

INTENTION DE COMMUNICATION / CONGRES AGRH 2014

**Quelle stratégie de personnalisation des pratiques de formation adopter pour servir la
quête de légitimité de la GRH ?**

Auteur (s)	Coordonnées (institution, adresse, téléphone, adresse mail)
Sophia Frih	sophia.frih@dbmail.com
Sarah Alves	EM Normandie 25 avenue de la République 14600 DEAUVILLE salves@em-normandie.fr

Pour toute correspondance, merci de vous adresser au deuxième auteur, Sarah Alves.

Quelle stratégie de personnalisation des pratiques de formation adopter pour servir la quête de légitimité de la GRH ?

Résumé

« *L'analyse de certaines enquêtes et études effectuées depuis les 5 dernières sur l'avenir de la fonction RH nous laisse finalement penser que la question de la crédibilité de la fonction RH n'a toujours pas été résolue* » (Dupont, 2010) ; c'est la raison pour laquelle « *la légitimité intra-organisationnelle est une vraie problématique de GRH* » (Buisson, 2009, p.23). Notre proposition est de savoir si une pratique de GRH telle que la formation et la personnalisation accrue de la dite pratique sont plus enclines à favoriser ou pas la légitimité de la GRH.

Pour répondre à ce questionnement, nous cherchons à décrire ce qu'est la légitimité intra-organisationnelle et à comprendre quelles sont les grandes tendances des pratiques actuelles en matière de GRH. Ceci nous amène à explorer les modèles d'individualisation et de personnalisation et c'est dans ce cadre que la taxinomie des stratégies de personnalisation de Colle et Merle (2007) a particulièrement retenu notre attention. L'étude qualitative que nous avons menée permet dans une deuxième partie de qualifier les pratiques de formation de deux établissements appartenant à un même groupe industriel a/en termes de pratiques de formation b/en termes de stratégie de personnalisation et c/en termes de regard porté par les acteurs internes sur les pratiques de formation professionnelle continue. La confrontation de l'ensemble de ces éléments nous permet dans une dernière partie de conclure que la légitimité est en réalité en lien très étroit avec la culture interne. De là, nous proposons dans quel contexte adopter une stratégie de personnalisation plutôt qu'une autre.

Mots clés : légitimité intra-organisationnelle, stratégie de personnalisation, pratiques de formation

« *L'analyse de certaines enquêtes et études effectuées depuis les 5 dernières sur l'avenir de la fonction RH nous laisse finalement penser que la question de la crédibilité de la fonction RH n'a toujours pas été résolue* » (Dupont, 2011). Cette affirmation nous laisse logiquement penser que « *la légitimité intra-organisationnelle est [reste encore] une vraie problématique de GRH* » (Buisson, 2009, p.23) sur laquelle nous avons à travailler. Ceci semblerait d'autant plus vrai dès lors que l'on parle de formation professionnelle continue. En effet, ce domaine des RH est soumis en France à des contraintes légales fortes qui font de la formation au pire une contrainte (bien que la nouvelle réforme de la formation professionnelle continue de 2014 diminue cette contrainte sur certains aspects pour 2015), au mieux 'une affaire des plus normales' puisque de toute évidence, l'argent aurait, de toute manière, été dépensé. Et pourtant, dans le contexte de crise que nous connaissons, de concurrence accrue (Peretti, 2003), de guerre des talents, avec le modèle de l'employabilité et du capital de compétences (capital tant individuel que collectif) de plus en plus prôné, la formation n'en devient que plus cruciale. Ce serait donc un volet de la GRH sur lequel les acteurs de l'entreprise ne devraient avoir aucun doute quant à sa légitimité. C'est donc par cet angle d'attaque, la formation professionnelle continue, que nous souhaitons travailler à la légitimité de la GRH dans les organisations. Par ailleurs, si l'on parle de légitimité, il est impératif de comprendre, comme nous le verrons dans la partie 1, que nous parlons d'un processus de construction sociale ; une légitimité est accordée par autrui et ne se décrète pas de son propre chef. Elle est donc établie par des acteurs sociaux et dans le cas de la question de la légitimité de la RH, ces acteurs sont internes. Aussi, à l'instar de Buisson (2009), nous nous attacherons dans ce travail à la légitimité intra-organisationnelle de la RH, « *celle déterminée par les parties prenantes internes à l'organisation [...] (employés, délégués du personnel, cadres, dirigeants, etc.)* » (p.4) et plus particulièrement à la légitimité de ses pratiques de GRH. Mais parler dès lors de pratiques, c'est s'attacher aux tendances actuelles constatées ou prônées en matière de gestion de l'humain, auxquelles la gestion de la formation n'échappe pas. Ceci va donc nous amener à explorer les modèles d'individualisation voire de personnalisation de la GRH et la taxinomie des stratégies de personnalisation de GRH de Colle et Merle (2007) a, dans ce cadre, particulièrement retenu notre attention. Cette double revue de littérature (sur la légitimité et sur l'individualisation de la GRH) va donc nous amener à nous interroger plus précisément si la gestion personnalisée de la formation est plus encline à favoriser ou pas la légitimité de la GRH.

Pour répondre à cette problématique, notre étude qualitative (partie 2) nous a amené dans un deuxième temps à qualifier les pratiques de formation de deux établissements appartenant à un même groupe industriel a/en termes de pratiques de formation, b/en termes de stratégie de personnalisation selon la taxinomie en question mais aussi c/en termes de regard porté par les acteurs internes sur l'action du service formation. La confrontation de l'ensemble de ces éléments va nous permettre (partie 3) de conclure si une pratique de formation particulière et/ou une stratégie de personnalisation est à déployer pour servir la légitimité intra-organisationnelle d'une GRH et de revisiter la taxinomie en conséquence. Notre objectif final est de permettre aux acteurs de la fonction RH d'établir des pratiques 'faisant mouche' auprès des acteurs sociaux et par voie de conséquence contribuant à la construction de la légitimité de leur action.

1. La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de GRH

1.1. La légitimité intra-organisationnelle

La définition de la légitimité la plus utilisée en sciences de gestion est probablement celle apportée par Schuman en 1995 ; il s'agit d'une *perception ou présomption généralisée que les actions sont désirables, convenables ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions*. Comme nous le disions en introduction (et si l'on sort de la perspective purement juridique de ce concept), nous comprenons de cette définition que 1/la légitimité est une construction sociale (approche défendue par le courant institutionnaliste, Buisson, 2009) ; ce sont les 'autres' (les acteurs sociaux) qui accordent une légitimité à un objet, quel qu'il soit. C'est donc un processus en perpétuelle évolution dont le caractère subjectif est indéniable. 2/la légitimité est la conséquence d'un jugement en lien avec ses envies (*désirables*), besoins ou ses attentes (*convenables, appropriées*) 3/la légitimité est en accord avec la culture interne d'une organisation. Les résultats de Buisson (2009) vont d'ailleurs dans ce sens : « *la légitimité d'une pratique est aussi liée à son adéquation et sa bonne intégration par rapport à la culture, aux routines et habitudes organisationnelles* ». Mais d'autres questions restent en suspens comme par exemple quels sont les acteurs impliqués ? Quel est le mécanisme de construction de la légitimité ? Sur quel(s) objet(s) porte la légitimité intra-organisationnelle de la RH ?

- Il est difficile de dissocier mécanisme et acteurs dans la perspective dans laquelle nous nous inscrivons ; l'acteur social joue en effet le rôle central de la construction de la légitimité. Si nous cherchons dans notre travail à questionner la légitimité de la RH, nous allons devoir nous attacher plus particulièrement à la légitimité intra-organisationnelle, autrement dit à la légitimité établie par les acteurs sociaux internes à une organisation et principalement l'ensemble des collaborateurs qui la composent. Ce sont en effet eux les premiers 'bénéficiaires' de l'action RH dans l'organisation, les plus en lien donc avec 'l'objet RH'. Ces acteurs sociaux, appelés par certains des 'auditeurs' (Schuman), sont qualifiés de 'légitimateurs' et plusieurs légitimateurs sont dès lors possibles en matière de légitimité intra-organisationnelles. Réale (2011) en distingue (indirectement) au moins trois en évoquant le manque de légitimité de la fonction RH : la **direction générale** (qui peut considérer la fonction RH comme une fonction support), les **managers opérationnels** (qui peuvent « *estimer que la fonction RH ne contribue passuffisamment à la performance opérationnelle* », p.7) et les **collaborateurs** (« *qui sont peu nombreux à estimer que la fonction RH a un impact réel sur leur motivation et leur engagement* » p.7). La légitimation est alors un processus que vont engager ces légitimateurs. Ils vont se baser sur les aspects tangibles de leur organisation (tels que les 'services' offerts par les acteurs RH et leurs bienfaits) mais aussi sur des aspects de type symboles, croyances, idéologies, rites ou encore mythes (Pettigrew, 1979) pour établir la légitimité. Puis, ils vont, dans la dynamique enclenchée, « *promouvoir et légitimer les nouvelles pratiques mais aussi [...] mobiliser les acteurs internes et externes concernés par les pratiques en question* » (Bédé et al., 2012).
- Parler de légitimité de la RH renvoie à la question de la 'clé d'entrée'. Dit autrement, quel est l'objet de la légitimité : les acteurs ? les pratiques de gestion de ces acteurs (ce dont parlent d'ailleurs Bédé et al., 2012) ? etc. Même si un acteur de la fonction RH peut impacter positivement la vision qu'ont, en interne, les collaborateurs de la RH, nous nous centrerons dans ce travail sur la pratique, autrement dit sur la GRH. En la matière, la catégorisation de la légitimité intra-organisationnelle proposée par Buisson (2009) des pratiques de gestion (tableau 1) est particulièrement utile pour la suite de notre propos :

Légitimité pragmatique	D'échange	Financière	Evaluation ¹ du caractère favorable ² / non favorable pour l'évaluateur de la pratique d'un point de vue financier
		Carrière	Evaluation ¹ du caractère favorable ² / non favorable pour l'évaluateur de la pratique en terme d'évolution de carrière
		Evolution personnelle	Evaluation ¹ du caractère favorable ² / non favorable pour l'évaluateur de la pratique en termes d'évolution personnelle
	D'influence		Evaluation ¹ du caractère favorable ² / non favorable pour l'évaluateur de la pratique en termes de pouvoir et d'influence
	Managériale		Evaluation ¹ du caractère favorable ² / non favorable pour l'évaluateur de la pratique d'un point de vue managérial
Légitimité morale	Dispositionnelle	Intérêt commun	Evaluation des principes moraux sous-jacents à la pratique qui favorisent ou non l'intérêt commun, de l'évaluateur et de l'organisation
		Identification, valeurs communes	Evaluation de la concordance des principes moraux sous-jacents à la pratique avec ceux de l'évaluateur
	Conséquentielle		Evaluation des conséquences morales liées à la mise en place de la pratique
	Procédurale		Evaluation de la moralité de la procédure liée à la mise en œuvre de la pratique
Légitimité cognitive	Compréhensibilité des informations		Compréhensibilité des informations concernant la pratique en provenance des différents acteurs organisationnels et en dehors de l'organisation
	Prévisibilité / inévitabilité		Evaluation du caractère prévisible de l'adoption de la pratique, compte-tenu des évolutions économiques, sociales et managériales perceptibles dans l'environnement
Légitimité normative	Mimétisme	Par rapport aux organisations du champ	Evaluation de la légitimité de la pratique en fonction de son adoption ou non par les autres organisations du champ
		Par rapport aux organisations en dehors du champ	Evaluation de la légitimité de la pratique en fonction de son adoption ou non par les autres organisations en dehors du champ
	Règlementaire		Evaluation de la légitimité de la pratique en fonction de l'obligation légale dont découle son adoption
Légitimité technique	Par rapport à l'organisation		Evaluation de l'adéquation de la pratique à l'organisation
	Légitimité technique pure		Evaluation de la technicité et de la cohérence de la pratique elle-même

Tableau 1, La légitimité des pratiques de gestion (extrait de la proposition de Buisson, 2009, p.5)

¹ Par intérêt et calcul

² Soit les bénéfices potentiels

L'on comprend dès lors qu'agir sur la légitimité, ce serait agir sur toutes ces pratiques ; ce serait faire en sorte que le rapport soit favorable à l'évaluateur, autant que de faire le lien entre principes moraux et pratiques ou encore que de se conformer à la norme sociale ou juridique pour ne citer que ces exemples.

1.2. La tendance actuelle des pratiques de GRH : entre individualisation et personnalisation

Puisque nous nous attaquons à la légitimité des pratiques de GRH (des pratiques de gestion de la formation dans le cas qui nous concerne), nous constatons une 'mouvance' actuelle dans les pratiques mêmes au sein des organisations : nous allons vers plus d'individualisation et de personnalisation (d'ailleurs relayée par les lois successives en matière de formation continue) et ce sont ces logiques que nous proposons d'approfondir.

La logique d'individualisation vise à donner son individualité et sa singularité à chacun des collaborateurs (Brichon, 2006). Arnaud et al. (2008, p.6) poursuivent cette première proposition et considèrent que « *la personne a besoin d'un espace de liberté et d'autonomie pour façonner la matière et y exprimer ses talents potentiels et compétences, et enfin, qu'elle a besoin de convoquer un regard bienveillant d'autrui, afin d'en recueillir une attention suffisante, nécessaire à l'obtention d'une reconnaissance* ». Très en lien avec la théorie de la motivation de Déci et Ryan (1991), trois besoins sont essentiels à l'Homme dans cette quête d'individualisation : les besoins d'indépendance et de différenciation (soit être visible, sortir de l'anonymat, être identifié(e), se voir accorder une certaine valeur, être reconnu(e)...), les besoins d'autonomie (par l'autodétermination, par l'exercice d'un certain contrôle sur l'environnement...) et les besoins de développement personnel (soit se construire, se réaliser, apprendre, évoluer, exprimer ses qualités...). *Il ne s'agit plus de voir dans les pratiques individuelles de la GRH un ajustement aux particularités, mais plus encore, une valorisation des salariés en tant que personnes, à travers une réelle considération de leurs qualités et de leur contribution spécifique* (Brichon, 2006).

Cette quête de l'individualisation peut aller jusqu'à la **personnalisation** de la relation d'emploi car « *les attentes des salariés varient énormément selon diverses caractéristiques individuelles ou organisationnelles. Dès lors, il n'est pas possible d'apporter une réponse uniforme à ces attentes* » (Cerdin et al., 2004). Cette personnalisation est la « *prise en compte*

de critères individualisés pour les principales décisions RH concernant chaque salarié » (Peretti, 2008, p.190). Approche ‘cafétéria’ de la GRH ou ‘GRH à la carte’ sont des tentatives de concrétisation de cette personnalisation de la relation d’emploi. Pour Cerdin et al. (2004), en parlant de l’approche cafétéria de la rémunération, la théorie du marché libre de Taylor fait que 1/il existe une combinaison optimale (de rémunération) pour chaque salarié 2/cette combinaison est unique (idiosyncratique) 3/toute autre combinaison donne au salarié une moindre satisfaction. Par extension, il existerait une combinaison unique pour les salariés sur les autres facettes de l’emploi ; c’est le principe de la GRH ‘à la carte’ laissant la possibilité de faire des choix dans son emploi (pour Colle, 2010, cela peut concerner : l’organisation du travail, l’aménagement du temps de travail, l’aspect formation et la carrière). « *Selon Cerdin et al. (2004), la GRH à la carte permet de concilier les objectifs et les contraintes de l’entreprise dans les attentes de chaque salarié »* (Auteur, p.27). Pour Colle (2010), cette GRH à la carte renforcerait le sentiment d’autodétermination exposé plus avant. L’auteur démontre en effet dans son étude empirique que les choix relatifs à la formation (le fait de demander à suivre une formation ou encore le fait de choisir le contenu de sa formation) ont un impact négatif sur l’intention de quitter son organisation et un impact positif tant sur l’implication affective que sur l’implication calculée. Ces impacts ont été mis en évidence aussi bien de façon directe qu’au moyen du sentiment d’auto-détermination (comme valeur médiatrice).

Poursuivant cette idée de personnalisation, Colle et Merle (2007) ont transposé la taxinomie de Gilmore et Pine (1997) utilisée en marketing au monde des ressources humaines et proposent 4 stratégies possibles de GRH :

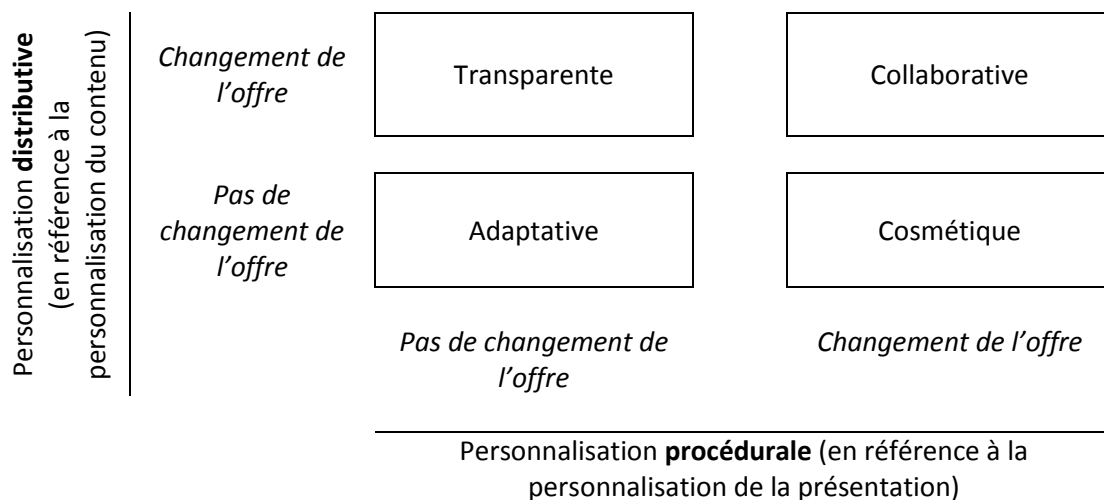


Figure 1, Taxinomie des stratégies de personnalisation en GRH selon Colle et Merle (2007, p.11)

La stratégie **collaborative** renvoie à une co-construction de l'offre RH aux salariés. Il s'agirait par exemple d'établir un plan individuel de formation en partant des seuls besoins exprimés, détectés par et pour le salarié. « *Cette approche est particulièrement appropriée pour des entreprises dont les salariés ont un niveau hiérarchique et un niveau d'expertise suffisants pour a)pouvoir exprimer leurs préférences et b)permettre une collaboration équilibrée* » (Colle et Merle, 2007, p.11). La stratégie **adaptative** renvoie au fait d'adapter une offre aux besoins individuels à partir d'une offre commune. Il s'agirait par exemple de convenir d'horaires individualisés établis selon des plages horaires prédéfinies. « *La personnalisation adaptative paraît spécialement adaptée pour des entreprises dont les salariés souhaitent une plus grande autonomie afin de prendre leur vie davantage en charge et de la planifier de manière stratégique* » (Colle et Merle, 2007, p.11). La stratégie **cosmétique** de son côté renvoie au fait de proposer la même offre à l'ensemble des collaborateurs ; seule la présentation changerait. « *Ce type de personnalisation est approprié pour des entreprises dont les pratiques RH ne peuvent pas être personnalisées* » (Colle et Merle, 2007, p.12). La stratégie **transparente** enfin renvoie à la construction d'une offre unique sans que le collaborateur n'intervienne dans sa construction. Dit autrement, nous serions ici dans le degré '0' de la personnalisation.« *Cette approche sera pertinente (a) lorsque les attentes spécifiques des différents segments peuvent être prédites a priori ou inférées d'études de préférences menées auprès des salariés et (b) lorsque ceux-ci ne peuvent ou ne souhaitent pas formuler leurs besoins explicitement et de manière répétitive* » (Colle et Merle, 2007, p.12).

Le degré d'implication du collaborateur est une autre manière d'examiner cette proposition de Colle et Merle (2007). L'on pourrait en effet considérer qu'il existerait un continuum de chacune de ces stratégies de personnalisation comme suit :

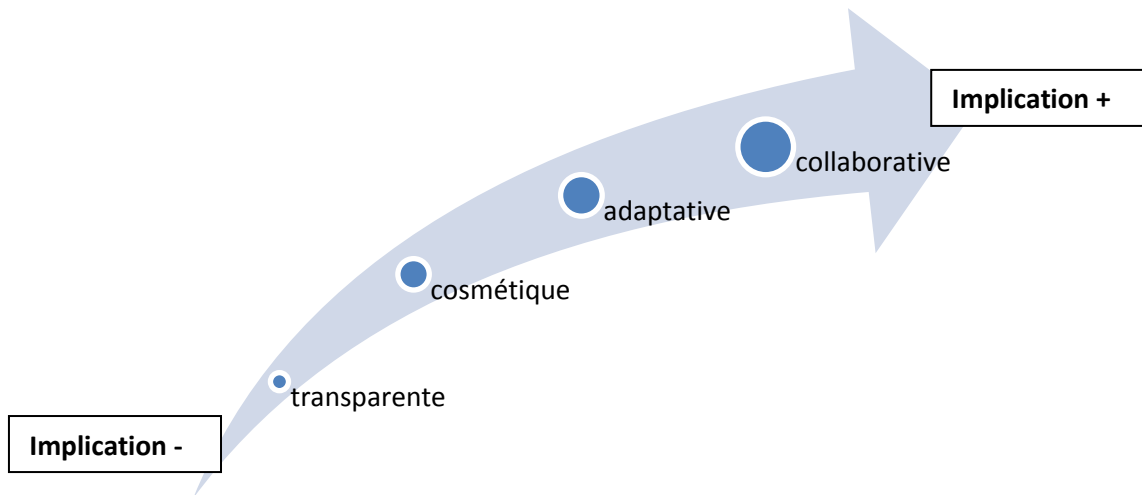


Figure 2, Continuum des stratégies de personnalisation

Toutefois, la personnalisation n'est pas sans présenter de risque, notamment en matière de quête de légitimité intra-organisationnelle. En effet, au-delà de prendre le risque qu'elle ne favorise l'individualisme et l'opportunisme (Ligier, 2004), Colle et Merle (2007) font notamment mention des risques de discrimination, puisqu'à force de distinguer les uns et les autres, la fonction RH risque de distinguer certains groupes d'individus de façon injuste ou illégitime. Cela renvoie au risque d'injustice sociale qu'évoque à son tour Pigeyre (2012).

En conclusion de cette partie, puisqu'il semblerait que les pratiques de GRH aillent vers plus de personnalisation, doit-on comprendre de ce phénomène que plus une organisation tendra vers une implication de ses collaborateurs dans ses processus de gestion RH, plus ces derniers en seront satisfaits et plus la légitimité des pratiques de GRH sera acquise ? Dit autrement, nous comprenons qu'un chemin possible vers la légitimité des pratiques de GRH serait le suivant :

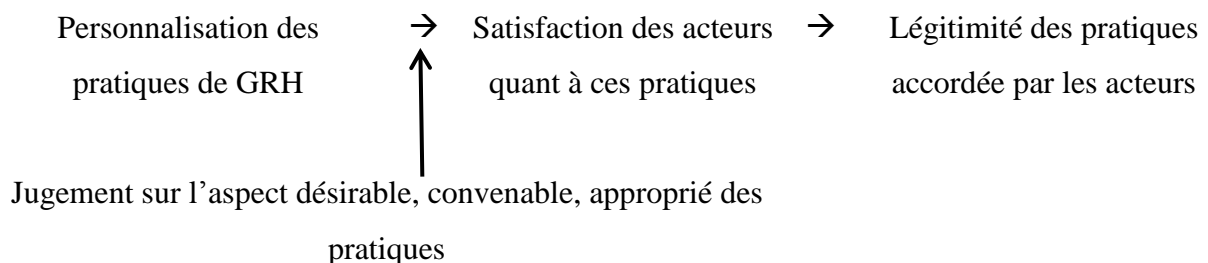


Figure 3, De la personnalisation des pratiques à leur légitimité

C'est ce à quoi nous allons tenter de répondre par notre étude terrain.

2. Etude empirique

Savoir comment servir positivement la légitimité de la RH et de ses pratiques au moyen de la formation professionnelle continue et savoir quel degré de personnalisation des pratiques de GRH serait à adopter pour cela nous ont amené à examiner un double terrain aux pratiques de formation différentes.

2.1. Le design de recherche et le recueil de données

Nous avons effectué notre étude terrain au sein d'un groupe industriel transnational œuvrant dans le secteur de l'énergie. Ce groupe est présent dans 130 pays et compte un peu plus de 97000 collaborateurs. Il agit sur toute la chaîne des hydrocarbures et du gaz. Ce groupe est actuellement structuré autour de trois secteurs : l'Amont pour l'exploration et la production de gaz et de pétrole ; le secteur Raffinage – Chimie (branches récemment réorganisées avec l'objectif d'optimiser la complémentarité des activités industrielles et de gagner en compétitivité) ; le secteur Marketing et Services dédié à l'approvisionnement et la commercialisation des produits pétroliers. Nous avons étudié deux structures issues du secteur Raffinage - Chimie (deux structures vouées à fusionner dans le cadre de l'organisation) de façon à pouvoir comparer deux pratiques de formation différentes.

Nous avons abordé ces deux terrains comme des études de cas. Le recours à ce choix méthodologie a démontré son intérêt en gestion (Eisenhardt, 1989), notamment lorsque la démarche s'inscrit dans un cadre exploratoire (Gibb et Wilkins, 1990), ce qui est effectivement le cas dans ce travail. Toutefois, pour la validité de l'étude de cas, le recours à de multiples sources de recueil de données doit être effectif (Yin, 1990). Aussi, nous avons utilisé trois modalités principales de recueil de données :

- **L'entretien semi-directif** : quatorze entretiens ont été conduits auprès d'acteurs internes des deux structures. « *La relative liberté laissée au répondant [permettant] de mieux appréhender sa logique* » (Gavard-Perret et al., 2008, p.92) est la principale raison pour laquelle nous avons privilégié cette approche. Globalement, nous avons distingué deux populations à ce stade du travail : les bénéficiaires de la formation (11

personnes interrogées) et des actuels / anciens responsables de formation (3 personnes interrogées) (à noter : chacune de ces catégories de population peuvent être à leur tour distinguer en deux sous-groupes, selon leur site de rattachement). Deux guides d'entretiens distincts ont été établis. Pour les bénéficiaires de la formation, nous avons cherché à mesurer leur degré de connaissance et de compréhension de la formation et de son organisation, leur degré de satisfaction individuelle et/ou managériale et les axes d'amélioration qu'ils pourraient proposer. L'échantillon a mixé les statuts (cadres, agents de maîtrise), l'ancienneté (de 5 ans à plus de 30 ans), les âges (de 25 à plus de 50 ans), les niveaux d'études (de niveau Bac à Bac + 5) et les rythmes de travail (de jour et de quart) afin de recueillir un regard le plus objectif possible. Concernant les gestionnaires de la formation, nous avons cherché à connaître la finalité et les objectifs assignés à la formation ainsi que leur rôle dans la pratique de gestion de la formation. L'analyse de l'ensemble de ces données a été opérée ensuite en deux temps : une analyse verticale pour mettre en avant les idées et la structuration propre à chaque individu ; une analyse horizontale ensuite pour établir les récurrences et les régularités dans les discours (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008).

- **L'observation participante** : immergée pendant 12 mois au sein de l'équipe RH d'une des deux structures, l'un des auteurs de ce travail a pu être en contact direct avec l'ensemble des parties prenantes internes et des pratiques de GRH. Il a pu, dans ce cadre, opérer « *une collecte de données primaires visibles et audibles* » (Journé, 2008, p.140), répondant là à la définition première de la technique de l'observation. Etant en activité sur ce terrain, l'auteur a été au fil des 12 mois de travail en interaction avec son terrain avec cette « *double casquette de professionnel et d'observateur* » (Journé, 2008, p.145), qualifiant bien la démarche d'observation participante.
- **L'étude documentaire** : un ensemble de documents internes en lien avec le thème de la formation professionnelle continue ont été examinés dans ce travail. En détail, nous avons analysé le bilan social 2012, les procès-verbaux des réunions de comités d'établissement, les outils internes de recueil des besoins de formation et d'entretien annuel d'évaluation et le plan de formation 2013.

2.2. Les résultats

Avant d'exposer les résultats plus en lien avec notre questionnement, plusieurs informations générales sont à apporter sur le terrain. Nous constatons que si les deux sites étudiés ont vocation à fusionner, les pratiques de formation sont historiquement distinctes (c'est d'ailleurs la raison pour laquelle ce terrain nous a semblé particulièrement fertile pour répondre à notre problématique). S'agissant tous deux de sites de production, il existe sociologiquement une division interne entre les 'gens sur quart', soit ceux en direct lien avec la production, et les 'gens de jour' ; les fonctions support (telles que la formation) sont souvent considérés dans ce contexte comme non créatrices de valeur. Nos résultats nous permettent de rendre compte des pratiques de formation, des stratégies de personnalisation et de la perception de la formation par les acteurs internes.

2.2.1. En termes de pratiques de formation

Appartenant à un même groupe, la **politique générale de formation** se veut être la même. La mission prioritaire des services formation est de garantir l'accès à la formation à tous les salariés et de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs bénéficient de formation (l'objectif affiché est de 4,5 jours de formation / collaborateur / an). De plus, les formations doivent répondre aux lignes directrices édictées par le siège du groupe (en l'occurrence, dédier 35% des plans de formation à la sécurité, 35% à la formation métier, 20% aux thèmes du management et du développement personnel et enfin 10% pour ce qui concerne méthodes, outils et langues).

Les **principes directeurs de la formation** sont au nombre de quatre :

1. Il existe un parcours sécurité / intégration management / métier issu des fiches métiers (où est repris l'ensemble des compétences nécessaires pour tous les métiers et les formations associées)
2. Un parcours poste issu des fiches de postes
3. Un programme individuel pluriannuel
4. Le tout intégré dans un plan de formation annuel

Les **moyens** dédiés par la multinationale à la formation sont nombreux. Un centre interne de formation est spécialisé dans les métiers industriels du groupe où sont prônées les pédagogies actives et les mises en situation. Des formations en e-learning sont accessibles par l'intranet (langues, informatique, économie du groupe...). Une 'coach academy' permet aux

collaborateurs de se former dans les domaines linguistique ou informatique ; des ‘live meeting’ y sont animés à distance avec un coach. Enfin, des partenariats avec des prestataires externes sont mis en place selon les besoins.

En termes **d’organisation interne**, l’équipe formation au sein large comprend 21 collaborateurs (au total) : le responsable formation, des coordinateurs dédiés à l’élaboration (en lien avec les managers) du plan de formation dans leur domaine d’expertise, des animateurs (issus de l’exploitation) pour habiliter à un poste, transmettre leurs savoir-faire aux nouveaux embauchés et garants de la formation des opérateurs, des techniciens formation qui mettent en œuvre le plan de formation (ces techniciens sont répartis selon trois pôles d’expertise : la formation exploitation/sécurité/multimédia, la formation technique et la formation métiers tertiaires/management/développement personnel). Traditionnellement, les équipes formation du site A sont issus du monde de la production ; elles n’ont pas de formation spécifique. Inversement, dans le site B, les équipes formation sont des professionnels de la GRH.

Les **chiffres clés** (issus du bilan social 2012) montrent un investissement différent d’une structure à l’autre. Le site A (1100 collaborateurs) consacre 7,06% de sa masse salariale à la formation, ce qui représente 30 092 heures de formation, 42 401 heures de compagnonnage, 980 personnes formées et 3,5 jours en moyenne de formation / collaborateur / an. Le site B (809 collaborateurs), de son côté, consacre 4,31% de sa masse salariale à la formation, ce qui représente 23 928 heures de formation, 20 880 heures de compagnonnage, 720 personnes formées et 4,16 jours en moyenne de formation / collaborateur / an.

En termes de **pratiques de formation** des deux structures, nous avons affaire à des manières de faire distinctes, notamment en ce qui concerne :

	Site A	Site B
La source de légitimité	<ul style="list-style-type: none"> La formation accompagne principalement les évolutions / prises de poste. La clé d’entrée en formation se fait donc par le poste et les écarts entre les compétences détenues et les compétences requises. La notion de ‘parcours’ est particulièrement évoquée lors des entretiens (« <i>il y a une trame bien précise pour la formation au poste</i> », 10 ; « <i>dans tel poste, il faut un cursus qui formalise</i> 	<p>« <i>la place de la formation est stratégique</i> » (13), directement associée à la performance et la compétitivité. Ce sont donc ces deux points, performance et compétitivité, qui légitiment la formation.</p>

	<p>toutes les formations à faire », 5).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une autre source de légitimité de la formation réside dans la prévention et la sécurité (du fait notamment du risque industriel chimique encouru) 	
L'acteur pilote	Le service formation (dans la définition des orientations et l'élaboration du plan)	<p>Les managers sont associés à l'élaboration du plan de formation et sont informés des orientations.</p> <p>Le service formation a un rôle d'accompagnateur : « ils ont un rôle d'expert dans ce domaine-là » (6).</p>
Les résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • La promotion individuelle • La régulation sociale (« on vous dit rarement non », 1 ; « les gens sont plus motivés par le contenant que le contenu », 5 ; « la culture ici c'est 'tu es allé te promener'. C'est vraiment un moment de détente ou de loisir », 5 ; « la formation est perçue comme un acquis ; il ne faut pas toucher à ça en cherchant à optimiser ou réduire les temps de formation », 1) • La prévention (sécurité, fiabilité des installations, risques technologiques) 	<ul style="list-style-type: none"> • A court terme : la montée en compétence et la sécurisation du site (« si cette formation est mal faite, il peut y avoir de lourdes conséquences notamment en termes de sécurité », 4) • A long terme : la performance opérationnelle et collective • La formation est également associée aux projets et aux évolutions de l'entreprise
La conception budgétaire	Les dépenses formation doivent rester à la hauteur des gains de l'entreprise ; elles correspondent toutefois à une politique sociale de stabilisation et non de retour sur investissement (puisque'il n'y pas d'exploitation des évaluations des formations ; le coût de l'absentéisme ne fait pas non plus partie des tableaux de bord)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser le budget (historiquement, les restructurations successives ont remis en cause la gestion budgétaire) • Prise en compte du retour sur investissement : suivi des indicateurs d'absentéisme, des évaluations à chaud et à froid

Tableau 2, Analyse des pratiques de formation

L'on comprend ici que nous avons à faire à deux approches et pratiques de formation bien distinctes.

2.2.2. En termes de stratégies de personnalisation

La personnalisation des pratiques de formation sur la structure A est toute relative comme le montre le tableau 3 :

Peu d'espace pour échanger sur les réels besoin de	• « on sait qu'il y a un nombre de jours par opérateur et après on a le budget correspondant » (1)
---	--

formation du fait de la perspective mécaniste intégrée au principe de ‘cursus’ liés aux postes	<ul style="list-style-type: none"> • « le problème, c’est que les entretiens individuels de formation nous sont demandés avant les entretiens individuels annuels [...] c’est la roue qui tourne à l’envers » (1) • « il faudrait un moment privilégié pour discuter des formations notamment [...] transverses et de développement personnel » (5) • « il faudrait réfléchir aux formations qui correspondent » (5) • « on est un peu trop dans le systématisme » (1) (en parlant des cursus de formation)
Quelques possibilités d’adaptation des cursus de formation	« j’ai suivi des cursus [...la formation], ça faisait partie de mes cursus à chaque fois. J’étais initiateur dans le sens où quand on envisageait des mouvements, je demandais des formations » (1)
Quelques choix sur la base d’une volonté individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • « je parlais de la notion d’open bar : tu as besoin d’un stage, je te le donne » (14) • Un service formation « qui nous offre des possibilités assez vastes quand même. Puisqu’il y a le catalogue interne... c’est assez ouvert » (3)

Tableau 3, Personnalisation des pratiques de formation de la structure A

Ces constats, ajoutés aux pratiques de formation exposées précédemment (cf. 2.2.1) nous laissent penser que nous sommes face à une stratégie **adaptative** de personnalisation de la GRH (en référence à la taxinomie de Colle et Merle, 2007) du fait de l’existence d’un entretien individuel de formation (lieu de recueil des besoins individuels) et d’un choix possible dans un catalogue. Le propos suivant est assez révélateur en ce sens : « *les salariés doivent suivre des parcours de formation au poste. Lorsque la personne prend son nouveau poste, elle doit faire l’ensemble des formations du parcours. Il s’agit d’un parcours type adapté en fonction du poste et de l’unité d’affectation, mais pas forcément en fonction de la personne. De plus, les parcours font appel à des formations dispensées par le groupe ou la branche où le contenu est peu personnalisable* » (Auteur, 2013, p.53). Toutefois, selon la catégorie de population à laquelle nous avons à faire (opérateurs en quart vs personnel de jour), l’accompagnement des équipes formation n’est pas le même (« à la journée, il faut qu’on se prenne en charge pour définir les stages qu’on souhaite faire et s’établir son plan de formation », 3). Ce constat est identique selon le niveau hiérarchique (les responsables hiérarchiques sont moins ‘aidés’ que les opérateurs, Auteur, 2013).

La structure B de son côté semble être dans une approche beaucoup plus **collaborative**. « *Lors de la prise de poste, un plan individuel de formation (PIF) est systématiquement construit avec le collaborateur et sa hiérarchie. Le PIF est élaboré en fonction du poste mais*

surtout en fonction de la personne, de son historique, son expérience et ses connaissances » (Auteur, 2013) et ce, malgré le manque de visibilité sur les parcours individuels antérieurs exprimé (« *il manque un historique pour chaque collaborateur pour avoir une vision sur le parcours et ne pas proposer des formations qu'il a déjà faites. Il faudrait peut-être un accès consultatif au manager sur le logiciel de formation [...] D'une part, ça coûte en ressources et en temps ; d'autre part, ça discrédite le service formation »*, 4). L'on constate que la prise en compte de l'individu est au cœur de la pratique : « *il faut que la formation corresponde à l'individu [...] L'individualité fait que [la formation] nous colle plus ou moins à la peau »* (8) ce qui se traduit dans la pratique (dont le PIF est un bon exemple) par une implication non seulement du collaborateur mais aussi de son manager et qui fait de la formation un processus réellement partagé avec les acteurs de la formation : « *quand on côtoie les gens et quand on veut les faire évoluer, progresser, il faut [que les acteurs formation] nous aident à trouver ce qui correspond à notre besoin. Et, ça se passe plutôt bien ; c'est un rôle de conseil. Et même plus de conseil car ils doivent dénicher les formations adaptées au besoin et la mettre en œuvre. Souvent, ce n'est pas facile de partir du besoin que l'on exprime pour nos collaborateurs et de le transformer en action. C'est un métier »* (2). Les formations dites 'institutionnelles' constituent une des limites à cette stratégie collaborative : « *les formations institutionnelles qui nous tombent dessus, ça prend de la place pour d'autres formations. C'est un gros point d'amélioration »* (2).

Si l'on a bien à faire à deux pratiques de formation distincte en termes de stratégie de personnalisation, qu'en est-il de la perception de ces pratiques de formation ?

2.2.3. En termes d'avis porté par les acteurs internes sur les pratiques de formation

L'appréciation des pratiques de formation sur la structure A est partagée. Les acteurs internes reconnaissent ses aspects positifs mais la perspective mécaniste est fortement regrettée comme le montre le tableau 4 :

Appréciation positive	Appréciation négative
Satisfaction immédiate <ul style="list-style-type: none"> • « <i>ils étaient contents »</i> (14) • « <i>pour ma part, je n'ai fait que les formations imposées, que je trouve très bien par ailleurs »</i> (5) 	Doute quant à l'efficience <ul style="list-style-type: none"> • « <i>Ils étaient contents mais c'était très peu efficient »</i> (14) • « <i>je pense que la formation est efficace mais je ne pense pas qu'elle soit efficiente »</i> (1)

	<ul style="list-style-type: none"> • « bon, il y a des formations que j'ai suivies qui avaient peu de valeur ajoutée » (3)
<p>Aucun souci de gestion pour le collaborateur ou son manager</p> <ul style="list-style-type: none"> • « les mails de proposition de date, c'est super car ça pousse à l'inscription. La personne n'a plus besoin de faire la démarche quoi, quand, où... on lui amène sur un plateau. Et ça, pour moi, c'est un vrai service support » (5) • « j'attends des formateurs de hiérarchiser les formations, les grosses formations et les petites » (5) • « d'apporter des stages sur un plateau d'argent et être votre facilitateur, ça, c'est une vraie façon de valoriser la formation » (5) 	<p>Manque de collaboration avec le terrain</p> <p>« si l'ATP gère les départs en formation et qu'elle ne vous tient pas au courant, vous ne maîtrisez pas les formations de votre entité. De ce fait, l'étape de préparation de la formation (description des objectifs au collaborateur...) est inexistante [...] l'évaluation managériale est donc très compliquée. On ne connaît pas les contenus, les objectifs, son niveau avant... » (5)</p>
	<p>Critique de la pratique mécaniste et besoin de conseils plus personnalisés</p> <ul style="list-style-type: none"> • « tous les chefs de quart passent dans le même parcours de formation avec un temps de formation défini. Mais il faut tenir compte de son passif ; il n'est pas obligé de faire tout le parcours » (1) • « j'ai déjà vu « qu'est-ce qu'on peut faire comme stage ? » et vous donner le catalogue de la formation. Vous regardez les centaines de formations et vous ne vous retrouvez pas dedans. Dans l'idée, c'était livre ouvert, mais trop ouvert et au final on s'y perd » (5) • « les grands principes, les politiques doivent être décidés en central et ensuite on les met en œuvre et on les démultiplie dans les secteurs, dans le détail avec l'animateur. Et cette interface n'existe pas forcément » (5) • « des fois, les opérateurs viennent nous voir pour faire une formation et ils ont oublié qu'ils l'ont déjà faite [... Voir le cursus de la personne] permettrait de le voir tout de suite [...] de préparer l'entretien [...] j'avais déjà soumis cette idée, mais ça n'avait pas été pris en compte » (3)
	<p>Besoin d'humanisation de la pratique</p> <p>« pour ma part, j'aimerais savoir qui est mon interlocuteur [...] mon contact, c'est [le logiciel interne de saisie des besoins] ; c'est un peu impersonnel » (5)</p>

Tableau 4, Niveau d'appréciation des pratiques de formation au sein de la structure A

Les acteurs de la structure B semblent plus unanimes. Satisfaction quant à la réponse aux besoins : « j'ai toujours une réponse à mes attentes et j'ai toujours pu me faire former dans les domaines où je ressentais le besoin » (7) ; satisfaction quant à la pertinence des formations : « je n'ai pas le souvenir d'être revenu de formation en me demandant ce que j'avais été y faire » (7) ; satisfaction quant à la collaboration instaurée : « des fois, quand on envoie les gens en formation, on se trompe un peu ; c'est très rare. Justement, parce qu'il y a ce bon lien avec le responsable formation, pour voir que la formation correspond bien à la personne et à l'instant T » (8) ; « le service formation a une certaine souplesse dans le sens où on demande des formations puis finalement, on a des contraintes et on est obligé de décaler... et le service formation fait preuve de souplesse pour réorganiser et reporter les dates » (7).

3. Analyse et recommandations

3.1. Pratiques personnalisées de formation, satisfaction et légitimité

L'analyse de nos résultats nous amène à une situation très partagée selon le niveau auquel nous nous situons.

Le premier niveau d'analyse montre que la stratégie de personnalisation collaborative de la GRH amène à une plus grande satisfaction et surtout unanime des légitimateurs internes. Inversement, la stratégie adaptative, bien que satisfaisante sur un ensemble de points, est regrettée pour son côté systématique et impersonnel. Nous pouvons donc conclure ici que plus l'organisation fait appel aux individus dans les choix à opérer, plus la stratégie de personnalisation est installée, plus la satisfaction des acteurs internes est réelle. Le deuxième niveau d'analyse porte sur le lien que nous pouvons faire entre cette satisfaction des pratiques de formation et leur légitimité. Ici, en nous référant au tableau 1, nous comprenons que nous avons à faire à deux formes de légitimité :

- Une légitimité pragmatique par l'évaluation du caractère favorable des pratiques de formation qu'établissent les acteurs : cela facilite la vie pour certains (site A) ; cela répond aux attentes individuelles, aux besoins exprimés, pratique dans laquelle les

acteurs de la formation jouent un rôle de conseiller et non seulement ‘d’enregistreur’ (site B). Ici en définitive, les propos tenus montrent que chacune des personnes interrogées reconnaît la légitimité des pratiques de formation mais pour des raisons différentes.

- Une légitimité technique également en procédant à la gestion au quotidien de la formation (inscription aux stages, gestion de la disponibilité des personnes inscrites, élaboration du plan de formation, etc.) et ce, quels que soient le site de rattachement et la stratégie de personnalisation des pratiques de formation adoptée.

Ici l’on comprend que la culture d’entreprise dont parle Buisson (2009) joue un rôle central dans le processus de légitimation. Le jugement opéré sur les actions semble en effet très ancré dans les habitudes des légitimateurs et correspond à leur niveau d’attente en matière de service rendu.

Nous relevons deux points complémentaires que la littérature n’avait inversement pas évoqués :

- Une pratique est portée par des individus. Si l’on reconnaît la légitimité technique entourant la pratique, il s’agit toutefois à nos yeux d’une affaire d’individus tout autant (voire plus) que de pratique. Les légitimateurs internes reconnaissent dans les acteurs formation (formés spécifiquement ou non à la gestion de la formation) leur métier et leur ‘professionnalisme’ en comparaison avec ce qu’ils attendent de leur intervention.
- Par ailleurs, puisque nous parlons de gestion de la formation, il semblerait que le jugement soit très en lien avec la nature de la formation, selon qu’elle accompagne une évolution de poste ou une attente de développement personnel.

Nous pourrions en définitive résumer les éléments comme suit :

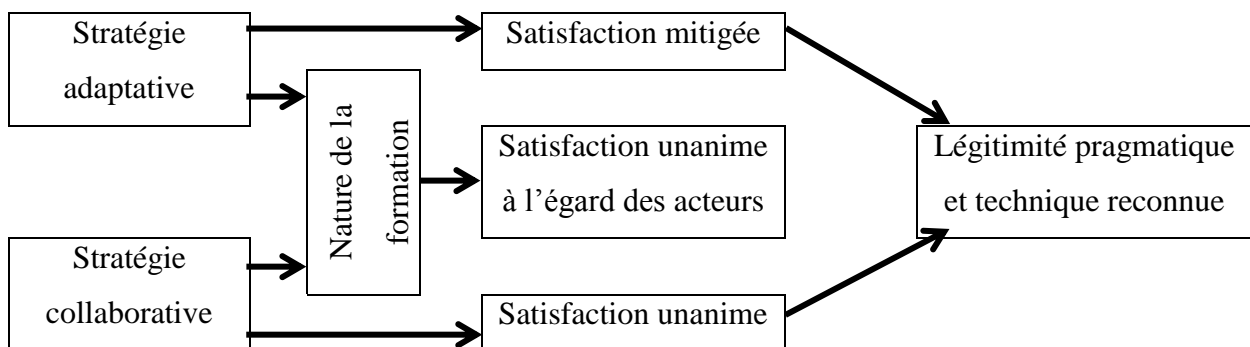


Figure 4, La relation entre stratégie de personnalisation et légitimité

Aussi, à la question que nous nous posons en introduction de ce travail, à savoir si la personnalisation des pratiques de formation est plus encline à favoriser la légitimité de la GRH, la réponse serait oui mais à la condition que cette stratégie de personnalisation soit enactée dans la culture d'entreprise et non dans un quelconque artifice de marketing RH. Traduite en termes opérationnels, cette conclusion nous amène à affiner la taxinomie de Colle et Merle (2007) de la façon suivante.

3.2. Tentative de taxinomie spécifique de stratégie de personnalisation de la GRH sur le champ de la formation

Notre proposition est d'établir dans quel contexte les stratégies de personnalisation sont à déployer pour gagner en légitimité puisque nos résultats montrent l'importance de la culture d'entreprise.

Transparente		Collaborative	
<i>Culture</i>	Passivité des acteurs, top down, centralisation, management persuasif ou directif	<i>Culture</i>	Autonomisation des acteurs, bottom-up, décentralisation, management délégué
<i>Habitudes</i>	Non prise en compte de l'expression individuelle	<i>Habitudes</i>	Prise en compte de l'expression individuelle et encouragement à l'initiative
<i>Attentes</i>	Etre pris(e) en charge, avoir la vie facilitée	<i>Attentes</i>	Etre co-responsable des décisions prises

Adaptative		Cosmétique	
<i>Culture</i>	Responsabilisation des acteurs, bottom up, centralisation, management persuasif ou participatif	<i>Culture</i>	Passivité des acteurs, top down, centralisation, management persuasif ou directif
<i>Habitudes</i>	Ecoute de l'expression individuelle et conseil	<i>Habitudes</i>	Non prise en compte de l'expression individuelle mais considération du message véhiculé, en particulier de la manière dont il sera reçu par les acteurs internes
<i>Attentes</i>	Avoir son mot à dire dans les choix opérés	<i>Attentes</i>	Etre pris(e) en charge, avoir la vie facilitée

Figure 5, Stratégie de personnalisation des pratiques de formation et culture interne

Cette proposition (figure 5) aménage la perspective universaliste dans la laquelle la taxinomie de Colle et Merle (2007) s’inscrit et ne vaut que si l’objectif des stratégies de personnalisation est la recherche de légitimité.

Conclusion

Dans ce travail, nous nous sommes interrogés sur les moyens de faire gagner en légitimité la RH par le biais de ses pratiques. Nous nous sommes plus particulièrement attachés aux pratiques de formation. Notre double terrain a permis de comparer deux structures dans lesquelles les pratiques en la matière étaient différentes. Le niveau de satisfaction des acteurs relevé montre des différences selon les pratiques, en particulier selon le niveau de personnalisation adopté. Toutefois, les propos recueillis montrent peu de différence quant à la légitimité accordée aux pratiques de formation. Cette conclusion nous amène à penser que la légitimité s’établit en étroit lien avec le contexte, en particulier la culture d’entreprise, les habitudes des acteurs sociaux internes et leurs attentes en matière de pratiques RH. Traduite opérationnellement, nous conseillons aux organisations de faire le choix d’une stratégie de personnalisation de ses pratiques RH selon ces éléments pour pouvoir gagner en légitimité.

Ce travail, et cette proposition, réclament d’être ‘revisités’ par d’autres chercheurs. Il s’agit dans un premier temps de tester ces liens que nous proposons entre culture – stratégies de personnalisation des pratiques de GRH – légitimité. Mais parce que nous nous sommes axés sur les pratiques de formation, les autres pratiques RH (rémunération, gestion des carrières, recrutement, etc.) méritent aussi, à leur tour, d’être examinées avec ce triple questionnement en tête : certaines de ces pratiques servent-elles plus que d’autres la légitimité de la GRH ? La personnalisation de ces pratiques entre-t-elle dans le mécanisme de légitimation ? Des éléments situationnels et contextuels ont-ils un impact sur la stratégie de personnalisation à choisir ?

Bibliographie

- Arnaud S., Frimousse S., Perreti J.-M. (2008), « Un marketing gestionnaire des personnes : implications et enjeux », *XIX^{ème} Congrès de l'AGRH*, 13-14 novembre, Dakar
- Bédé D., Bédé S., Fiorello A., Maumon N. (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Revue Management et Avenir*, n°54, p.83-106
- Brichon A. (2006), « Individualisation de la relation d'emploi et relations de travail coopératives », *XVII^{ème} Congrès AGRH*, 16-17 novembre, Reims
- Buisson M.L. (2009), « La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion : le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public », *XX^{ème} Congrès AGRH*, 9-11 septembre, Toulouse
- Cerdin J.L., Colle R., Peretti J.M. (2004), « La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte : vers une typologie », *XV^{ème} Congrès AGRH*, 1-4 septembre, Montréal
- Colle R. (2010), « Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés », *XXI^{ème} Congrès AGRH*, 17-19 novembre, Saint Malo
- Colle R., Merle A. (2007), « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation », *XVIII^{ème} Congrès AGRH*, 19/27 Septembre, Fribourg
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1991), "A motivational approach to self: integration in personality", in Dienstbier, R.A. (Ed), *Perspectives on Motivation: Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, University of Nebraska Press, p.237-284
- Dupont C. (2011), « Vers quel profil les DRH doivent-ils évoluer pour soutenir la fonction RH de demain ? », *11^{èmes} rencontres sur la prospective des métiers*, GRT AGRH, 10 mars, Paris
- Gibb D., Wilkins A. (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, n°163, p.613-619
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 4,

- Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Helme-Guizon A., Herbert M., Ray D. (2008), « Collecter les données : l'enquête », in *Méthodologie de la recherche*, Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., Ed. Pearsons, Paris, p.87-138
- Gavard-Perret M.L., Helme-Guizon A. (2008), « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in *Méthodologie de la recherche*, Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., Ed. Pearsons, Paris, p.247-279
- Journé B. (2008), « Collecter les données par l'observation », in *Méthodologie de la recherche*, Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., Ed. Pearsons, Paris, p.139-176
- Peretti J.M. (2008), *Dictionnaire des ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris
- Peretti J.M. (2003), *Gestion des ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris
- Pettigrew A. (1979), "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, p. 570-581.
- Pigeyre F. (2012), « Segmentation des ressources humaines », in Allouche J. (dir) *Encyclopédie des ressources humaines*, 3^{ième} édition, Ed. Vuibert, Paris, p.1382-1387
- Réale Y. (2011), « *La dynamique du management des RH* », 11^{èmes} *Rencontres sur la Prospective des métiers*, 10 mars, Paris
- Schuman M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20(3), p.571-610
- Yin R. (1994), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage