



Calhoun: The NPS Institutional Archive
DSpace Repository

Faculty and Researchers

Faculty and Researchers' Publications

1992-05

Le management de la performance en milieu industriel: une étude terrain

Lebas, Michel J.; Euske, Kenneth J.; McNair, Carol J.

Michel Lebas, Kenneth J. Euske, , Carol J. Mcnair. Le management de la performance en milieu industriel: une étude terrain. Comptabilité et stratégies, May 1992, France. pp.cd-rom. <hal-00823018>
<http://hdl.handle.net/10945/48952>

Downloaded from NPS Archive: Calhoun



Calhoun is the Naval Postgraduate School's public access digital repository for research materials and institutional publications created by the NPS community. Calhoun is named for Professor of Mathematics Guy K. Calhoun, NPS's first appointed -- and published -- scholarly author.

Dudley Knox Library / Naval Postgraduate School
411 Dyer Road / 1 University Circle
Monterey, California USA 93943

<http://www.nps.edu/library>



Comptabilité et stratégie
Chapitre 7 - Comptabilité, stratégie
et nouvelles technologies de production

**Le management de la performance en milieu
industriel : une étude terrain**

Michel J. Lebas

Groupe HEC, Jouy-en-Josas

Kenneth J. Euske

The Naval Postgraduate School, Monterey, California, USA

Carol J. Mc Nair

Babson College, Babson, Massachusetts, USA

Le management de la performance en milieu industriel : une étude terrain
Michel J. LEBAS, Kenneth J. EUSKE et Carol J. McNAIR

Ce papier est un document d'étape d'une recherche en cours sur le management de la performance en milieu industriel. Il décrit des résultats préliminaires d'une recherche qui est encore en cours de réalisation. Certains résultats nous ont parus suffisamment intéressants pour que nous pensions utiles de les partager. Ces résultats sont intéressants dans la mesure où, soit ils viennent conforter des théories non encore consolidées soit, au contraire, qu'ils permettent de formuler des hypothèses qui seront testées ultérieurement.

L'étude, dont les résultats à ce jour sont analysés ci après, a été réalisée à l'initiative de CAM-I, une coopérative de recherche qui regroupe une large soixantaine d'entreprises industrielles et quelques entreprises de conseil des deux cotés de l'atlantique. La collecte de données n'est pas encore terminée, et encore moins leur dépouillement, mais on peut commencer à entrevoir des tendances et des récurrences qui sont des éléments de réponse partiels.

Le but de la recherche n'est pas d'identifier les meilleures pratiques dans le domaine du management de la performance ; une telle ambition serait en totale contradiction avec tout ce que nous savons de la théorie de la contingence. L'objet en est plutôt (1) de tenter de dépeindre la richesse et la complexité de la pratique de management de la performance dans des entreprises industrielles (ceci sera fait par des monographies qui, pour l'instant, sont réservées aux membres du CAM-I, sponsor de la recherche) et (2) d'identifier des communalités ou des cohérences qui peuvent permettre de formuler des théories.

L'originalité du travail réside dans plusieurs éléments : tout d'abord, c'est une étude qui ne considère ni le niveau atelier ni le niveau de la direction générale ; ces deux populations ont déjà reçu beaucoup d'attention, tant par les sociologues que par les stratèges en passant par les chercheurs en gestion. L'étude se consacre aux échelons intermédiaires entre ces deux niveaux de responsabilité, c'est à dire au niveau de la direction et de l'équipe de direction d'usines, relais du déploiement de la stratégie vers la base et acteurs moteurs de la réalisation de cette dernière. Sur chaque site un minimum de cinq membres de l'équipe de direction du site ont été interviewés, permettant une bonne triangulation et une minimisation à la fois de l'effet personnel des personnes interviewées et de l'effet personnel de l'intervieweur. Chaque site a été étudié par un seul des trois membres de l'équipe.

La seconde originalité réside dans le fait que les chercheurs ont utilisé, sur chaque site, à la fois la technique du questionnaire fermé et celle de l'entretien ouvert mais dirigé selon un protocole qui a été utilisé de façon systématique. Seuls les résultats des entretiens ouverts sont utilisés dans ce document, l'analyse statistique des questionnaires étant encore en cours.

Une troisième originalité vient du choix délibéré des chercheurs de maximiser la diversité des secteurs industriels analysés : ainsi dans la mesure où une cohérence apparaîtrait, elle serait sans doute plus robuste en terme de validité externe que si un seul secteur industriel avait été exploré en profondeur. Bien entendu, les questions de validité interne subsistent.

Les sites ont été choisis par les entreprises contactées. Une fois l'accès obtenu à la Direction Générale d'un Groupe ou d'une des branches d'activité majeure d'un Groupe, c'est l'équipe en place qui a désigné le site qu'elle a choisi, à notre demande, sur la base de la qualité de sa réflexion managériale. Les sites ne sont pas forcément les plus rentables de leur Groupe d'appartenance ou ceux avec le moins de problèmes, mais ils sont considérés comme exemplaires de la réflexion managériale que le Groupe cherche à développer. A quelques rares exceptions près, chaque site choisi était soit un site pilote de nouvelles méthodes de management, soit une pépinière de jeunes cadres à haut potentiel. Il y a donc un biais inévitable dans les observations dans la mesure où ce que les chercheurs ont pu observer correspond à ce que les équipes managériales des entreprises participantes considèrent comme étant leur "meilleure" équipe ; meilleure étant défini selon des critères qui sont, sans doute, différents d'une entreprise à l'autre.

Un total de 17 sites différents ont été visités dans les diverses phases de la recherche, dont 7 en Europe (France (5), Italie (1), Allemagne(1)) et le reste aux Etats Unis.

La philosophie sous jacente à cette recherche est que les systèmes de management sont plus que de simples systèmes de mesure. Ce qui est important est certainement plus "comment les mesures sont utilisées" que les mesures elles mêmes.

A ce stade de la recherche, nous rapportons les conclusions préliminaires auxquelles nous sommes arrivés

PREMIERES CONCLUSIONS

1) Une orientation vers le management des processis tournés vers les clients

Les sites visités montrent que les hypothèses des auteurs qui écrivent sur l'amélioration continue¹ sont confirmées, à savoir que les unités de production visitées sont :

- (a) très orientées vers leurs clients (qui incluent à la fois les clients internes et les clients externes) : l'expression "le client est roi" ou "je fais remonter le client dans toutes les évaluations de mes collaborateurs" y sont quasiment universelles ;
- (b) c'est par rapport à la demande perçue du client que sont définies les activités "à valeur ajoutée" ;
- (c) ces entreprises font la chasse aux méthodes complexes qui causent de long délais de réalisation : dans de très nombreux cas l'informel domine le formel pour des raisons explicitées de rapidité ;
- (d) ces entreprises font la chasse aux processus instables : bien qu'on cherche toujours la meilleure performance, c'est toujours dans une hypothèse de variance égale, ainsi, un Directeur Industriel nous a-t-il déclaré : "je préférerais toujours une moins bonne performance avec une variance quasi nulle à une meilleure performance avec une variance élevée...on ne peut pas gérer si la variance est élevée."

¹ voir par exemple Masaaki Imai, *Kaizen: the Key to Japan's Competitive Success*, New York, Random House, 1986 or J. Kamlade, P. Mehra et T. Ozan. "A Process Approach to Overhead Management", in *Emerging Practices in Cost Management*, Barry Brinker, Editor, New York, Warren Gorham et Lamont, 1990

L'identification des clients externes est en général la tâche des responsables de la qualité. Les manières de faire redescendre le client dans l'atelier prennent une variété de formes : cela va depuis l'entreprise qui fait réparer la machine chez le client par les mêmes ouvriers qui l'ont construite et leur demande de rédiger un article de deux pages dans le mensuel interne de l'entreprise, décrivant les conséquences de la panne pour le client et la manière de la réparer, jusqu'aux entreprises (quasiment tout l'échantillon — la seule exception étant une entreprise de "service" pur) qui dévouent toute leur attention aux audits des clients qui mènent aux certifications en tant que fournisseur attiré. C'est d'ailleurs avec une certaine surprise que nous avons observé que c'est en Europe que la publicité interne faite à ces certifications est la plus visible sur les sites (peut être parce que c'est encore une idée plus fraîche qu'en Amérique du Nord ?).

2) Dualité des systèmes de management de la performance

Bob Simmons² a montré que les systèmes de contrôle de gestion (que nous appelons ici systèmes de management de la performance) ont à la fois un rôle de *diagnostic* (préparation de l'action) et un rôle *interactif* et que les informations qui l'alimentent sont tout autant financières et économiques que physiques. Il parle cependant seulement des systèmes formels qui reposent sur des mesures précises (dans leur contexte d'approximation appropriée).

Il nous est apparu que les système formel de mesure et de *reporting* de la performance, au niveau des usines visitées, est surtout utilisé pour la fonction d'interaction avec les niveaux supérieurs et avec les pairs éloignés. La fonction interactive locale et avec les pairs proches est assurée par un système informel fondé sur de très nombreuses rencontres souvent peu formelles (Un contrôleur de Gestion déclare par exemple : "je suis en usine 4 ou 5 fois par jour et même si je vais voir quelqu'un de précis, je finis par rencontrer 12 à 15 personnes sur le terrain, c'est là qu'est l'information utile...") ou au contraire sur des réunions très structurées comme dans la majeure partie des réunions de direction. Une moyenne approximative sur l'échantillon indique que les personnes rencontrées passent plus de 50% de leur temps réel de présence au travail (sur le site et en dehors du site) en réunions diverses et variées (grosso modo 1/3 en réunions à l'extérieur de l'usine — relations avec la communauté ou participation à des organismes de régulation —, et 2/3 en réunions internes programmées ou ad hoc.

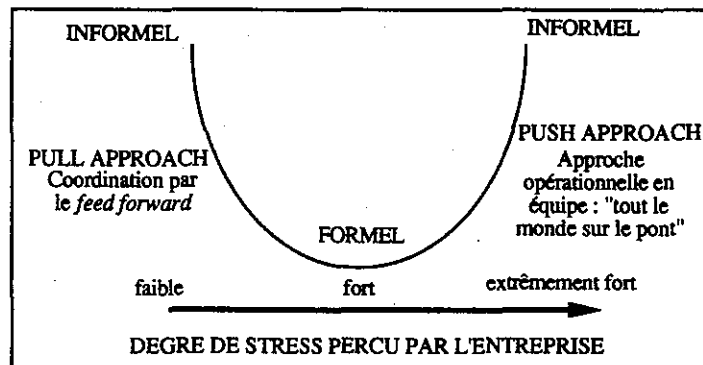
Seules deux entreprises visitées connaissaient de réelles difficultés économiques, mais quatre autres se déclaraient se trouver dans une situation de très fort stress concurrentiel tant commercial que technologique. Pour ces six entreprises on aurait pu s'attendre à ce que le système formel prenne le dessus, dans la mesure où il représente une manière coordonnée de faire face à la turbulence. De fait, il est apparu clairement que le système formel était très vivant et représentait une référence continue. Cependant nous avons observé que dans le cas des entreprises en situation d'extrême difficulté le système informel était le système de référence. Dans le cas des entreprises qui ne perçoivent pas un stress anormal, il nous a semblé que le système de référence était le système informel et qu'on n'y envisageait d'y avoir recours au système formel qu'en cas de problème.

Nous formulons ainsi une théorie sur l'alternance du recours au formel et à l'informel qui peut

² Robert Simons. The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting Organizations and Society*, 1990, n°2

prendre la forme suivante : (voir figure 1) le système formel est trop lourd au niveau local dans les phases où la pression concurrentielle ou les développements de produits nouveaux ne créent pas beaucoup de stress, l'entreprise, au niveau de l'usine a donc surtout recours à une gestion par l'informel ; plus le stress augmente plus on a recours au système formel tant pour la partie interactive que pour la partie diagnostic (il faut tout structurer, y compris l'interprétation diagnostique) ; mais lorsque le stress devient extrême, le retour à l'informel est requis car le système formel est trop lent et selon les mots d'un manager "trop peu réactif".

Pour illustrer ce dernier point, quatre au moins des sites visités se trouvaient dans des conditions de grand stress et faisaient reposer leur gestion surtout sur l'informel et l'une de ces entreprises dont la situation était particulièrement critique avait même mis le Directeur Industriel du Groupe directement en charge de l'usine problématique (sur 16 usines), sans pour autant lui enlever, bien sûr, ses responsabilités de coordination et d'animation des stratégies industrielles globales.



Le système de management de la performance alterne entre le formel et l'informel en fonction du stress perçu par l'entreprise

Figure 1

Dans certaines entreprises, nous avons pu observer simultanément la coexistence, sur plusieurs sites, de systèmes de management de la performance vécus simultanément aux trois phases évoquées dans la figure 1.

3) Les choix d'indicateurs de performance

Ils reflètent l'importance du court terme dans la gestion de l'unité. les indicateurs physiques sont clairement dominants et le temps de cycle est le critère universellement reconnu.

Il nous semble que cette préoccupation pour le temps de cycle montre un certain recul par rapport à la seule notion de qualité qui a dominé la fin des années 80. Nous pensons que c'est un indicateur qui cerne une vision plus large et plus multi dimensionnelle de la qualité du point de vue du client. De fait, la réduction du temps de cycle ne peut être réalisée que si la qualité est au niveau souhaité, sinon il faut faire des reprises qui allongent le temps de cycle de fait.

La notion de temps de cycle qui a d'abord été utilisée dans le contexte du cycle de fabrication a

élargi son champs de pertinence : on applique aussi bien l'idée à la conception des produits, qu'à leur délai de mise sur le marché, qu'au temps de réponse du service après vente.

Le temps de cycle est une mesure de synthèse qui domine aujourd'hui les indicateurs plus détaillés des tableaux de bord des cadres industriels.

La qualité est le second indicateur de performance en terme d'importance et de fréquence, bien que la majorité des personnes interviewées aient affirmé que ce n'est pas une variable active en tant que telle : la qualité n'entre en jeu dans la description de la performance que si elle n'est pas atteinte ou que le niveau en descend en dessous des attentes du client. Dans ce sens le mot qualité est en fait un synonyme du terme de "conformité aux desiderata du client".

Les informations comptables ne sont pas dominantes dans le systèmes de mesure de la performance. De toute façon, nous n'avons pas rencontré de site dans lequel il n'y avait pas d'utilisation de coûts standards. C'est en général beaucoup plus par rapport aux éléments physiques et financiers qui composent le coût standard que la comparaison se fera. Le coût de revient des produits n'est pas fondamental au niveau de l'usine; ce qui est fondamental, par contre, c'est la maîtrise du processus de réalisation des objets ou services que "l'usine" est chargée de produire. Le coût de revient est toujours le résultat des rendements, de la qualité, des temps de cycle, etc. Il est donc plus logique de suivre ces indicateurs et de se contenter d'une consolidation comptable mensuelle des résultats réels (avec leur comparaison au standard).

Une entreprise nous a paru tout à fait exemplaire dans sa pratique d'incorporation des idées de benchmarking et de composantes physiques du coût e revient : cette entreprise a défini un "absolute world best". Il s'agit, en fait, de définir (et de maintenir de façon périodique, dès qu'une variable change) les valeurs de certaines mesures physiques et financières dans les conditions optimales de production : matériel le plus récent, utilisation maximale de la capacité nominale, absentéisme zero, matière premières parfaitement conformes, stocks zero, etc. Cette référence, continuellement mise à jour, est, bien sûr, inatteignable ; mais l'objectif est alors exprimé en terme de % d'atteinte de cet objectif. Il y a là un système très motivant qui garantit que chaque manager va devoir réagir continuellement pour ne pas perdre de terrain, et de préférence en gagner, par rapport à ce que la concurrence pourrait, dans l'idéal, faire.

4) L'existence d'un acteur "filtre" et "charnière" dans le système de mesure

La littérature manageriale normative courante, y compris les principes défendus par le CAM-I³, recommandent une intégration descendante et ascendante des informations physiques et économiques. Cette vision, bien qu'intellectuellement satisfaisante et fondée sur le bon sens, n'a, pour l'instant, pas été prouvée dans la pratique. Certains défenseurs de la comptabilité d'activité soutiennent que la nouvelle représentation de l'entreprise qu'elle implique facilite une telle intégration.

Nous n'avons pas rencontré de mise en œuvre systématique de la comptabilité d'activité. Certes les idées de cette approche sont le plus souvent connues mais les applications, et il y en a dans plus de la moitié des sites visités, ne sont que partielles.

³ CAM-I. The Performance Management Guiding Principles. Arlington, CAM-I, 1989

Les auteurs qui écrivent sur les tableaux de bord suggèrent qu'une telle intégration progressive du physique à l'économique peut être trouvée dans l'aggrégation des tableaux remontants (et le déploiement des tableaux descendants). La théorie peut donc être représentée selon le schéma de la figure 2 ci après.

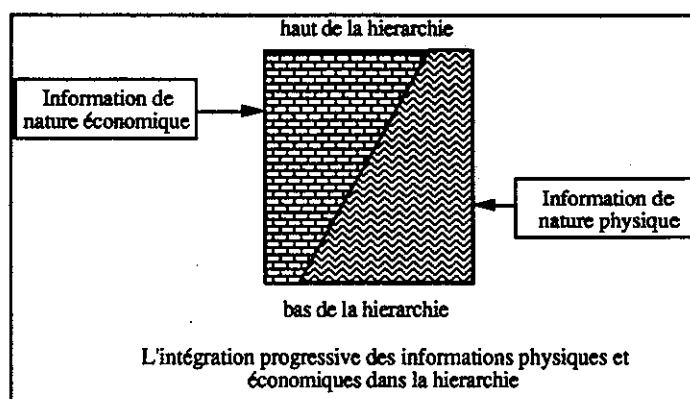


FIGURE 2

Nos observations ne confirment pas cette vision : le système formel de circulation et de discussion d'informations comporte, certes, à la fois des indicateurs physiques (nous avons déjà évoqué le temps de cycle et la qualité mais il y en a bien d'autres) et des indicateurs économiques (en général comptables, utilisant souvent des données standard ou budgétées pour accélérer la production des informations). Mais nous n'avons pas pu observer une véritable intégration. Non seulement les documents ne soutiennent pas l'hypothèse mais l'exploitation qui est faite de ces documents ne la soutient pas non plus.

Au contraire de l'intégration, nous avons observé qu'un manager, en général de Directeur du Site agit en tant que "filtre" en ce sens qu'il ou elle protège (ou qu'il interprète pour) ses collaborateurs des pressions économiques pures et les demandes formelles venant du haut. Son rôle de filtre s'étend d'ailleurs dans la majorité des cas à la stratégie et à la défense du long terme contre des pressions perçues comme une peu trop court terme.

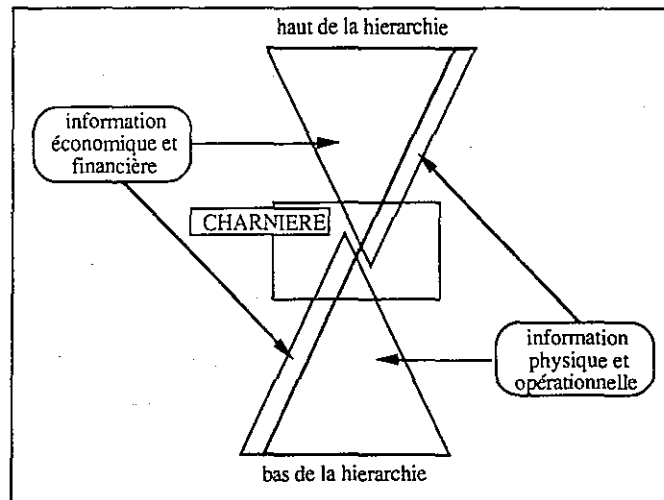
Cette protection fait qu'il y a deux langages sur le site : un langage de communication essentiellement physique et opérationnel avec la base et entre ses membres et un langage de communication essentiellement économique et financier avec les supérieurs au delà des frontières du site. La réalité observée prendrait donc plus la forme du schéma présenté en figure 3 ci dessous.

Cette personne est donc la "charnière" dans la traduction de l'économique en physique et réciproquement. Nous avons observé que l'intégration, que beaucoup pensent obtenir par le système formel et en particulier par la comptabilité ou par les tableaux de bord, est en fait obtenue par une personne (et sans doute par de nombreuses personnes dans l'organisation dans la mesure où ce que nous avons observé en usine n'a pas de raison de ne pas se retrouver en commercial ou en administratif). Les réunions de discussion des résultats ou de négociation budgétaire sont les lieux privilégiés de l'exercice de cette traduction.

Les objectifs annuels des collaborateurs de cette personne charnière ne sont que très rarement exprimés en termes économiques ou ne contiennent que très rarement de tels éléments. Ce fait est d'ailleurs conforté par l'observation qu'au niveau industriel, lorsqu'il existe un système d'intéressement aux résultats économiques (ce qui n'est pas le cas le plus fréquent et, de toute façon, la prime est tout à fait insignifiante dans le revenu), il n'y a guère que le Directeur du Site qui en bénéficie.

Le diagramme de la figure 3 ajoute à la notion de charnière celle de "taille étroite" du système d'information qui suggère que la personne charnière est peut être plus pauvre en information que les personnes en dessous et au dessus d'elle.

Comme toute idée doit pouvoir être montrée comme étant fautive, nous devons aussi rapporter qu'un directeur de site, sur 17, se considérait comme une courroie de transmission totalement "neutre". Nous ne pensons pas que ce cas invalide complètement les idées suggérées ici.



L'apparition d'une charnière dans le flux des informations
 FIGURE 3

Lors des entretiens avec les managers, il nous est apparu que dans de très nombreux cas le manager charnière se sentait très mal préparé pour son travail de traduction. Mal préparé en ce sens qu'il n'avait pas une connaissance complète des deux modèles de décision dont il était l'interface et mal préparé en sens qu'il n'avait pas toutes les informations qu'il aurait souhaité.

Ces observations soulèvent le problème de la mise en œuvre d'une réelle diffusion ou d'un réel déploiement de la stratégie et de l'existence d'un staff au niveau de la charnière qui puisse apporter son aide au manager. Un site nous a paru particulièrement exemplaire en ce sens que c'est toute l'équipe managériale du site qui se comportait comme la charnière. La caractéristique principale de cette entreprise était que cette équipe managériale était tout à fait originale : ses membres se connaissaient et travaillaient ensemble depuis de nombreuses années, se déplaçant

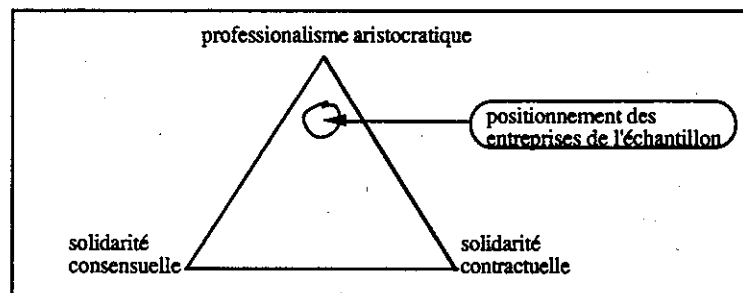
"en groupe" dans l'entreprise (un grand Groupe multinational à capitaux européens). En outre le niveau d'éducation de presque tous les membres de cette équipe était très élevé : études d'ingénieur puis MBA et tous avaient connu une expérience soit dans le Conseil, soit dans l'industrie dans des grandes multinationales. A titre d'anecdote, qui renforce l'idée de la séparation des deux univers, on peut noter qu'il n'y avait pas de personne de formation comptable, ou dans un poste de comptabilité, dans cette équipe.

5) L'équilibre Equipe/Contrat/Aristocratie tel qu'il est perçu dans le sites industriels

Dans ses travaux, Philippe D'Iribarne⁴ suggère que trois modèles de relation sociale peuvent plus ou moins coexister sur le lieu de travail : le modèle du "professionalisme aristocratique" (la logique de l'honneur : "je connais mon travail et je le fais bien, vous n'avez pas à me demander de rendre des comptes précis et j'attache de la valeur au fait de pouvoir prendre des initiatives"), le modèle contractuel ("je fais ce que j'ai promis de faire et toute nouvelle demande doit donner lieu à une nouvelle négociation") et le modèle de solidarité consensuelle ("nous décidons en équipe et personne n'est "exposé" individuellement sur le plan des résultats").

Bien que, selon l'auteur, le premier modèle soit surtout descriptif de la situation qu'il a rencontrée en France et que le second modèle soit surtout descriptif de ce qu'il a rencontré en Amérique du Nord, nous pensons que, vue la diversité des entreprises et la localisation des sites des deux cotés de l'Atlantique, nous rencontrerions une variété de situations à l'intérieur du triangle défini par D'Iribarne.

La réalité nous a surpris et devra être approfondie : comme le montre la figure 4 nous avons perçu que la dominante sur tous les sites était le professionalisme aristocratique.



Positionnement de l'échantillon sur le triangle de D'Iribarne

FIGURE 4

Il nous semble que nos observations peuvent différer de celles de D'Iribarne pour plusieurs raisons. Il a étudié une seule grande entreprise et son point focal a été les bas niveaux de la hiérarchie tandis que dans cette enquête on a observé plusieurs entreprises et on a focalisé le regard sur le management du site industriel au dessus du niveau de la maîtrise qui est celui le plus élevé rapporté chez D'Iribarne. Par ailleurs, au niveau où nous avons enquêté, il n'y a pas

⁴ Philippe D'Iribarne, *La Logique de l'Honneur*, Paris, Le Seuil, 1989

de modèle causal clair qui définisse les conséquences des actions. Nous avons observé un comportement plutôt paternaliste et familial dans lequel le management communique sa "benevolence" aux équipes de réalisation : ainsi nous avons entendu de nombreuses fois des phrases du type de celles qui suivent "nous sommes tous ensemble !", "je réussis si ils réussissent !", "ce n'est pas moi qui gagne, c'est eux...moi, je ne suis que le facilitateur pour leur permettre de ne pas perdre leur temps à des choses idiotes !", etc.

Puisque les travaux de D'Iribarne ont été réalisés sur des ouvriers et de la maîtrise (et quelques cadres de bas de la hiérarchie), nous nous posons la question de savoir si les modèles qu'il a proposés restent vrais lorsqu'on monte dans la hiérarchie. Le fait que l'Amérique du Nord ne se soit pas révélée différente de l'Europe nous semble être une indication d'une voie de recherche qu'il vaudrait la peine d'explorer plus avant; Notre recherche ne couvrant qu'une tranche d'un continuum ne peut servir à consolider cette hypothèse, tout juste servir à la formuler.

Le corollaire de cette idée serait que, plutôt que de décrire le déploiement de la stratégie, nos observations décriraient plutôt un déploiement de la culture : si tous les cadres se respectent dans leur professionnalisme, c'est parcequ'ils (elles) partagent des valeurs fortes et que cela accélère, sans doute, la prise de décision.

Un manager nous a donné une formule qui nous a semblé bien refléter ce que nous avons vécu sur de nombreux sites et que l'on pourrait paraphraser comme ceci : "Je leur donne un objectif plus ou moins précis mais que nous discutons dans sa signification et sa justification, et comme je les ai engagés sur la base de leur compétence, c'est à eux de trouver le chemin pour y arriver. Par contre si je leur dis comment y aller j'ai toutes les chances qu'ils n'y arriveront jamais : je ne suis pas capable de voir tous les obstacles".

CONCLUSION

Il nous semble que la dualité des systèmes formels et informels qui nous a paru surprenante au départ pouvait sans doute s'expliquer par leurs utilisations différentes.

Les personnes que nous avons rencontrées ont des horizons temps de contrôle assez limités. Ils vivent dans un monde quotidien où les décisions doivent être prises rapidement. Aucun système formel ne peut suivre ce rythme.

Par contre, pour tout ce qui est construction de "jalons" ou estimation d'une dérive, il y a quand même recours au système formel. Ce dernier prend donc un rôle de juge de paix ou de voiture balai qui n'entre effectivement en action que lorsqu'il y a eu une insuffisance du système de gestion informel et interpersonnel.

Il faut donc bien se garder de croire, sur la base de notre étude, que le système formel est inutile : il est "de garde" ou "ne dort que d'un œil" et se mettra en œuvre au moindre besoin. Cette activation peut venir aussi bien d'une pression externe (concurrence ou turbulence) que de besoins de "baliser le terrain". Il nous a semblé tout à fait normal, vue l'importance du rôle de l'informel dans la gestion quotidienne, que les réunions d'évaluation de performance individuelle tenues à un rythme semestriel ou annuel soient respectées et préparées avec la plus grande rigueur.

Nous avons exploré une réalité qui n'a pas encore été décrite avec toute la richesse qu'on

pourrait espérer. Cette recherche vise donc à apporter sa petite contribution à la connaissance de cette réalité. Nous avons pu formuler quelques hypothèses et nous espérons pouvoir les tester grâce à la masse des informations que nous avons accumulées et nous espérons que d'autres chercheurs pourront eux aussi apporter leur expérience terrain pour continuer à enrichir les connaissances pertinentes pour ce niveau de la hiérarchie qui est tout à fait crucial dans la réalisation des objectifs stratégiques.