin de clore de l'entretien au cas où vous souhaiter apporter un dernier complément.

2. Guide d'entretien relatif à la deuxième période : Octobre 2016 - juin 2017

L'ensemble des questions porteront sur la manière dont vous mener votre travail ainsi que la manière dont vous organiser avec votre équipe.

1. Je vais en premier temps vous laissez vous présenter
2. Pourriez-vous me parler de votre parcours avant d'arriver à IOP ?
3. Pouvez-vous me parler de votre métier dans l'entreprise ? (les missions lesquelles vous êtes chargées)
4. Pouvez-vous me décrire les activités que vous assumées au quotidien pour réaliser votre travail ?

Création d'une norme technique

5. Si j'ai bien compris, vous effectuez telles tâches (*rappeler les tâches citées par l'interviewé*), est ce que toutes les personnes appartenant au même poste que vous procèdent ils de la manière ? (Qu'est-ce qui vous amener à constater des différences ?)
6. Est-ce que vous avez constaté un changement dans la manière d'effectuée ces tâches ont changé depuis que vous avez eu votre poste jusqu'à aujourd'hui ? Est-ce que d'autres aspects liés à votre travail a connu un changement ?

Est-ce qu'on peut reprendre les éléments dont vous m'avez parlés, et que vous essayez de vous rappeler comment ces changements sont passés ?

→ **Sa place/initiative :** est-ce que vous souvenez qui a été à l'origine de ce changement et qui a participé à son déroulement, comment la ou les décisions relatives à ce changement ont été prises ?)

→ **Pourquoi** : pourquoi avez-vous pris telle initiative ? Fait telle proposition ?

→ **Comment** : Pourriez-vous me décrire comment ce changement s'est produit ? Ainsi que les personnes qui ont participé ?

→ **Contrainte** : est ce qu'il y a eu des contraintes derrière ?

→ **Implicite-explicite** : est-ce que cela a été officialisé ou est-ce que ça s'est resté dans l'informelle ?

→ **Présence d'une sanction :** maintenant votre travail et celui de vos collègues s'effectue de cette manière … contrairement à …, si vous procéder autrement, pensez-vous que cela déhanche une réaction auprès de quelqu'un dans votre équipe ? Laquelle ?

Création d'une norme de comportement

7. Je souhaiterais maintenant recueillir votre vécu sur la façon dont vous fonctionner en équipe, est ce que vous pouvez me racontez comment cela se passe ?
8. D'une manière générale, quelles sont les attentes que vous avez les uns par rapport aux autres au sein de votre équipe quant à la manière d'agir ou de se comporter ?
9. Pensez-vous que ces attentes ont connus un changement ou une évolution dans le temps ?
10. Diriez-vous que vous avez témoigné une évolution ou un changement dans la

a. La manière de communiquer ?
b. De coordonner le travail ?
c. De résoudre les problèmes ?
d. D'organiser le travail avec votre équipe

→ **Sa place/initiative :** est-ce que vous souvenez qui a été à l'origine de ce changement et qui a participé à son déroulement, comment la ou les décisions relatives à ce changement ont été prises ?)

→ **Pourquoi** : pourquoi avez-vous pris telle initiative ? Fait telle proposition ?

→ **Comment** : Pourriez-vous me décrire comment ce changement s'est produit ? Ainsi que les personnes qui ont participé ?

→ **Contrainte** : est ce qu'il y a eu des contraintes derrière ?

→ **Implicite-explicite** : est-ce que cela a été officialisé ou est-ce que ça s'est resté dans l'informelle ?

→ **Présence d'une sanction :** maintenant votre travail et celui de vos collègues s'effectue de cette manière … contrairement à …, si vous procéder autrement, pensez-vous que cela déhanche une réaction auprès de quelqu'un dans votre équipe ? Laquelle ?

ANNEXE 5

Exemple d'entretien

Nom de la personne rencontrée : Sergio
Fonction dans l'entreprise : Chef de chantier
Durée de l'entretien : 1 heure 30

Pourriez-vous me décrire rapidement parcours avant d'arriver à IOP ?

Alors, moi, c'est pas compliqué, à 15 ans, j'étais dans la marine. J'ai quitté l'école pour aller dans l'armée royale, donc dans la marine. J'y ai passé 7 ans. Ensuite, quand j'étais basé sur Toulon, quand j'ai quitté Toulon je suis remonté dans la région, parce que je suis originaire de Niort. Euh… J'ai travaillé chez IOP en 79, comme intérimaire pendant 2 ans. Donc à l'époque, IOP, c'était 300 personnes à peu prêt. 250/300 personnes. Et… Euh… J'ai changé, j'ai été travailler chez un artisan. Après je suis allé travailler chez Climatelec, c'était le groupe Bomor. Groupe Bomor qui s'occupait des lignes électriques aériennes, sous-terraines, des réseaux électriques. Et en même temps, ils faisaient dans la climatisation. Et j'ai quitté cette entreprise pour retourner chez IOP en 90. C'est à dire que c'est IOP qui m'a appelé. « Est-ce que Sergio tu veux revenir travailler chez nous ? Tout, ça ». Donc j'ai accepté sans condition. Enfin, eux, ils ont accepté sans conditions… Comme c'est eux qui venaient me chercher, après tout, j'ai négocié mon arrivée. Donc voilà… Je suis chez IOP depuis 1990, voilà. Donc ça va faire 27 ans dans un mois ou deux.

Pourriez-vous me décrire votre métier au sein d'IOP? Les missions auxquelles vous êtes…

Alors… Si on vient 20 ans en arrière, on était responsable de chantier. Mais responsable de chantier, c'était, on va dire… 80% de production. Donc on produisait. On était au pied de l'établit, on travaillait. Il y en avait 20%, 10 ou 20% de gestion. Gestion, c'était les commandes, la gestion du personnel, tout ça. C'était les prémisses de l'informatique. Et au fil des années, la gestion a pris un plus d'ampleur dans notre travail. En tant que responsable grands travaux, la gestion a pris un peu plus de place, parce qu'on a un peu pris un petit peu de travail de la personne qui était au dessus de nous, pour que lui puisse se libérer du temps et ainsi de suite. Donc, cette gestion est devenue un peu plus importante. Ce qui fait que de 10% de gestion à faire sur un chantier, on est passé à 20, à 30, à 40, à 50, à 60, 70, 80, 90, pratiquement 100% aujourd'hui de gestion. Puisqu'un responsable, sur les chantiers, un responsable grands travaux

avec la gestion des achats, la gestion du personnel, la gestion de réévaluation, le planning, tout ce qui s'en suit, c'est quasiment 100% de son temps. Donc voilà, ça c'est la première base. Ensuite… Dans mon métier… Le connaissant à fond au bout d'un certain temps, on peut un peu s'ennuyer. Donc, j'ai pris une deuxième casquette, qui est l'animation SSE. Je n'étais pas monsieur sécurité. Loin de là. Moi, la sécurité… Hein. Il fallait que le travail se fasse. Mais, je ne voulais pas non plus trop m'ennuyer. Et je ne suis pas du genre à m'ennuyer quand je travaille. Donc, j'ai pris une nouvelle casquette qui est l'animation sécurité parce que c'était sur la base du volontariat. Et puis, petit à petit, je me suis bien intéressé à la chose, et il y a énormément de travail à faire. Donc, de là, responsable de chantier, à 100% de gestion, je suis passé animateur SSE responsable de chantier, et je me suis rendu à 70% de SSE, de travail sur la sécurité, et il restait plus que 30% à faire sur les chantiers. C'est pour dire l'ampleur que ça pouvait prendre la sécurité quand il faut s'occuper du territoire. Donc voilà. Donc j'arrivais à gérer mon emploi du temps comme ça. Donc voilà… En gros… Les deux métiers que je fais. L'animation SSE m'impose de me déplacer plus souvent sur l'ensemble du territoire. Sur Tours… Voilà… Sur des zones comme ça, car je représente les aides… Voilà… Les gens autours de moi. Responsable de chantier non. J'étais sur un poste fixe dans un coin, condamné, et j'en bougeais pas quoi.

D'accord. En fait, vous m'avez dit, dans votre travail, donc… Il y a une partie qui est la production, mais qui est devenue moins importante au fil des années au profit de la gestion…

Oui, pour ma part oui…

Oui.

Oui, pour ma part. Cette production là, on est amené maintenant à la faire faire. Et nous, on est devenu des gestionnaires. De grands travaux, on est devenu gestionnaire. Quand on a repris l'hôpital il y a deux ans là, pour m'occuper des petits travaux de l'hôpital de Niort, parce qu'on a une série… On appelle ça une série de prix. C'est à dire que l'hôpital à besoin de petits travaux, ils appellent IOP, on fait des petits travaux. Donc je suis à poste à temps complet là-bas, et je suis un gestionnaire. C'est à dire que j'ai des équipes qui travaillent pour moi. Moi, le but, c'est de faire plaisir au client, c'est de discuter avec le client, de lui amener ce dont il a besoin, de l'aider, de le rassurer, de le conseiller. Voilà. Et puis de faire des chantiers quand il y a de l'argent. Ça c'est sur. Mais je suis devenu, pareil, plus un gestionnaire que quelqu'un qui fait de la production. Moi, j'ai pas les mains sales. C'est fini ce temps là. Mais c'est un petit

peu la philosophie IOP qu'on avait à l'époque. C'est à dire, on ne produisait pas, on faisait produire pas des sous-traitants. Parce qu'on maitrisait la sous-traitance, la sous-traitance, elle coute tant. Si on le fait faire nous-même, et qu'on se loupe, on ne va pas maitriser… Donc, on va peut-être se louper… On va peut-être perdre de l'argent… On préférait, à l'époque hein. Maintenant, on a un petit peu changé. Enfin, voilà. Euh… Donc, le fait de dire qu'on faisait faire pas les sous-traitants, faisait que les responsables de chantier étaient devenus des purs gestionnaires quoi. On se consacrait purement à la gestion. Et moi, je suis resté dans cette optique là. C'est à dire que je me vois mal aujourd'hui, dans un certain nombre d'année, je me vois mal aujourd'hui… Produire ! Quand je dis produire, c'est à dire être au pied d'un établi hein. J'aime le faire, parce que je peux donner la main, c'est sur. Mais, ce n'est plus dans mes habitudes. C'est plus dans mes facilités, on va dire. C'est pas par facilité ou quoi que ce soit. Mais j'ai évolué hein. Comme dans toute entreprise, voilà.

D'accord. Mais, c'est pour vous personnellement que la partie gestion a pris le pas la partie production ? Pour les autres ? Enfin…

Moi, ce qui m'a pris plus d'ampleur, c'est plus le réseau. Le réseau c'est sur. Donc, il a fallu, parce que… Je prends un gros chantier, je le disais tout à l'heure, on est à 100% de gestion. Dès l'instant où j'ai mis le réseau en deuxième casquette. Je me suis retrouvé qu'avec 30% de gestion, et 70%, de réseau. C'est à dire que 30%, on est capable de faire la gestion d'un gros chantier. Puisque, je suis capable de le faire, en ayant maintenant le réseau. Ça veut dire que je prenais mon temps, ou que m'appliquait mieux, ou que je survolais moins, je ne sais pas. Mais aujourd'hui, on peut faire à 30%/40% la gestion d'un gros chantier. Après, on fait ce qu'on a à faire. C'était de la production… Enfin moi, c'était un cas un peu différent, parce que j'ai pris une demi-casquette pour ne pas m'ennuyer il y a une dizaine d'années. Parce que, bon... Quand on a fait 20 ans de gros chantiers, on commence à connaître quoi. Si c'est tous les jours pareils. On sait que l'évolution, chez IOP, quand on est responsable de chantier, il y en a pas. Hormis, changé de catégorie de chantier, il y a pas de grosse évolution probante. Ou alors devenir manager d'activité. Mais ça ne m'intéressait pas. Personnellement, ça ne m'intéressait pas du tout. J'aime bien être assis à un bureau, mais quand j'en ai marre, j'aime bien prendre l'air. Et pour prendre l'air, il faut être sur un chantier. Donc, on peut s'échapper et hop, on va sur le chantier, on va voir ce qu'il se passe, on met les gars en œuvre, voilà… Donc, ça permet de décompresser, ça permet de se changer un peu la cervelle. Tandis que d'être dans un bureau à longueur de journée, faire des machins, pfff… C'est… C'est pas pour moi.

Donc, si je comprends bien, vos casquettes aujourd'hui, c'est le réseau qui prend 70% du temps, c'est la gestion, et c'est plus du tout la production.

Non. La production, je fais du management. Et je suis passé cadre il y a quelques années, ETAM hein. Comme tous les responsables de chantiers qui sont sur le Poitou Charente, ils sont tous ETAM.

ETAM ?

C'est une classification dans la vie professionnelle. Il y a CNRO, il la caisse ETAM, il y a la caisse ARGI, qui est cadre. Or, aujourd'hui, quand on fait parti de la direction, de l'encadrement, généralement, on est cadre parce que c'est comme ça. J'avais demandé à passer cadre pour avoir le même langage qu'un manager d'activité. Parce qu'aujourd'hui, le réseau est tellement important, celui-là, ou un autre… C'est important chez IOP, c'est quelque chose qui est important, c'est le contrôle. On va dire c'est le bon fonctionnement de tout l'opérationnel. On est là pour veiller à ce que tout fonctionne bien. Et bien, le… J'avais demandé à l'époque de passer cadre, il y a une dizaine d'années maintenant. Pour que quand je fasse une réunion avec le manager d'activité, qu'il me considère un peu de leur équipe, avec le même langage et tout. Parce que, si on est… C'est flagrant hein. Si on est un peu en dessous, le langage n'est pas le même. Parce qu'il a l'histoire du chef, l'histoire du moins chef… Ça ça existe toujours. Même si on est dans une entreprise un peu différente, il y a toujours le même… Ça existe toujours un petit peu. Donc, c'est pour ça… Donc, voilà un petit peu l'évolution et ce que j'ai fait, un petit peu, dans l'entreprise…

D'accord. Et en fait, je voudrais plus particulièrement comprendre l'activité que vous menez au quotidien, pour mener à bien vos missions. Enfin… Les deux missions principales dont vous m'avez parlé. Est-ce qu'il y aurait une semaine type, ou il y a des activités qui se reprennent…

Alors, mes semaines types… Elles sont simples mes semaines types. Euh… j'embauche le matin… Je vais parler de l'hôpital, on va pas parler grand travaux, on va parler de l'hôpital de Niort. J'embauche le matin, j'ai mes équipes, ils ont un travail à faire. S'il est modifié, s'il est changé, il y a une petite réunion le matin, une petite réunion de planning, on va dire, comme on est dans un hôpital, on ne fait pas ce qu'on veut. C'est toujours assez délicat de travailler dans un hôpital, dans les services, partout. Euh… Parce que c'est pas du neuf, qu'on fait… On

travaille dans les chambres, dans les services, il y a des gens, il y a des malades, il y a les médecins, il y a toutes sortes de choses. A oui, oui… Donc, on… On fait pas comme on veut. On re-planifie, on réorganise la journée. On réorganise la semaine régulièrement. Donc, ça c'est mon travail le matin. On dit telle équipe est ici, telle équipe est là. Voilà. Ensuite, généralement, j'ai de l'administratif à faire, soit il y a une commande, soit il y a des missions, voilà. Euh… De là. Je vais souvent voir les gens de l'hôpital, donc les donneurs d'ordres de l'hôpital, qui sont des services techniques. Ceux qui me donnent le travail à faire. Et pour garder un relationnel, et puis une connivence un petit peu permanente, et puis pour essayer de récupérer de travail. Et puis, plus il y a de travail, plus on va gagner de l'argent, certainement. Et… Donc, je fais ça régulièrement. Et pour pas couper les ponts. Et puis de se dire, Hipault il est là. On est rassuré. Le mec de chez IOP est toujours là, toujours présent. Si ça c'est très important. Pour faire le distinguo, quand j'étais dans les grands travaux, je travaillais dans un domaine privé. Les entreprises du privée, tout ça. Donc, on avait tous à peu prêt le même état d'esprit. Là, je travaille dans un hôpital, ce sont des fonctionnaires. Alors, faut pas se leurrer, c'est pas le même esprit. Ce sont des gens, qui ont une place, qui font leur boulot, ça c'est sur. Mais, ils ont besoin de professionnalisme, ils ont besoin d'être rassuré, d'être aidé. Parce que… nous… On va… On va se former, on va être formé. C'est le but d'une entreprise quand elle grand, c'est d'avoir des gens compétents, formés, et ce qui s'en suit. On ne prend pas un tel pour le mettre là, puis terminé. On va lui apporter tous les éléments nécessaires pour qu'ils grandissent. Et moi, à l'hôpital, j'ai pas trouvé ça. On a une personne là, puis elle va s'occuper de ça, puis voilà. Tu t'en occupes. Mais la personne, au début, elle a besoin en permanence d'être rassuré. Donc, elle a besoin de se contacte permanent. Donc voilà. Ma journée type, ma semaine type, c'est ça. L'organisation du travail du matin, la réorganisation selon les impératifs de l'hôpital. Mon administratif du matin, si j'ai des choses à passer en urgence. Mon relationnel soit avec les cadres/infirmiers, des services techniques. Pour dire voilà, Hervé est toujours omniprésent. Puis, quand j'ai du temps un peu plus dispo, je me consacre au SSE. Parce qu'au SSE, il y a toujours du travail à faire. Il y a des graphes, il y a des machins, il y a des stats, il y a des arts déco, des bricos, des pages de com, des choses comme ça. Donc voilà, en gros, j'essaie d'organiser ma journée à peu prêt comme ça. Si j'ai un imprévu, ça va pas tellement me prendre au dépourvu, je mets un peu de SSE de côté, parce que c'est pas non plus dans l'urgence le SSE. Je mets le SSE de côté et je m'occupe de cet imprévu. L'hôpital, c'est souvent le cas. On travaille de nuit. On travaille à des horaires parfois un peu décalés, à cause des services quoi. Il

y a des endroits, on ne peut pas y aller la journée, tellement il y a du monde. Donc, on y va la nuit. Donc voilà. Toutes mes journées se répètent un peu comme ça. Et après, l'air de rien, j'ai, 1, 2, 3, 4, 5, je dois avoir au moins 5 journées par mois pour le SSE. Donc voilà, après il ne m'en reste plus que trois. RIRE. Et donc voilà, après ça va assez vite hein.

D'accord. Une partie sera consacrée vraiment sur le, sur le chantier où vous faites des réunions avec les gens là-bas. Où, vous veillez également à la production, on peut le dire ça ?

Oui, je veille à la bonne production. Parce qu'on est dans un site sensible. L'hôpital, si on fait une connerie, on va se faire allumer. Parce qu'on a pas le droit de faire de poussière, on a pas le droit de faire de bruit, on a pas le droit de faire du désordre, où quoi que ce soit… Sur un gros chantier, ce n'est pas le cas. J'organise mon équipe le lundi matin, la personne va se mettre au travail, dès fois, ça va lui demander une semaine complète, voir quinze jours, voir un mois hein. Après, je m'en occupe plus, il sait ce qu'il a à faire. C'est un professionnel, je m'en occupe plus. Donc, ça me libère du temps. Et quand tout le monde est bien casé comme ça, mon temps est libre. Et ces heures me permettaient de travailler environ à 70% sur le SSE. Parce que, l'organisation, quand on l'avait bien mis en place, on était tranquille. Là, sur l'hôpital, c'est pas le cas. Parce que je suis tributaire de gens qui sont en activité, en permanence. De malade qui arrivent et qui s'en vont. Donc, qu'ils libèrent, où qu'ils ne libèrent pas des espaces, je suis en train de m'organiser en permanence. C'est pour ça que le SSE, j'ai un peu moins de temps à lui consacrer aujourd'hui, parce que dans la gestion du temps de travail… Vous savez que… je modifie mon emploi du temps assez souvent quoi.

Et, votre métier, qui consiste surtout à organiser et que les professionnels savent ce qu'ils font, vous les libérez une fois que c'est bien organisé. Est-ce que en fait ce travail là a connu des évolutions, ou du changement depuis que vous êtes devenu chef de chantier, jusqu'à aujourd'hui? Est-ce que la manière avec laquelle vous faites votre travaille…

Ah oui, complètement. On peut dire que on était les donneurs d'ordres à une époque. Tu me fais ci, point. Tu me fais ça, point. Alors, déjà nous on se posait pas trop de question, on devait faire ci, on le faisait. Alors qu'aujourd'hui, on sait pourquoi on le fait. On a eu tous les éléments depuis… Les documents, les modes d'emplois quoi… Donc, on sait pourquoi faire. Et ensuite, la personne a qui on va donner se travail là, cette personne généralement extérieure, en intérim

ou de la sous-traitance… Et beh derrière, on fait une gestion de fin de prestation. Contrôle, réception, réserve… et ainsi de suite. Donc oui, ça a complétement évolué. C'est pour ça qu'on doit devenir vraiment des gestionnaires. Parce que quelqu'un qui fait un travail, on ne se contente plus de lui dire : « tu fais le travail et tu passes à autre chose ». « Attends, je viens te contrôler. C'est bon… C'est pas bon… Ca ne me convient pas… A refaire… je t'envoie un courrier, une lettre de réserve… ». Voilà. Ce qu'on ne faisait pas autrefois. Autrefois, la personne était payée et était parti, et puis nous on refaisait les bêtises qu'il avait fait. Parce qu'on faisait pas tout ce système de contrôle derrière. Donc, c'est sûr que ça a complètement changé. C'est pour ça que la gestion, sur un gros chantier, est devenue importante.

D'accord. Pourriez-vous m'expliquer comment ce changement là, ou cette évolution là, a été mise en place ? Est-ce que ça a été à l'initiative d'une personne ? Suite à une incidence particulière ?

Pour moi, pour moi qui est suivi IOP depuis 27 ans. Qui a connu IOP qui était ordinaire dans le travail. C'est principalement les responsables de chantier qui ont fait évoluer, qui ont fait évoluer l'outil IOP. Je parlais des contrôles à l'instant. C'est vrai qu'on en a eu marre au bout d'un moment de refaire la merde, des gens qu'on avait payé puis qui nous avaient laissé un boulot dégueulasse. En étant poli hein. Donc, ça en a eu marre de le faire. Donc, on s'est dit qu'il fallait qu'on mette en place quelque chose, instaurer un contrôle pour être sûr que ces gens là. Quand ils s'en vont, on sait que le travail est fait et on n'y revient pas. C'est très désagréable de revenir faire le travail derrière quelqu'un qui était grassement payé. Ce travail là a été fait par des responsables de chantier. Des gens comme moi qui ont dit, « j'aimerais bien qu'on mette en place des contrôles. » « Quel genre de contrôle ? » « On peut voir, ainsi de suite voilà… ». Cette évolution là, elle a été faite petit à petit, par des gens de terrain. Ça après, c'était visé, analysé, forcément par des têtes un peu plus pensantes, et ça a démarré de là. Même le tutorat, ça a démarré avec des approches par des responsables de chantier. Comment on peut faire du tutorat chez IOP ? Moi je suis tuteur depuis la Singlinglin. Comment on peut faire tuteur ? Moi, j'ai la pédagogie d'abord, pour faire ça ? Est-ce que je suis suffisamment pédagogue, pour être tuteur ? On se pose des questions. Puis oui, on peut. Mais alors attendez, nous il faut qu'on mette ça en place. Il faudrait qu'on ait ce support là. Ah oui, c'est pas mal

ça. Et puis l'année d'après, si on améliorait ça. Donc, oui, ça on peut le faire. Ça a avancé comme ça. Mais c'est vraiment venu du terrain. Vraiment.

D'accord, et j'aimerais bien faire venir ces deux côtés, d'abord d'un côté le contrôle qui a été mis en place pour contrôler le travail des sous-traitants, et de l'autre le tutorat que vous avez mis en place. Vous m'avez dit que dans les deux cas, ça a été initié par les chefs de chantier, suite au fait que le travail n'a pas bien été fait. Est-ce qu'il y avait des contraintes, derrière, la mise en place de ce système de contrôle ? Ou bien ? Comment ça s'est passé ?

Ah oui… Parce que bon… Nous, on est… On est l'idée quelque part. Le terrain, c'est celui qui va faire remonter la mauvaise expérience et qui va dire, mais si ça, on faisait ça comme ça ? Et hop, l'idée elle a germé. Maintenant il va falloir la construire. Là, il va y avoir des gens qui vont mettre des outils en face, parce que bon. On est pas tous capable de mettre les outils qu'il nous faut. Surtout avec les outils informatiques qu'on a aujourd'hui… C'est pas un simple contrôle papier. Donc, il y a des gens derrière qui vont travailler sur des outils qui vont être mis à l'essai. Est-ce que ça nous va, est-ce que ça nous va pas ? Est-ce qu'on a des difficultés, est-ce qu'on a pas des difficultés ? Est-ce que c'est lourd ? Est-ce que ce n'est pas lourd ? Oh, oui… Ça… Hop, ça remonte, on re-révise, et on redescend.

D'accord.

Donc… il y a l'idée de base. L'idée du responsable de chantier qui fait remonter l'info. « Ouai, moi, j'aimerais ça… » « Est-ce que c'est possible ? » Et derrière, il y a tout un groupe de travail… Il y a des organismes extérieurs, ou interne, j'en sais rien… Qui fait, qui fait… Qui va créer l'outil. Qui va analyser, imaginer… De toute façon, on fait une base… On fait des essais… Ça revient. Et ainsi de suite. Alors, quelque fois, l'outil il va mettre 2 ans, parfois 3 ans, même plus que ça. Avant que ce soit réellement opérationnel. Mais quand c'est en place, on sait que c'est accepté par tout le monde. Voilà. Donc les gens du terrain, ils ont un outil qui est à leur valeur. A leur milieu. Donc, on ne va pas faire de réel reproche. C'est eux qui ont testé, qui ont apporté l'idée, donc voilà. Donc, c'est… Et c'est pareil pratiquement pour tout. Le tutorat, c'est la même chose. On fait des stages pour comment agir, comment faire un bon tuteur. Comment comprendre et apprécié un tutter. Donc voilà, les termes qu'on peut mettre ? Nous, on l'a appelé tutter. On ne savait pas trop comment l'appeler, la personne que l'on va former. Le stagiaire non… Enfin voilà, on va l'appeler le tutter et donc je deviens le tuteur. Et puis, on a sorti nos idées. On a voilà… Combien de temps il vous faut pour qu'une personne

devienne autonome. L'idée de base, c'était 5 ans. Moi, à l'époque, quand je suis rentré dans ce groupe de travail, la personne, pour qu'elle soit autonome et valorisant, quelque part, pour qu'elle apporte de la valeur à une entreprise, il lui faut 5 ans. Or, la première année, ça va forcément couter de l'argent à l'entreprise, et au fur et à mesure qu'il va évoluer, forcément il apportera de l'argent à l'entreprise, et il coutera de moins en moins cher. Et on se rend compte, on va dire une décennie plus tard, en deux ans, les gens sont formés et autonome. Donc, l'outil est vachement évolué, pour que les 5 ans soit reporté à 2 ans, pour que les personnes en tutorat puissent acquérir tout ce dont ils ont besoins. On a gagné presque 3 ans. Tout ça par la construction des outils de suivi de l'individu.

D'accord. Donc en fait, si je comprends bien, il s'agit des outils qui ont été mis en place pour facilité, enfin pour aider les gens à être autonome ?

C'est des outils de suivi, pour pouvoir l'évaluer à l'avancement. On va dire comme ça, pour l'évaluer à l'avancement. Bon, il travaille, une personne, faut pas qu'elle se surestime, il ne faut pas qu'elle se sous estime non plus. Si elle se surestime, elle va se planter et ça va lui faire tout drôle. Et si elle se sous-estime, et bah c'est dommage pour elle. Alors qu'elle a certainement des valeurs. Donc, on a ces outils, qu'on appelle plan d'intégration hein. On a cet outil qui est là en permanence pour évalue la personne, pour qu'elle s'auto-évalue et qu'on puisse faire un petit peu l'analyse, pour dire voilà. Toi, tu vas te situer là. Il faut que tu progresses dans ce secteur là, par contre, là t'es clean. Donc, tu peux oublier ça, et te consacrer un peu plus à ça, pour être performant à 100%. Et cet outil, il a été mis petit à petit en place parce qu'on s'est tous posé des questions. Qu'est ce qu'il a besoin d'apprendre ? Qu'est ce qu'il a besoin de faire dans notre métier ? Est-ce que c'est que de la gestion ? Est-ce que c'est de la pratique ? Est-ce qu'il veut passer à de la gestion en premier, ou est-ce qu'il veut passer à la pratique ? Alors, on a dit, il faut qu'il soit gestionnaire, il sait faire avec l'ordinateur. Et j'ai dit non. Si, les gestionnaires, parce qu'on est tous un ordinateur, il va demander un travail et des sous-traitants sans jamais savoir ce que ça veut dire. Donc, il va se planter à un moment dans son existence. Donc veut mieux qu'il apprenne d'abord à être manuel. Par exemple. A savoir pratiquer, même si c'est pas à 100% pour pouvoir l'expliquer. Par contre, moi je sais pas faire, je sais te l'expliquer, ce que je veux. Mais par contre fait appel à un professionnel, parce que voilà… On était parti sur ces réflexions comme ça. Et c'est construit par des gens comme moi, parce que c'est nous qui sommes en contact direct avec ces gens là. Et petit à petit, on fait remonter les informations. Elles descendent. On peut les sous-traiter. Elles sont présentées, elles sont mises

en application. Et ainsi de suite… Donc aujourd'hui, après dix ans de boulot, même peut-être plus. Je ne sais pas depuis combien de temps ça existe, le tutorat, mais un moment quand même. Des 5 années qu'on avait estimé nous, responsable de chantier, on est passé à deux années. En deux années, les mecs ils peuvent prendre un chantier. Parce que ça coute beaucoup moins cher à l'entreprise. Et tout ça parce qu'on a su faire évoluer les outils. On a eu les bonnes questions et les bonnes réponses.

Donc, si j'ai bien compris, c'est cette idée de tutorat en fait. Vous, vous êtes posé la question de visualiser sur quel point la personne maitrise ce qu'elle fait, et sur quel point elle a encore besoin d'être formé et donc de maitriser d'autres choses. Egalement, est-ce qu'elle se lance de suite sur le terrain ou sur les outils informatiques avant ? Quoi faire l'une avant l'autre ? Et vous, ainsi que l'autre chef de chantier qui ont eu ces idées là, est-ce que vous vous êtes réunis pour discuter…

A, bah ça a été tout un travail. Mais ce n'est pas un travail spécifique au terri… Enfin, on a été la pouponnière. Le territoire Poitou-Charentes était la pouponnière du tutorat. C'est à dire qu'on s'était un peu plus impliqué à l'époque au tutorat. Or, c'est simple. Le siège était à partnait ? Donc Michel Hervé pouvait suivre de plus prêt. L'agence Niort était une agence de grands travaux de très vieille entité. De l'agence de Rochefort c'était pareil. Donc forcément, le cœur était là. Donc, petit à petit, tout ce qui était mis en place par Niort, et les partenaires, et petit à petit on a commencé le dispatché sur les autres territoires, on a commencé à grandir. La pouponnière, c'était vraiment Niort. Les idées, elles sont parties de Roma, comment ça a pu se faire. Comment on a pu apprendre le métier à un jeune, sans brutalité, tout en le cernant à la perfection pour être sur qu'il ne va pas dans le mur demain. Et ainsi de suite. On a construit petit à petit ce système d'évaluation, d'auto-évaluation. Ça existe hein. Ça existe depuis toujours. Pour l'évaluer, on appelle ça un plan d'intégration. Enfin, pour un tutter. On appelle ça le plan d'intégration. Ça permet de l'évaluer et surtout qu'il se retrouve pas surestimé ou sous-estimé. Surestimé il est condamné. Parce que ce remettre en question quand on se surestime, c'est très difficile. Et sous-estimé par contre c'est dommage. On lui donne un petit coup de pouce et hop, il va grandir tout suite. Hein. En mettant tout ça, comme ça, avec des réflexions, des essais, des tests… On a réussi à construire quelque chose de pas mal.

D'accord. Vous parliez des personnes qui vont mettre en place les outils informatiques, enfin qui vont… Qui vont être là pour… Pour informatisé le tutorat…

C'est à dire que toutes ces bonnes idées, il faut bien les transcrire quelque part. il faut bien qu'il y ait un suivi. Donc quelque part, il faut bien faire un outil. Et c'est notre outil informatique, parce que j'ai bientôt 27 ans de boite, ça fait 25 ans qu'il existe chez IOP. J'ai connu que 2 années sans outils informatiques, donc les deux premières années. Parce que c'était LE projet. On m'a dit, dans deux ans, vous aurez tous un ordinateur sur les chantiers… RIRE… J'ai dit bon, je veux bien, mais j'y croyais pas. Bon, ba c'était une grosse valise hein. RIRE. Il fallait se trimballer avec ça à l'hôtel et tout. Mais, bon… C'est vrai… Et donc, toutes ces idées, il faut aussi des outils pour les extériorisés, pour les suivre… Donc après, on a des gens qui vont mettre en place l'outil informatique. Parce qu'on en est pas capable. Chacun à son métier, donc il a des gens après qui vont mettre en place cet outil informatique, pour nous faciliter la tâche, et pour être sûr d'avoir un suivi et puis un historique et puis tout ce qu'il s'en suit quoi.

Et donc aujourd'hui, l'outil qui correspond au tutorat en fait, si… Juste pour que je puisse imaginer un peu de quoi il faut faire, concrètement… est-ce qu'il s'agit bien… Est-ce que c'est des cases à cocher pour dire que la personne est bien sur ce point, elle est moins bien sur l'autre donc là il faut le supporter…

Alors, il y a deux critères. Il y a d'abord le critère visuel. « Sait faire » et « ne sait pas faire ». Sur des dizaines et des dizaines de tâches. Donc… Couper un bout de tuyau : « Sait faire » ou « ne sait pas faire ». Voilà. Si on ne l'a pas vu faire, « ne sait pas faire ». Si on l'a vu faire, « Sait faire ». Enfin de compte, on ne croit que ce qu'on voit. Donc là, on est dans toutes les petites, dans tous les contrôles des taches. La soudure, le traçage, savoir dessiner un plan… Bricoler… Enfin voilà. Et ensuite, on a le comportemental. Est-ce que l'individu s'adapte à la situation ? Est-ce que l'individu est auto-responsable ? Est-ce que l'individu est sensible… Enfin voilà. Il y a tout un tas de critère, je ne les ai pas en tête. Donc voilà. A partir de là, cette personne arrive à cerner ce métier. Manuellement. Moralement, il en a les capacités, parce qu'il est fort de caractère, il a le sens du management… Donc voilà. Les deux réunis fait que petit à petit, il devient responsable de chantier. Parce qu'il a ces deux capacités là. Et on va privilégier le manuel, parce que si on veut poser un collier, si on veut l'expliquer, il faut bien savoir de quoi on parle. Donc, le manuel, il y a toutes les petites coches. Et enfin, il y a le mental, parce qu'avoir quelqu'un en face de soi et qu'on veut lui expliquer quelque chose, il faut savoir aussi lui expliquer. Si on bouge la moitié des mots, ou si on s'emporte tout de suite, l'autre il va rien comprendre. Donc, il y a ces deux phénomènes là. Alors, il peut-être très bon là, et donc il ne

fera pas un bon responsable de chantier, ou grand manager, parce qu'il va lui manquer des capacités. C'est important.

D'accord, oui.

Tout ce contrôle grâce à cet outil informatique qu'on a mis en place ensuite.

Et en fait, à part l'évolution que votre poste a connu et également l'évolution de l'outil informatique qui ont été mis en place, est-ce qu'il y aurait, est-ce que vous avez témoigné ou est-ce que vous avez connu autour de toi une évolution dans la norme ou les règles qu'on vous demande de respecter ? Ou auxquelles il va falloir adhérer ? Quand je dis les normes ou les règles, je dis bien les les, les… enfin… Les procédures, les recommandations… Voilà.

Là où on a eu une évolution, c'est dans notre, dans nos process de travail vous voyez. Bon, à part la norme traditionnelle liée à l'outil qu'on donne au client ou comment s'appelle ? Ou le code de travail, ou quoi que ce soit. Nous même avons mis en application certaines règles dans notre travail, pour que chaque erreur qu'on a pu produire, ne soit pas répétée. Donc à partir d'une erreur produite sur un chantier, on s'est dit, là, hola… Tous les jours les mecs ils le font. Donc faut arrêter. Puisque ça coûte de l'argent, puisqu'on revient dessus ! Alors, on va mettre en place une procédure de travail. Ça on démarrer de là, on va là, et on finit comme ça. Pour être sûr de pas tomber sur cette erreur là. Donc si quelqu'un est respectueux, je dirais… Bah chacun va passer par cette règle là pour faire cette tâche là. Voilà. Puis, ça fait parti en même temps… Puisque apprentissage. Un tutté, demain, il dira : « tu vois, ce type de travail là, tu passes par cette règle là. ». Parce que, ça rentre aussi dans son évolution, dans sa formation.

D'accord.

Oui. On a créé des trucs comme ça. On a fait des process. Des méthodes de travail, beaucoup de méthodes de travail, parce que on va pas réinventer le monde tous les matins. Donc, il suffit de sortir un mode d'emploi, puis ça y est hein, le monde il est fait, et puis on avance quoi. Et puis, il y a des gens qui réfléchissent à ça, tous les jours, en se disant. Bah tiens oui, voilà, ça c'est pareil, c'est toujours le terrain hein. « Tu te rends compte, si on faisait ça comme ça là, on gagnerait de l'argent, on va gagner du temps. Et puis, c'est intelligent, c'est propre, c'est joli, allez on le fait ! ». On le soumet, on le propose, on le fait valider et hop, après ça rentre dans notre base de donnée et celui qui en a besoin, il va chercher l'information. Voilà…

Auriez-vous un exemple, là-dessus ?

Au bat, un exemple, il y a en a pleins… Si on reste dans la production pure et dure, on va parler par exemple des… on peut parler des écoulements, de cassette… Une cassette, c'est un appareil qu'on met au plafond pour faire de la climatisation. Bon… On a toujours des problèmes avec des écoulements d'eau, des choses comme ça… Et beh, on [le M. et les animateurs] va faire une fiche méthode. Donc, une fiche méthode pour l'évacuation des condensats, une fiche méthode pour l'écoulement d'eau, une fiche pour le « caliréfu ?? » et une fiche méthode pour la pose de la vanne 3 voies par exemple, pour la pose de la vanne de régulation. Donc, le mec qui a cette cassette à poser là, s'il ne connait pas réellement comment ça se pose, il va récupérer ces trois informations dans la base de données et il ne se pose pas de question. Et le travail normalement est fiable, puisqu'il a été approuvé et testé par l'ensemble des hommes de compétence quoi.

D'accord. Et en fait, c'est vous qui avez mis en place ?

C'est le terrain. C'est toujours le terrain. Chez IOP, tout vient du terrain. Et quand il y a rien qui vient du terrain, on a rien à faire, parce qu'on a plus rien à manger et tout notre… Dans le réseau SSE, c'est exactement la même chose, tout notre… Comment s'appelle… notre progression vient du terrain. Celui qui colle le plus à la réalité, c'est celui qui vient du terrain. C'est pas… C'est pas Emmanuel Hervé qui colle à la réalité. Lui, il voit de loin, mais il voit rien. C'est celui qui est en bas qui lui dira, Emmanuel, on fait comme ça. Qu'est ce que t'en pense ? Parce que si je lui dis pas, il va me dire, toi tu fais comme ça. Mais il est tellement loin qu'il verra pas bien si c'est bien ou si c'est pas bien. Donc, c'est tout le terrain qui fait le travail, et plus le terrain apportera d'information, et plus nous a possibilité de s'appliquer, d'avoir des… Des… Une progression bien plus intéressante par rapport aux autres entreprises. Notre méthode de travail d'ailleurs se voit très bien par rapport aux autres entreprises. On est le jour et la nuit. Complétement. Un responsable de chantier dans une autre entreprise n'a aucun pouvoir décisionnaire ou quoi que ce soit. Rien. Il a juste le droit de dire, fait moi ce travail là, et encore je te contrôle pas. J'ai pas le droit de t'acheter ci, j'ai pas le droit de t'acheter ça. Alors que nous, on dispose de tout. On a tous les pouvoirs vis à vis d'un sous-traitant. On le choisit, on le paye, on le contrôle. On lui donne le travail, on lui achète son matériel, on fait la totale. Et c'est flagrant quand on est en face d'autres entreprises. Qui, au fond, on le même métier hein.

D'accord. Et en fait, vous me dites que vous avez la capacité de prendre des décisions, lié au choix du sous-traitant, l'achat de matériel, le contrôle… Donc, parce que en fait, vous avez

anticipé ma question suivante qui est, j'allais vous dire, c'est quoi les décisions que vous pouvez prendre dans le cadre de votre travail.

Bah, c'est simple. Chez IOP, on est autonome et responsable. Dès l'instant où on est responsable, on doit juger des bonnes choses à faire ou à ne pas faire. Où autrement, on n'est pas responsable. Donc… Moi… Je dis, j'ai un sous-traitant, j'ai besoin de le contrôler. Je prends la décision du contrôle, et de l'allumer s'il faut. Parce que je ne veux pas que mon entreprise perde de l'argent ou quoi que ce soit. Mon but à moi, c'est d'être satisfait d'un travail, de façon à ce que le client me fasse des grands sourires quoi. Donc, le sous-traitant, je prends la décision de l'allumer ou de ne pas l'allumer, de le payer ou de ne pas le payer, de le bloquer ou de ne pas le bloquer. Voilà. On a se pouvoir là. Parce qu'on est responsable. Autonome et responsable. C'est notre priorité chez IOP. Dès l'instant où on est responsable, on va vous apporter des idées, et… Comme je suis un responsable, je vais prendre l'idée qui correspond à ce que j'ai à faire. On ne va pas me donner d'idée. Puisque je suis responsable. Après, je fais des erreurs. La fameuse erreur que j'ai évoqué tout à l'heure, « oh mince, j'ai plus cette idée là, je me suis trompé, j'ai fait une erreur ». Et beh, pour pas reproduire cette erreur, on va mettre un process en place. Comme ça, on est sûr que cette chose là sera bien figé, sera bien propre. Par exemple hein. C'est un exemple parmi tant d'autre quoi. Donc, on a en décision, on décide de pas mal de choses, beaucoup de choses même.

D'accord. Donc, c'est choses là, vous choisissez les sous-traitants, comment le payer, comment le sous-traiter, etcetera… Est-ce qu'il y aura d'autre décisions qui seront prises collectivement ? Que vous prenez avec d'autres personnes ?

Ah oui ! Après, on ne marginalise pas hein. Il va y avoir des décisions qui vont être prises principalement dans nos réunions intra-entrepreneur. On a une réunion, voilà… Quel exemple je peux donner… Qu'est ce que je pourrais donner comme exemple.

La réunion intra-entrepreneur, c'est une réunion de structure ?

Oui. Intra-entrepreneur, c'est une petite réunion de structure. Donc moi, je rencontre un problème sur un de mes chantiers, même avec mon expérience, dès fois, on peut être un peu, un peu bloqué… Et hop, on lance le débat dans notre réunion intra-entrepreneur. Et pour me faciliter là tâche, moi et mes petits camarades, on voit, on fait comment ? On prendre une décision collective. Parce que si je prends ma décision tout seul, je vais peut-être en vexer un ou deux et puis c'est idiot. Hop, à l'unanimité, on prend ces décisions là. Donc, ce sont des sujets qui sont quelques fois un petit peu plus tordu à traiter. Parce qu'on va impliquer plus de personnes, donc il faut quand même… Comme on est tous responsable, il faut quand même que chacun ait le droit de s'exprimer. Et puis après, les décisions deviennent communes. Après, quand on est seule vis à vis de la main d'œuvre exterieure, vis à vis d'un architecte, ou de sous-traitants, ou d'intérimaire, on prend la décision qu'on a envie de prendre. Le but c'est qu'elle soit bonne, pour que l'entreprise gagne de l'argent et progresse quoi. Voilà.

Et sur les décisions que vous prenez collectivement ? Enfin, en réunion d'intra-entrepreneur, de quel type de décision il pourrait s'agir ?

Eh bien… Je ne sais pas… Qu'est ce qu'on pourrait prendre comme exemple ? (Hésitation). Alors, il y a différentes, il y a les décisions, on va prendre une équipe pour la mettre là. Est-ce que tu es d'accord pour venir là, sur là ? Ça va te chambouler ? Oui ? On va le prendre collectivement d'accord. Après, il y a une décision morale. Dans le groupe, on va peut avoir une personne qui a à un moment donner… Peut poser problème dans le planning, dans le timing, tout ce qu'on veut. Et, on prend la décision de dire, moi je m'en occupe, viens avec moi. Je vais le recadrer. Où je te le laisse, je le prendrai ce jour là. Parce que sinon, il va se faire recadrer par personne… Donc, voilà… Mais… Donc… C'est pas une personne, un manager d'activité va pas prendre tout seule la décision de dire à un tel, je le vire. Il va d'abord demander à ces petits camarades, ou ces collaborateurs… Déjà, on ne vire pas les gens comme ça, en tout cas chez IOP. Est-ce qu'on peut pas faire quelque chose ? Donc, ces décisions là, on va le prendre collectivement. Moi, je veux bien… Je vais prendre cette personne là sur mon chantier, je vais le remettre sur pied. On va le booster, on va le… Voilà, pour qu'il reparte hein. Ça arrive hein, les trucs comme ça. Donc voilà, « vous êtes d'accord ? » « oui, oui, on est d'accord ! », « et après, tu le prendras à ton tour ? », « oui, d'accord, pas de problème ». Et hop, la décision devient collective. On agit comme ça collectivement. Et ça peut-être sur la production. Enfin,

pareil sur la production quoi. Pour un travail à réaliser, je ne sais pas quel genre de travail on pourrait réaliser. Je sais pas… Une coupure, par exemple. Qui c'est qui peut y aller ? « ah, non, moi, ma femme, la nuit… Ma femme, m'attend… ». « Bon écoutez, il faut absolument que ça se fasse, on décale d'une journée, mais prenez moi vite de façon à former une équipe de 4 personnes… » « Ok, bah j'irai, on décide, voilà… » De façon à ce que personne soit pénalisé, et que vraiment ça parte du cœur. Parce que si on part sur la contrainte, le mec ne fera pas bien le boulot. Il faut vraiment se sentir impliqué, donc volontaire. La décision, elle vient comme ça. Et il y a des gens, avant de se décider, même si on n'est pas nombreux sur la structure où je suis, mais avant de se décider, il faut les inciter. Parce que oui… il aimerait bien dire oui, mais ils n'osent pas dire oui. Ils voudraient bien dire non, mais ils n'osent pas dire non. Il y en a dans le lot. En effet, il y a des gens qui ne se mettent pas en avant. Donc… « Ecoute, tu vas le faire ? Tu vas venir avec moi on le fait ensemble ? ». Le mec, il me répond : « Ah oui, d'accord ! ». Parce que je me suis invité à aller avec lui. Si je ne m'invite pas à aller avec lui, il va pas oser me le demander. Donc collectivement, on n'aura pas encore trouver les deux personnes qu'il faut pour se type de travail et ainsi de suite. Voilà.

Et vous pensez que la personne ne va pas oser dire non ?

Parce qu'il y a des gens qui ne se mettent pas en avant. Il faut de tout pour faire un monde. Moi, je suis du réseau, si je me suis volontaire réseau, animateur de territoire, réseau, SSE, c'est parce que ça m'intéressait et je voulais passer à autre chose. Et me mettre en avant, me dire tient, je vais un tel. Mais, il y en a qui sont un peu timides, qui font leurs petites parts de travail. Ah oui, mais moi je ne vais pas oser… Mais il ne me demande pas. Vous savez, un peu la personne qui se sous-estime à un moment donné. Si tu ne pousses pas un petit peu, le mec il va toujours rester dans son petit coin, ce n'est pas tellement ça… Donc voilà, on a toutes sortes de gens. Après, il y a les grandes gueules, ce qui ont tout vu, tout fait, et puis en fin de compte qui n'ont pas tout vu. Mais bon voilà, ça c'est pareil, on sait aussi les mettre en situation en disant, attend, attend, faut temporiser, faut être plus calme, c'est pas toi qu'on va mettre parce qu'autrement, tu vas aller trop vite, et on aura pas le temps de se voir. Mais, on ne le vexe pas hein ! On lui montre qu'il est un peu trop impulsif quoi. RIRE.

Sur ces sujets de décisions, est-ce que c'est arrivé où il y a personne qui étaient contraint par rapport à des décisions à prendre, mais que ces personnes là avaient des points de vue différents, et donc… Est-ce que vous êtes ? Peut-être ?

Ah oui, oui ! C'est pour ça qu'on fait des réunions intra-entrepreneur, et c'est pour ça que le réseau existe. Le réseau, c'est l'animation, animateur SSE, animateur production, animateur maintenance. C'est quoi ? C'est de se dire, il y a une décision à prendre, mais en face de moi j'ai 8 bonhommes avec des caractères différents, avec des idées différentes. Moi, l'animateur, je vais lancer le débat. Hop. Et monsieur, si on faisait comme ça. Les 8 personnes discutent, blablablabla, ça va durer 30 min, et à la fin, « C'est bon, on fait comme ça ? » « C'est bon, on fait comme ça ! ». Et tout le monde tombera d'accord ! Moi, j'aurais lancé le débat. En tant qu'animateur, vu que c'est mon boulot. J'ai lancé le débat, tout le monde s'est exprimé, et à la fin du compte, le but est que tout le monde tombe d'accord. Si on prenait ton idée, et plus la tienne, si on faisait un peu plus comme ça, un petit peu moins… On sera pas mal. Et voilà. J'ai joué mon rôle d'animateur. Le manager, il aura fait prendre une décision par l'ensemble de sa structure. Donc, ça ne sera pas le seul décisionnaire, donc le mec qui a un bâton dans les mains hein. Et puis l'équipe, elle sera contente de faire le travail, puisque c'est elle qui en a pris la décision. Voilà.

Sur votre rôle d'animateur SSE, vous m'avez dit que vous participié à 5 réunions par mois. A peu…

A peu prêt oui. Dès fois ça, dès fois 6, dès fois moins, dès fois un peu plus. Mais c'est la moyenne oui.

D'accord. Et donc, ce rôle la vous prend effectivement, vous prend…

Me prends beaucoup de temps… 70% de mon temps, parce que dans les grands travaux, j'avais la possibilité comme je disais dans mon organisation de travail, j'avais la possibilité de me dégager du temps pour m'occuper du SSE réellement à 70%.

Quand vous dites occuper, ça veut dire quoi ? Enfin… Concrètement ?

Du SSE ?

Oui.

Le SSE, c'est simple. C'est la communication pour l'ensemble du territoire, pour ce qui concerne la sécurité. C'est de créer ça propre réunion mensuelle avec l'ensemble des animateurs. De faire des points de contrôle, en passant par des audits, et puis faire

éventuellement une analyse des causes suite à un accident. De mettre un process en place éventuellement, de proposer un process pour éviter un deuxième accident identique. C'est tout un travail comme ça. C'est maintenir des indicateurs. Parce qu'on est obligé d'avoir un suivi. Est-ce qu'on a évolué, est-ce qu'on n'a pas évolué… Est-ce que la structure a pris du galon… Voilà… Donc voilà. Des stats, et des machins tous ça. Donc ça demande un certain travail. Informatique bien sure, c'est pas obligatoirement de terrain. Voilà… Donc ça, ça me prenait à peu prêt 70%, parce que dans l'organisation de ma production sur les grands travaux, j'avais organisé mon début de semaine et après j'étais quasiment tranquille. Là, sur l'hopital, si j'arrive à me dégager 20%, ça sera le maximum, parce qu'il faut que je m'organise presque tous les jours, parce que l'hopital veut une réorganisation, parce que… un coup je suis dans une chambre, un coup je suis dans une salle hop… Ça, il faut l'organiser, parce qu'on ne rentre pas comme dans un moulin… Donc, faut préparer le terrain, faut l'organiser, donc voilà… Ça demande un certain temps. Donc, là, je suis plus accaparé par la production que par le SSE. Donc, le fait de pas pouvoir m'occuper du SSE comme je veux, je suis obligé de soliciter un peu plus mes animateurs, pour qu'ils fassent un peu plus de travail à ma place quoi. C'est pas toujours facile, parce qu'ils ont aussi leurs boulots… RIRE. Voilà. Ce n'est pas aussi facile de mener de front deux activités aussi prenantes.

Quand vous dites mes animateurs… Ça veut dire ?

Les animateurs d'activités. Il est comme ci comme ça. On a un animateur de territoire national, qui s'appelle Jean Michel Auboin. Jean-Michel, sous sa coupe, il a des animateurs de territoires, qui représentent tous les territoires en France. Les animateurs de territoire qui représentent les territoires que l'on a en France. Les animateurs de territoire ont des animateurs métiers qui représentent toutes les structures du territoire. Donc moi, aujourd'hui, ma structure, j'ai 17 animateurs, il m'en manque deux.

Et, qu'est ce qu'ils font ?

Alors, ces animateurs, on lance le fameux petit débat, que je disais tout à l'heure, dans une réunion d'intra-entrepreneur, sur un sujet ou il y avait peut-être une décision à prendre. Pour avoir les remontées du terrain. Donc tout ça, ça vient de cette animation.

D'accord. Et eux, ils ont le rôle de relancer le débat, pour réceuillir ce qu'il y a mais également vous avez le rôle de lancer le débat ?

Moi oui !

Mais c'est le même rôle ? Enfin ?

Non… le but, c'est que si on est divisé comme ceci, en trois parties. C'est pour coller au plus prêt du terrain. Donc, plus on est prêt du terrain, plus on va récolter d'information qu'on fera remonter pour que moi je puisse l'exploiter et ensuite validé en tête pour que je bénéficie ensuite à tous les autres territoires. Le but c'est ça. L'échange qu'on a, à ce bout là, sera remonté, exploité, analysé, et on est tombé d'accord. On redescend… Par contre, Emmanuel Hervé, il n'aura pas fait grand chose hein. Il aura juste validé un truc, « ouai, d'accord. Point. » Mais l'idée est venue d'ici. Et entre les deux, il peut y avoir un outil à mettre en place pour faire fructifier cette idée là.

D'accord. Et en fait, les autres animateurs, qui sont en dessous de vous, sont sur le chantier également ?

Ah oui oui ! C'est du volontariat. Ce sont des responsables de chantier, généralement, qui font le rôle d'animateur. On est tous volontaires. On a demandé des volontaires, pour le réseau production, pour le réseau SSE… Je me suis porté volontaire. J'ai commencé là, l'activité. Et puis un jour, il n'y avait plus d'animateur de territoire, et je me suis dit tiens, je vais prendre la place. Parce que je m'ennuyais un petit peu, sur les chantiers. Je me suis dit, tiens je vais prendre la place. Voilà. Ça m'a occupé 70% de mon temps. Je m'ennuyai quand-même hein. Voilà, ça m'a occupé 70% de mon temps. Là ça va faire 10 ans que je suis là, à peu prêt hein.

Donc là, on a abordé les questions qui sont lié à votre métier à proprement parlé. L'autre groupe de question, ça sera beaucoup moins que la première partie qui a pris 90% de notre entretien. La deuxième partie sera plutôt liée à… Parce qu'il y a des points qui ont été abordés précédemment, mais je ne pouvais pas l'anticiper donc… Mais si on a déjà traité la question, on passera à la suite…

Ouai…

Donc, ça sera sur la manière avec laquelle vous vous organisez avec votre équipe. Donc, dans un premier temps, je souhaiterais recueillir votre avis sur la relation que vous avez avec votre équipe.

Avec l'ensemble des collaborateurs ?

Oui. Que ce soit d'un côté sur le chantier, et également les collègues qui sont sur place dans l'agence. Comment vous décrivez cette ?

Mes relations personnelles ou mes relations de travail comme ça ? Mon comportement ?

Parce que ça diffère. Enfin je ne sais pas.

Aujourd'hui… Aujourd'hui, je dis : « Je suis Monsieur Hipault. Je suis monsieur Hipault sécurité. Et tout le monde est content de me voir. Tout le monde apprécie mon travail. Et moi, j'apprécie tous les gens qui sont autour de moi parce qu'il y a des discussions franches à chaque fois. Parce que… je ne veux pas me vanter ou quoi que ce soit, il y en a aussi qui sont capables de le faire. Mais… On a su mettre en place une certaine connivence. Voilà… Affinité. Pour dire, on se parle franc quoi ! T'es content, t'es pas content, on va trouver une solution et voilà. Ce qui fait que c'est bon. Il m'a apporté la solution, il m'a peut-être allumé, mais il m'a apporté la solution. Donc voilà. Ce qui fait, que dans les 300 personnes que j'ai autour de moi aujourd'hui. On est peut-être 300 ou 320, il n'y en a pas un qui me rejette quoi. Moi, ça me satisfait pleinement. Parce que partout où je vais, je suis accueilli à bras ouverts, donc ça me simplifie mon travail quelque part. Et ça me donne aussi le moyen de le faire. Parce que derrière, je ne suis plus le responsable de chantier. Mais je ne suis pas le méchant qui arrive avec son fouet, « t'as mis t'es gants ? t'as pas mis tes lunettes ? ». Non, non, non. T'es responsable, c'est toi qui juges, c'est tes mains hein. Si elles sont vieilles, tu peux t'esquinter hein. Si elles sont neuves, si tu veux les conserver, tu mets des gants. Voilà. Moi, je ne suis pas le décisionnaire. Je suis là pour t'apporter des conseils. Donc, je suis resté suffisamment humble. C'était le maître mot de l'entreprise IOP. L'humilité, resté humble envers tous, afin de comprendre et d'accepter. Moi, je suis resté toujours dans cet état d'esprit. Je n'ai jamais montré, je dirais, les fers pour ne pas comprendre quoi. Donc, je pense que ça joue beaucoup.

D'accord. Et d'une manière générale, pensez-vous qu'il y a des attentes des uns par rapport aux autres ? Vous me dites que vous êtes entourés de 300 personnes. Est-ce qu'il

y aura des attentes de comportement ou d'agir que vous pensez que ça existe ? Est-ce que vous êtes encouragé à amener avec vos collègues et vos collaborateurs à… A tenir cette ligne de conduite. Des Attentes, de manière générale… Chez IOP.

Non… Enfin, je ne sais pas.

Sentez-vous que… Il y a des comportements qu'on encourage plus, d'autres qu'on décourage ? Enfin qu'on décourage… Qu'on…

Non… Non… On n'encourage pas, on ne décourage pas. Ce que je vous disais tout à l'heure, on va essayer de repositionner pour pas qu'elle se surestime ou qu'elle se sous-estime. L'encourager… Non… T'es responsable. T'es autonome. Tu ne veux pas te contrainte. Bah… Tu fais le nécessaire pour ne pas t'impliquer de contrainte. Si tu vas… Je dirais apporter un plus… Tant mieux ! Et c'est bien pour toi et pour tes petits camarades. Le but, c'est aussi tes petits camarades, donc tu as trouvé une nouvelle formule de travail. Donc propose la, présente la, et on la fait valider, et tes petits camarades seront content de ce que tu as apporté. Ça sera ça, la récompense, quelque part. C'est… Ça sera ça l'encouragement. De l'ensemble global, de l'ensemble… Ils diront : « regarde la bonne idée qu'il a lui. » Après, on la retrouve la bonne idée hein. Elle existe encore dans nos données. Il y aura peut-être marqué le nom en face. Parce que le créateur, c'est lui. Ça peut-être une forme d'encouragement. Il n'y a pas besoin de grande parole pour encourager les gens. Les décourager, non. On ne cherche pas non. Ce n'est pas notre but. Si on veut faire du résultat, si on veut qu'il soit bien dans sa peau, faut pas le décourager.

Je ne veux pas dire décourager les gens. Je veux dire décourager un comportement que des personnes ont adoptés.

Alors, on peut dire qu'on a eu le cas. Après, il faut savoir comment il faut le prendre. Il y a des sujets qu'on pourrait dire tabous et pas tabous. Un comportement… On a eu une personne récemment, ce n'est pas très vieux hein, qui est partie aujourd'hui, qui est arrivée au bout. On a été obligé de le virer. Qui se faisait perpétuellement agresser. Donc, on ne pouvait pas communiquer, il se sentait perpétuellement agressé. Donc ça va… Mais c'est à dire que dès qu'on lui proposait quelque chose, il prenait ça pour une agression. Donc… Son langage se retrouvait complètement modifié et il suffisait d'aller le voir, et puis de lui dire… Attend…

T'es en train de te coller une étiquette là… Arrête, met de l'eau dans ton vin, ne te sens pas toujours agressé… Euh… Fait un effort… mais le naturel revenant au galop, badaboum, il retombe dans le même truc, ce qui rendait à force impossible de travailler avec une personne comme ça. Elle était agressive, comme ça… Sans le vouloir réellement. Donc voilà, petit à petit, on a fini par se séparer de cette personne là, parce que ça devenait un conflit. Ça devenait un point noir à gérer. Voilà… Après, il a joué un peu un con… Et voilà. Ça a attendu 15 ans quand même, c'est de la patience quand même. RIRE. 15 ans quand même dans l'entreprise. 13/14 ans. On ne l'a pas viré comme ça. Il y a tout un tas de choses qui ont été faites. On a pas cherché à le décourager, mais il nous a découragé, oui. Enfin, il a plutôt découragé les autres que nous l'avons découragé nous.

Donc. Cette personne… Si je comprends bien, elle n'acceptait pas l'échange ou les consignes que vous pouviez lui donner ? Elle prenait tout comme si… une agression.

Oui, comme une agression voilà. Je ne sais pas si… C'est invivable une personne comme ça.

C'était qui ? Quelle relation ?

C'était un responsable de chantier, donc il était en relation avec des sous-traitants, il était en relation avec des intérimaires, il était en relation avec son manager d'activité. Au bout d'un moment… Un mec comme ça, c'est très conflictuel. Dès qu'il était dans une situation de travail, il trouvait toujours quelque chose à redire. Il se sentait agressé. Même si on lui disait… Il se disait que si on l'avait mis là, c'est qu'on voulait l'agresser. Mais non… Si on t'a mis là, c'est que le boulot est là. On aurait pu te mettre là aussi hein. On est deux, on en met un là, on en met un là. « Ah oui, mais là, moi je me sens agressé ». Bah je te mets là. « Ah bah oui, si tu me mets là, c'est parce que… Ouai… ». Toujours, toujours. Donc forcément, ça devenait très conflictuel, très pénible. On poursuit ça 5 ans, 10 ans, 15 ans, et puis après… Ça devient un point noir à supprimer dans l'entreprise quoi…

Et sur le premier point, que vous encouragez qu'une personne trouve une formule qu'elle partage avec ses collègues, comment ce message est véhiculé ? Comment les personnes sentent qu'elles sont encouragées à partager…

C'est véhiculé par les réseaux ! Cette personne qui va trouver cette bonne astuce, qui a une bonne idée, elle a du moteur dans sa structure qui va essayer de la mettre en valeur, la faire remonter, pour qu'elle soit après profitable à tout le monde. C'est une bonne idée de l'agence

de Niort. De la structure grands travaux par exemple. Bon, le cas qui a trouvé l'idée, il va vite se reconnaître hein. On en fait profiter 1500 personnes. Bon bah je suis content. C'est un encouragement quelque part. De faire remonter une information. Plutôt que de la garder pour soit là, comme faisaient les vieux autrefois hein. Les vieux responsables de chantier, à l'époque, on leur piquait leur place, donc ils ne donnaient pas leurs secrets. Alors que maintenant, c'est complètement l'inverse, plus je te donnerais de secrets, plus je garderais ma place. Donc, c'est un encouragement de l'ensemble du groupe, de dire… T'entends ce que tu nous as apporté là ?

Et cette différence de comportement qu'avant, et que au contraire…

Oui, c'est ce qu'on veut hein !

Comment ça a été instauré ? Euh…

Par plein de système de responsable.

Comment les personnes, si vous voulez, sentent dorénavant ce qu'il faut faire, c'est de plutôt partager le secret qu'ils trouvent… Comment ils savent ce qu'il faut faire…

Bah il y a deux choses. C'est la montée en puissance du responsable de chantier. Alors que petit à petit, il va monter en prendre la place de celui qui est au dessus, parce que celui au dessus, il a d'autres choses à faire. Donc, il se grandit de lui-même. Et il présente un peu toutes ces bonnes idées, parce qu'il se sent un peu manager quelque part. En grandissant. Donc partager. Et après, il va avoir le réseau derrière qui va l'appuyer à partager parce que le réseau, il recouvre l'ensemble du groupe. Donc le réseau va l'inciter à faire ce partage d'idée. Nous, ce dont on a besoin, c'est que ça vienne du terrain. On les incite à amener leurs informations.

D'accord. Quand vous dites, le réseau, les gens incitent à partager, c'est quel réseau ?

Bah c'est le réseau SSE, le réseau maintenance, tous les réseaux… On a la production.

C'est le réseau fonctionnel ?

C'est le réseau fonctionnel, voilà. Donc, on a notre production, vous avez bien compris notre principe, qui lui a un manager et des équipes pour travailler. Et on a à côté, en parallèle, un réseau fonctionnel qui vérifie que tout fonctionne bien ici, et que tout le monde se sente bien dans sa peau. S'il y a problème, paf, on fait tout remonter pour essayer de trouver la solution pour palier à ce problème là. Voilà, ça c'est le fonctionnel. Donc si lui, il a une bonne idée dans

l'opérationnel. Si, il partage avec ses petits copains là, bah c'est pas une idée partagée, puisque ils sont que 8 là. Mais par contre, dans ses 8 là, il y a l'animateur d'un réseau. Donc lui, il va en profiter, il va faire remonter par le réseau. Il va monter de réseau en réseau en réseau, et ira dans les autres structures. Et les petits copains qui sont au bout de la France diront, « tiens y'a un gars de Niort, il a trouvé une bonne idée, et nous on va bien en profiter. Merci Pierre ! ». Lui, il s'est mis en valeur quand même. Il est content. Ça a servi à 1500 autres personnes. Donc, c'est un encouragement naturel quelque part.

Donc pour que les 1500 personnes puissent profiter de l'idée de Pierre, il faut que l'animateur dans le groupe de Pierre puisse lui parler dans le groupe d'animation fonctionnel, qui eux par la suite parlent aux autres structures, aux autres territoires…

Voilà ! Voilà ! Le réseau va récupérer cette information pour la faire remonter sur l'ensemble du réseau pour qu'après les autres animateurs puissent en faire profiter les autres sites. Voilà. C'est un échange d'idée comme ça… Mais le réseau, il est là. Vous avez une idée hier, on en fait profiter tout le monde. Vous avez trouvé une mauvaise idée, vous le partager à tout le monde aussi. Vous voyez, c'est dans les deux sens. Vous voyez ? Une bonne et une mauvaise manière. Parce qu'aujourd'hui, ce qui se passe ici, se passe aussi là-bas. Donc là, on a trouvé que c'était mauvais. Maintenant on a trouvé une nouvelle solution, vous allez pouvoir l'appliquer. Donc c'est dans les deux sens quoi.

Et tout le monde sait que c'est grâce à ce travail là que…

Bien sûr ! Il n'y a pas à se cacher ! Il y a la maintenance d'un service à un tel, qui a trouvé la bonne astuce. Bravo, vous pouvez le dire. Indirectement hein ! Mais le mec, il sait demain que tout le monde en profite, de son idée.

Elle ne vend, que parce que…
Parce que c'est passé par le réseau, c'est passé par la communication, par le SSE… C'est passé par tous ces phénomènes là. Donc on n'est pas venu tous lui serrer la panuche hein. Mais on l'a gentiment remercié par la lettre SSE, ou par le réseau, voilà.

D'accord.

Voilà, c'est comme ça que ça se passe. Le mec il est content quoi. Je ne sais pas moi. Moi, ça me satisfait comme truc hein. J'ai trouvé une idée, je la propose, tout le monde en profite… Et bah tant mieux… Je n'ai pas à avoir de secrets. Plus je dévoilerais mes secrets, et plus je suis

sûr de rester dans l'entreprise. Aujourd'hui… Parce qu'on a besoin d'homme d'expérience, comme on dit… L'expérience s'en va, les vieux s'en vont, les jeunes… On essaye de naviguer… Eh bein, tout le monde en donnant le secret à Pierre, Paul, Jacques, plus ça fera grandir l'entreprise. Donc forcément. Si je garde pour moi, déjà on saura que je n'ai rien. Et en fin de compte, je ne suis pas porteur d'énergie ou quoi que ce soit. Et puis je ne les emmènerai pas dans ma tombe… Donc, ça ne servira pas à grand chose…

Donc, les personnes savent, autrement dit, comment les personnes savent que plus elles donnent leurs secrets, plus elles vont rester dans l'entreprise ? De quelle manière est-ce que ?

Ils savent que s'ils profitent de l'idée de l'autre, ils savent qu'on va profiter à un moment donné. C'est un échange direct, mutuel, qui paraît, qui devrait rentrer dans une logique quoi. Et c'est ce qu'on instaure. Le système de réseau, c'est l'information vient du terrain. Donc voilà. Sans le terrain, il n'y aurait rien.

Mes deux dernières questions portent, en fait, sur la manière dont vous êtes amené à résoudre un problème quelconque que vous rencontrez dans le cadre de votre travail. Diriez vous que vous avez une manière spécifique au sein d'IOP, de résoudre un problème quelconque que vous êtes amené à prendre ? Que vous confrontez ?

On n'en a pas de manière spécifique. Il y a deux types de problèmes rencontrés. Les problèmes qu'on va résoudre tout seul, quand on a les compétences, on a l'occasion, on a tout ce qui s'en suit. Donc être très décisionnaire et très ferme, c'est comme ça et pas autrement. Voilà. La décision est prise, le problème résolu. Et après, le derrière, il y a un deuxième problème qui peut-être un peu plus long. Un problème qui est avec d'autres secteurs, dans le juridique, dans la sécurité ou dans la maintenance, on va interpeler les deux ou trois personnes. Qu'elles soient au courant et qu'elles apportent dès qu'il faut pour se donner une décision commune. Tac. On a la décision. Si, moi l'architecte, il me dit, on fait ça comme ça, moi ça me plait, c'est sport parce que non… Je dirais, moi la décision je la prends, je suis architecte… Il n'est pas question, parce que si, parce que ça… Et ça marche. Ok, hop. J'écoute votre décision. Par contre l'architecte, il vous demande quelque chose, il va dire… Oula… Juridiquement là, je ne vais pas pouvoir… je vous donne la réponse demain. Hop, réseau juridique… Hop.. Est-ce que tu peux m'apporter une idée ? Moi, je t'apporte cette idée là, est-ce qu'elle est bonne ? Ah non… Mais ajoute ci, tu verras. Et là, tu lui proposes ça. Monsieur l'architecte, voilà, je propose ça. Parce

que j'ai contacté mes réseaux adéquats, la décision, je suis sur qu'elle sera bonne. On se fait aider hein. Les réseaux, ils sont faits pour ça. Les réseaux, ils sont là pour contrôler, aider. Particulièrement aider. Ils ne sont pas là pour animer, ils ne sont pas là pour sanctionner, ils sont là que pour aider. Faut surtout, les interpeller en permanence, il ne faut pas se marginaler quelque part. on en fait rien de tout ça… Ça sera qu'une petite decision sage qu'on va prendre. Les grosses décisions, on va avoir besoin d'une aide exterieure. Donc le réseau est là. Voilà.

L'ensemble des questions ont été traitées. Je vous remercie pour toutes ces informations et pour le temps que vous m'avez très gentiment consacré.

ANNEXE 6

Un extrait du journal de bord lié à l'observation en situation de travail

Observation du 19 au 23 janvier 2015 sur les sites XXX et YYY.

(Un contrat de maintenance est effectué entre IOP et ces deux établissements)

Observation sur le site XXX

Arrivée au local d'IOP à 8h30

Accueilli par David (technicien de maintenance).

Personne rencontrées sur le site :

- Rudy (responsable de site)
- David (technicien de maintenance)
- Sébastien (technicien de maintenance)
- Thierry (technicien de maintenance)
- Cédric (technicien de maintenance)

Locaux visités : Centre médical de l'institut XXX (y compris l'hôpital et le laboratoire de médecine)

Installations observées :

Matériaux de climatisation, de chauffage et de ventilation :

- CTA : central de traitement d'air (refroidissement ou chaufferie)
- Groupe de glacé
- Sorbonne (extrait l'ai à l'extérieur pour permettre le remplacement de l'air lors des expériences)
- Le chauffage

Opérations sur site (Tâches effectuées par le technicien de maintenance) :

- Vérification du bon fonctionnement du matériel (listé cité ci-dessus)
- Détection des dysfonctionnements
- Discussion en équipe pour les solutions éventuelles (remplacement de matériel, réparation…)
- Suivre la GMAO[33] (Gestion de maintenance assistée par ordinateur)
- Rédiger les devis[34]
- Noter les tâches accomplies et les urgences à traiter le lendemain sur un cahier (le journal de l'installation).

Observation sur le site YYY

Rencontre de deux techniciens de maintenance et d'un responsable de site

Il me parle de trois domaines d'activités :

- CVC (chauffage, ventilation, climatisation)
- Eclairage
- Electricité

Ils sont responsables de ces trois domaines sur l'ensemble des bâtiments de l'entreprise YYY 24/7.

Ils exécutent leur travail suite à une demande de dépannage, en suivant la GMAO ou à travers leur système informatique GCT (gestion technique de la maintenance) qui leur alerte au sujet des dysfonctionnements.

Opérations sur site :

- Maintenance selon planning, GMAO

[33] Il s'agit d'un système automatisé qui calcule la date d'intervention sur un matériel défini (c'est une intervention préventive avant que le système tombe en panne).
[34] Un document contenant les chiffres concernant la charge supportée par le client (en termes de prix de pièce de remplacement et de nombre d'heures de travail) ainsi que les conditions d'IOP qu'il devrait respecter lorsqu'il le signe.

- Dépannage sur les installations (CTA, ventilo-convecteurs, extracteur batterie, pompe, échangeur à plaque…)
- Suivi fournisseur
- Sous-traitance
- Suivi de la consommation de l'énergie

Type de mission à assurer pour le client :

- Fourniture d'énergie achetée auparavant de l'EDF (IOP prend une marge)
- Maintenance et remplacement de pièces et de tout matériel inclus au contrat (somme ≤ 150 €)
- Dépannage ou Remplacement de matériel ou d'installation (somme ≥ 150 €) prépayé par le client à l'avance selon un contrat de 15000 € (*D'où c'est dans l'intérêt de l'entreprise de faire régulièrement la maintenance pour ne pas être obligé à remplacer un matériel qui coûte > 1500 €).*

Processus de travail lors d'un remplacement d'un matériel

Lors d'un problème sur une installation, le technicien intervient et fait le diagnostic, puis fait un devis. Ce devis est envoyé au client qui le lui retourne signé. Ensuite, le technicien envoie le devis à l'assistante qui va créer un numéro pour pouvoir commander le matériel. En même temps, le technicien fait un bon de commande au fournisseur. Lorsque le technicien reçoit le matériel, il effectue l'installation et envoie un procès-verbal de réception au client pour dire que le matériel est bien installé. Le client va retourner le procès-verbal de réception validé. Le technicien envoie également le procès-verbal de réception à l'assistante, et il paye le fournisseur une fois il avait reçu le matériel.

ANNEXE 7

Un extrait du journal de bord lié à l'observation lors des réunions de travail

Date de la réunion : 02-05-2016

Type de la réunion : Réunion entre manager territoire, managers d'activité et animateurs fonctionnels.

Prises de note :

Manager territoire : « *On laisse la parole à XXX [un manager d'activité qui vient de démissionner]. Quelles sont les principales raisons pour lesquelles tu a démissionné* ? »

XXX : « *Envie de faire autre chose, gérer des gens à 5 échelles c'est usé, j'habite à Paris* ».

Le manager territoire explique qu'il a réparti les affaires de la personne qui a démissionné sur quatre managers d'activité et qu'il va gérer les choses administratives

Manager territoire : « *les managers d'activité [qui ont repris les affaires] n'ont pas gagné grand-chose, ça leur rajoute rien dans leur structure. L'état d'esprit des gens qui vont s'investir dans plusieurs mois montre que les gens pensent d'abord au territoire et à l'entreprise avant leur structure. Ces choses-là moi me plaisent, c'est ça se qui fait la différence avec les autres sociétés, il est important que chacun donne un peu au-delà de sa propre structure et je pense qu'on a pu construire ça. Dans ce moment difficile que je mesure la cohésion d'équipe* ».

XXX : « *nous on est responsabilisé toujours ce qui fait que les gens [techniciens] sont très protégés et c'est nous qui supportons toute la responsabilité comptable. Les N-1 ne sont pas inquiets quand le manager s'en va* ».

Manager territoire : « *le marché devient plus difficile, les coefficients sont de plus en plus faible, les clients sont de plus en plus exigeants […] à un certain moment il faut faire des sélections, je sais que ce n'est pas facile mais c'est votre job en tant que manager à faire évoluer l'équipe de faire monter tout le monde vers le haut* ».

Un collègue demande à XXX *:* « *est-ce que le problème c'est que vous n'avez pas su gérer le personnel ou vous n'avez pas pu demander de l'aide* »

XXX : « *c'est les deux, des fois je n'ai pas su demander de l'aide et quand je la demande je n'avais que des conseils des discours mais il n'y avait pas grand-chose qui se passait en pratique. Jusqu'à ce moment je suis manager au niveau RH, commercial, technique, juridique aussi chef de chantier, à un certain moment il faut décider si on a envie de ramer toute sa vie ou d'avoir des clés* ».

Manager territoire : « *Il y a des difficultés chez YYY (un manager d'activité), l'équipe qu'il a été récupéré fonctionne à l'ancienne, il y a un travail de rééducation à faire au niveau des gars pour les tirer vers l'autonomie* ».

Sur un écran passe un récapitulatif des résultats pour le mois de juillet 2016

Les managers expliquent, au tour de rôle, leurs résultats en suivant un tableau qui regroupe les objectifs annuels réalisés en début d'exercice, carnet de code, frais généraux, reste à produire, etc.

Les écarts par rapport aux objectifs sont discutés pour pallier les difficultés. Par exemple : on propose un binôme à un manager d'activité, ou on propose à un manager d'activité de partir dans une autre équipe pour une semaine.

Manager territoire : « *à mon avis il faut te projeter en 2020, imagine où tu seras avec les gars ? Quel marché ? Quelle évolution du marché ? »*

Un manager d'activité raconte un problème de température d'eau avec un client, il recommande à tout le monde de suivre certaines mesures dans des cas spécifiques (client clinique) : *« il ne suffit pas de suivre les règlements, quand on a de l'eau à une température 53 degrés il faut prévenir le client* ».

Une animatrice : « moi on m'a inséré dans ce groupe de travail, je n'ai pas compris pourquoi »**.**

Le manager territoire est mécontent parce que d'autres personnes de son territoire ont participé à ce groupe de travail sans l'informé.

L'animatrice *: « moi je vous ai informé ».*

Le manager territoire lit sur un écran les synthèses réalisées par les animateurs sur les activités des autres agences *:*

« On a décidé de mettre en place ISO 50001 à Tours, puis on a décidé à mettre ça a Orléans, etc. ».

« *Dans le territoire Sud-Ouest ils font une synthèse en commune, un document synthétique des synthèses au lieu de 11 synthèses. D'un côté un mail sera envoyé, de l'autre côté ça force les animateurs à être très synthétique et ça pourrait faire perdre la substance sur certaines synthèses* ».

Une discussion a lieu sur le sujet avec des avis contre le document synthétique « *le rôle des animateurs est effectivement de gratter pour ressortir les détails* », une autre personne suggère : « *on peut avoir un travail synthétique et si on a besoin de plus de détails on y clique* ».

Manager territoire : « *en vous entendant on a la réponse, donc on reste sur le document détaillé* ».

ANNEXE 8

Deux exemples de passages narratifs

1. Exemple 1 : Bénédicte, assistante de gestion avec une ancienneté de 10 ans (récit R14).

Alors, comment expliquer. Moi, par exemple, je suis spécialiste paye pour le territoire Poitou Charente. Comme moi, c'est un domaine qui me plait particulièrement, j'arrive à faire remonter quand même pas mal de choses. Quelque part ça veut dire qu'on [au siège] fait attention à nous quoi, qu'on améliore quelque part nos conditions de travail en tant qu'assistante. Voilà. On dit qu'on a énormément de chance.

En fait, moi, je suis rattaché au service paye du siège. Voilà. Donc après, souvent, nous avec le service paye, c'est un service que je connais, c'est unespécialité que je connais bien, on se réunit 3 fois par an. Du coup, moi, je représente toutes mes collègues assistantes du territoire au niveau de la paye.

Déjà, on sent que c'est important pour nous, et pour nos collègues. Parce qu'en fait, je ne travaille pas que pour moi quelque part. Enfin, quand je suis dans mon réseau d'animation. Je travaille pour mes collègues, c'est toujours pour améliorer le travail

Il y a un ou deux ans, on avait des soucis pour une histoire de samedi posé. Enfin, c'est un petit peu compliqué techniquement.

Parce qu'en fait, nos congés se décomptent du Lundi au Samedi, même si on ne travaille que du Lundi au Vendredi, voilà. Et… Donc… Le… le 5ème samedi qui correspond à notre 5ème semaine, n'est pas forcément payée de la même façon par la caisse de congés payés

Par contre, nous, le souci qu'on avait, c'est qu'en interne, on ne s'est pas déterminé, l'outil ne savait pas déterminer si les gens prenaient la 5ème semaine en journée isolée, ou en semaine complète

Alors, bah moi, on a échangé avec le siège. Ça ne se fait pas en un jour non plus. On a échangé avec le siège, donc après… Si vous voulez… Moi, le souci que j'ai remonté, une autre spécialiste paye, dans un autre territoire l'a remonté aussi

Alors, bah moi, on a échangé avec le siège. Ça ne se fait pas en un jour non plus. On a échangé avec le siège, donc après… Si vous voulez… Moi, le souci que j'ai remonté, une autre spécialiste paye, dans un autre territoire l'a remonté aussi

Donc, à un moment donné, les gens du siège se se sont dit, il faut faire évoluer notre programme. Voilà. Et donc, en fait, il y a eu des réunions. Après, ce qui se passe, on a des petites commissions qui se mettent en place où il y a quelques personnes qui rentrent. Très souvent, ce sont les personnes qui ont fait remonter les informations, par rapport à une problématique. Et du coup, on travail, on se réunit avec des gens du siège parce que c'est quand même eux qui ont que de la technique, ils ne font que de la paye tout le mois. Donc, ils ont des techniques, ils maitrisent l'ensemble du programme sur lequel nous on n'a pas forcément toute la maitrise. Donc, on se réunit avec eux. Dès fois, ça se fait en 2 ou 3 réunions hein. Ça ne se fait pas forcément tout de suite. Donc, on fait des tests, après, on travaille sur des recettes

Après, par contre, pour faire les recettes, c'est nous, les personnes qui font parti de la commission, qui recettent. Donc nous, en agence, on a une base expresse où on va faire des simulations de cas de figure, et on voit si ça fonctionne bien.

Le service du siège nous passe un message, en disant voilà, vous pouvez communiquer auprès des assistantes, le programme étant en production, l'évolution est en production. Donc, nous, on transfert aux assistantes. Moi, je dis de faire des tests. S'il y a des soucis, de ne pas hésiter à les remonter.

Moi, j'essaie d'analyser leur problématique, après, je le remonte au service paye de ce qui ne va pas. Où, me semble être le problème… Enfin

Et là, dans un an de temps, on a remis en place des choses, des tableaux de compteur, pour que les assistantes ça les aide à comptabiliser les congés qui sont posés. Et pour éviter qu'il y ait des petits tableaux Excel à faire en parallèle. Normalement, elles devraient lâcher leurs petits tableaux Excel. Donc, ça devrait être un gain de temps quelque part, parce que du coup elles perdent du temps sur ce tableau. Ça va peut-être leur permettre de faire autre chose quoi.

2. Exemple 2 : Albert, Manager d'activité travaux avec une ancienneté de 10 ans (récit R7)

Moi j'ai eu la chance c'est que j'ai eu une année très difficile (...) ça a commencé par la partie production, problème de délais, problème de qualité, voilà donc ça, à partir de ces problèmes de qualité, d'insatisfaction client qui après a était lié à des problèmes budgétaires donc voilà. Après nous en tant que manager on est jugés par rapport à nos chiffres, on n'est pas forcément jugés sur autre chose, mais on est vraiment jugés par rapport à notre chiffre.

Donc c'était le vrai point de départ ça était une grosse difficulté qui m'a fait prendre conscience que, ben c'était pas le bon chemin quoi.

Et à partir de là ben moi aussi je me suis remis en question et je me suis posé quelques questions et qu'est ce qu'on peut pour améliorer ça. Donc déjà il y a la remise en question,

Il y a l'avis externe, le manager du territoire m'a fait comprendre qu'il y avait une grosse problématique Donc, lui il m'a alerté, il m'a plus qu'alerté on va dire mais, tout ça ne peut être possible que si la personne se remet en question, la vraie cause de tout c'est la remise en question.

Donc moi je me suis rendu compte que oui il y a un problème, qu'il fallait vraiment créer un vrai changement. qu'est ce que je fais pour me remettre en question ? Et qu'est ce que je fais pour m'améliorer pour pas commettre les mêmes erreurs ?

On a encore cette chance chez IOP c'est qu'une erreur n'est pas tout de suite sanctionnéE dans un sens, ça peut être sanctionnable mais n'est pas sanctionnée, la même erreur oui, là ça devient problématique. Donc j'ai eu cette chance là, donc si la personne qui commet une erreur arrive à réfléchir et à se remettre en question, on pourra toujours évoluer, on re-commettra d'autres erreurs mais on peut faire évoluer, on peut changer notre façon de fonctionner.

Donc l'élément déclencheur c'est la mauvaise année. Mais c'est un tout, c'est le résultat n'est dû que au travail qui est fait sur le terrain quoi

Donc à partir de là on a essayé de modifier l'équipe et c'est à partir de là où j'ai commencé à embaucher des nouvelles personnes, et quand j'ai embauché des nouvelles personnes on m'a dit voilà, on oublie les habitudes on va faire autrement, on va leur expliquer autre chose donc voilà.

Il fallait casser c'était les attitudes et les façons de faire euuh. On a 80% des gens qui ont 50 ou 55 ans qui sont très difficile à casser leur façon de penser ou leur façon de faire les choses . c'est jusqu'à présent ils ont toujours fait de la même façon et ça a toujours marché et ils comprennent pas de dire bah non maintenant c'est plus à gauche, faut plutôt aller à droite ou en face parce que c'est mieux pour vous et pour l'entreprise. Ils se disent moi ça me va très bien. Je suis au bout de carrière et je peux bouger quoi.

Donc j'ai fait un remaniement de ma structure et donc j'ai pris des gens, des nouveaux, des gens de l'extérieur et donc forcément je les ai modélisés entre guillemets par rapport à ce que je voulais qu'ils fassent, que je voulais qu'ils correspondaient un peu plus à la philosophie de l'entreprise.

Donc ça été simple, parce que comme ils ne connaissaient pas ce qui se passaient avant, ben donc la ligne c'est par là donc, le fil rouge c'est comme ça, donc je les ai mis tout de suite en relation.

C'est des profils qui sont peut être un peu plus différents de ce qu'on avait, c'est pas des gens, comment dire, forcément que monteur-exécutant, technicien pur et dur, c'est des gens qui ont un peu plus de bagage, qui ont un peu plus de facilité à parler, et puis des gens assez jeunes, ils ont entre, allez on va dire, entre 25 et 35 ans donc forcément la nouvelle technologie c'est plus facile, pour envoyer un mail des choses comme ça.

Donc voilà j'ai un peu choisi mon profil pour ça pour pouvoir les faire évoluer, pour les mettre en place, et c'est des gens de l'extérieur, donc sans historique qui pouvait se passer avant, donc plus facile à modéliser et puis plus facile à convaincre.

Parce que avant je prenais tous les appels que ça soit sous-traitant, client, tout le monde m'appelait moi et après moi je dispatché (...) c'était à moi d'avoir la relation avec le client sauf que maintenant c'est au N-1 de le faire qui doit avoir la première relation avec le client et nous, on devient un support.

Donc les responsables de chantier, je leur demande plus de chose, où je les responsabilise sur pas mal de chose (...) Tiens une opération, c'est toi le patron, tu t'organises, tu te prépares, t'as besoin d'aide, je suis là, t'as besoin de moyen, tu me dis, mais voilà c'est toi.

Quand j'ai commencé au début, j'étais avec mon équipe, j'étais très paternaliste. Je les protégeais. C'était mes enfants. Voilà et puis ils étaient très bons et fallait les protéger. J'étais

bon mais il y avait une partie négative. Donc par rapport à ça fallait que je change et je suis vraiment rentré dans la philosophie c'est à dire je donne le maximum d'autonomie à mes gars qui sont des responsables de chantier. Je les mets en avant pour les clients.

Je fais bien comprendre aux clients que le premier interlocuteur c'est eux. Je leur fais comprendre que vaut mieux que ce soit lui qui le fasse parce qu'on a plein de commandes et si il nous payent pas faut savoir pourquoi.

Maintenant le fait d'avoir responsabilisé trois- quatre personnes par rapport à ça ben et puis les avoir mis en avant face au client ben déjà le client, n'a pas forcément le réflexe de m'appeler moi, appelle son interlocuteur de proximité

Pour faire simple, en 2012 mon téléphone il sonnait toutes les deux minutes quoi, la c'est sur je viens de passer une demi-heure ici, mon téléphone il n'a pas sonné parce que les problématiques liées au terrain sont déjà gérées et on a vraiment quelqu'un qui est reconnu par le client.

ANNEXE 9

Document interne appuyant l'intérêt de l'achat groupé

Titre : Processus de Globalisation des Achats Distributeurs

Objectif :

Négocier seul dans son coin ne sera jamais aussi performant que de négocier plusieurs affaires en même temps (lapalissade) !
Le Siège HT propose cette aide à la négociation pour obtenir un meilleur prix global du fait de la globalisation de plusieurs affaires au niveau national sur les achats de matériels standards d'un montant supérieur à 1000 € pouvant être achetés chez les distributeurs connus référencés accord cadre en priorité comme (Descours et Cabaud, Brossette, Sofinther, KDI, DSC, Richardson, Cobatri, Rexel, Pum Plastiques, FransBonhomme, etc…).

Achats concernés :
Les achats concernés sont les Achats réalisés par les hommes de terrain type Responsable de chantier, de matériels standards d'un montant supérieur à 1000 € pouvant être achetés chez les distributeurs connus référencés accord cadre.

Déroulement du processus :

Via la GDA, vous appliquez simplement le didacticiel mis à votre disposition dans le wiki (moteur de recherche : Achats globalisation distributeurs) :

GDA_-_Export_Globalisation_Achats_Distributeurs.pdf

Lors de votre préparation de chantiers des achats de matériels standard que vous envisagé d'effectuer, vous devez faire vos demandes par familles de produits : Tubes Acier et accessoires détaillés, Tubes PVC et accessoires détaillés, Supportage, cuivre, Vannes, robinetteries, quincailleries, circulateurs, filtres standards, Câbles électriques, gaines, bouches, clapets et autres matériels standards…
Donc une demande par famille, ce qui nous permet de globaliser le même type de demandes et de consulter le distributeur qui répondra à coup sûr.

Les désignations des matériels doivent être claires et précises afin que le distributeur consulté puisse répondre sans se poser de question. Si vous mettez des accessoires, il faut les détailler.

Vous renseignez sur chaque demande :
- La désignation du matériel
- L'unité (U, ml, Kg)
- Le quantitatif précis
- La date de livraison souhaitée (23/08/2013)
- Le lieu de la livraison
- Vos coordonnées : Contact (en cas de précision attendue par le distributeur)

- Le nom du projet (EPHAD)
- Le N° de budget

Aussi vous renseignez impérativement le déboursé, car c'est notre première base de prix pour la négociation.

Nous vous proposons aussi de renseigner vos distributeurs habituels.

Délai du processus :

*Vous faites vos demandes de globalisation via l'export GDA pour le mardi 12.00 h de chaque semaine.
*Achats Siège globalise toutes les demandes par familles de produits et consultent les distributeurs l'après-midi et mercredi matin.
*Les distributeurs nous répondent pour le vendredi 12.00 h au plus tard.
*Achats Siège relance, analyse et négocie le vendredi après-midi et le lundi éventuellement.
*Achats Siège choisit le distributeur, lui confirme qu'il recevra une commande aux quantitatifs et tarifs négociés et qui sera émise par la personne qui a fait la demande : Commande dans la foulée.

Remarques importantes:

En passant par cette aide de négociation, la liste des articles envoyés en globalisation ne doit concerner que des articles qui vont être achetés de façon certaine (y compris les quantités).

Il est impératif qu'au retour des résultats de la globalisation, les commandes soient transmises rapidement au fournisseur choisi et au prix négocié. (Si nous voulons être crédible auprès de nos fournisseurs, il est nécessaire que les commandes soient passées aux conditions négociées lors de la globalisation, il n'y a pas de possibilité de rétractation.)

En faisant appel à cette aide, ce n'est plus la peine de consulter les distributeurs.

Ne jamais passer de commande sans une confirmation d'Achats Siège sur votre demande de globalisation lancée.

Restitution :

A l'issue de la globalisation, il sera indiqué le fournisseur choisi et les tarifs associés.

Quoi	Qui	Quand		Comment
Préparation détaillée des	Resp. Chantier, BE, Chargé de clients	Dès que possible	J – X	Détailler les besoins dans la GDA

besoins à acheter				
Transmission des besoins pour globalisation	Resp. Chantier, BE ➔ Achats Siège	Avant 12 h 00 le mardi	J	Fonction Exporter pour globalisation (envoi mail automatique avec le fichier Excel joint)
Globalisation et négociation	Achats Siège	Entre le mardi et lundi suivant	J à J + 3	
Retour des négos	Achats Siège ➔ Resp. Chantier, BE	Lundi de la semaine suivant la demande	J + 6	Par mail avec le détail de la négociation : fournisseur retenu et prix
Passation des commandes	Resp. Chantier, BE	Dès réception des résultats des négos	Après J + 7	Via GDA avec reprise de la référence de l'offre de négo nationale.