

**HEC MONTRÉAL**

**L'évolution du concept de performance : Le cas de l'industrie de la  
parfumerie française depuis 1945**

par

**Nina Bernard**

Sciences de la gestion  
(Management)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Avril 2014  
© Nina Bernard, 2014

## Résumé

La performance est un concept souvent mentionné dans la société actuelle. En organisation, on parle généralement de performance financière. Le « *balanced scorecard* » est considéré comme l'instrument de mesure de la performance tout en étant son outil. Cependant, personne n'aborde l'évolution concrète de la conception de la performance dans une entreprise. Le point de départ de notre recherche a eu lieu dans l'industrie de la parfumerie à Grasse, dans le sud de la France. Sa place prépondérante dans l'industrie de la parfumerie invite à se questionner sur la façon dont elle a réussi à évoluer au fil du temps. Dans le cadre de cette recherche, nous avons souhaité mieux comprendre de quelle manière la conception de la performance a évolué dans l'industrie de la parfumerie au cours d'une période de grande transformation. C'est pourquoi, nous avons choisi d'analyser trois secteurs au sein d'une entreprise de parfumerie : gestion de la production, gestion des ressources humaines et gestion commerciale.

Les résultats obtenus permettront de remarquer que cette industrie, basée à Grasse, a su continuellement se remettre en question et accepter des compromis pour continuer de rayonner à l'international. Sa faculté d'adaptation explique en grande partie cette évolution. À travers une double dimension synchronique et diachronique, nous comprendrons mieux la conception de la performance et son évolution.

**Mots-clés** : Performance, histoire, tableau de bord, gestion commerciale, gestion de la production, gestion des ressources humaines, parfumerie

## Table des matières

<i>Résumé</i> .....	ii
<i>Liste des tableaux et figures</i> .....	vi
<i>Aide pour la lecture des citations</i> .....	vi
<i>Remerciements</i> .....	vii
<b>Chapitre 1 : Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre 2 : Revue de la littérature</b> .....	4
2.1. Les conceptions gestionnaires .....	5
2.1.1 La performance, un concept polysémique.....	5
2.1.2. La performance, un concept ancré dans l'histoire .....	8
2.2. Les conceptions sociologiques .....	18
2.2.1. Le <i>Culte de la performance</i> .....	18
2.2.2 La performance, nouvelle idéologie ?.....	20
2.3. Les conceptions comptables : la gestion de la mesure.....	22
2.3.1. Le tableau de bord dans l'industrie française.....	23
2.3.2. Le « <i>Balanced scorecard</i> ».....	24
<b>Chapitre 3 : Cadre d'analyse</b> .....	33
3.1. La présentation du cadre d'analyse .....	33
3.2 Les perspectives de management .....	34
3.2.1. Le management traditionnel .....	34
3.2.2. La perspective technique .....	37
3.3. Le management social.....	39
3.3.1. La perspective politique .....	39
3.3.2 La perspective symbolique .....	40
3.3.3 La perspective psychologique.....	40
3.3.4. La perspective cognitiviste .....	40
3.4. Les six mondes de Boltanski et Thévenot.....	41
3.4.1. Le monde de l'inspiration .....	42
3.4.2. Le monde domestique.....	42
3.4.3. Le monde de l'opinion.....	43
3.4.4. Le monde civique.....	43
3.4.5. Le monde marchand.....	44
3.4.6. Le monde industriel .....	44
3.5. Conclusion .....	45
<b>Chapitre 4 : Méthodologie</b> .....	47
4.1. La technique de recherche .....	47
4.1.1. La méthode historique.....	47
4.1.2. Les sources .....	50
4.2. L'échantillonnage.....	52
4.2.1. La sélection des entreprises .....	53
4.2.2. La sélection des répondants .....	53
4.3. La présentation des données.....	54

4.3.1. L'analyse et la rédaction des données .....	54
4.3.2. La confidentialité des données.....	55
<b>Chapitre 5 : Présentation du terrain .....</b>	<b>56</b>
5.1. L'historique de la parfumerie.....	56
5.1.1. L'histoire de la parfumerie.....	56
5.1.2. L'histoire de la parfumerie grasseuse .....	57
5.2. L'industrie de la parfumerie .....	59
5.2.1. La description .....	59
5.2.2. L'industrie grasseuse .....	60
5.3. Une division de parfumerie .....	61
5.3.1. La description .....	61
5.3.2. La performance au sein d'une division de parfumerie .....	63
<b>Chapitre 6 : Analyse.....</b>	<b>65</b>
6.1. La gestion de la production.....	66
6.1.1. Le contexte .....	66
6.1.2. Les perspectives.....	67
6.1.3. L'application de la théorie de l'organisation scientifique du travail.....	68
6.1.4. Le processus de production.....	70
6.1.5. Le contrôle qualité.....	72
6.1.6. Les outils analytiques.....	73
6.1.7. Le contexte de modernisation.....	75
6.1.8. Les évolutions du processus d'innovation.....	75
6.1.9. Conclusion de la gestion de production .....	79
6.2. La gestion des ressources humaines.....	81
6.2.1. Le contexte français.....	81
6.2.2. Les perspectives .....	83
6.2.3. L'évolution des catégories socio-professionnelles au sein de la parfumerie grasseuse .....	84
6.2.4. Le paternalisme.....	85
6.2.5. La fidélisation du personnel .....	87
6.2.6. Les fusions.....	88
6.2.7. Conclusion de la gestion des ressources humaines .....	90
6.3. La gestion commerciale.....	92
6.3.1. Le contexte .....	92
6.3.2. Les perspectives.....	93
6.3.3. L'axe clients.....	93
6.3.4. Le fonctionnement de la gestion commerciale .....	95
6.3.5. La gestion commerciale et la performance .....	96
6.3.6. Conclusion de la gestion commerciale .....	97
6.4. Conclusion du chapitre d'analyse.....	98
<b>Chapitre 7 : Discussion et conclusion.....</b>	<b>100</b>
7.1. Synthèse et contributions .....	100
7.2. Limites de la recherche.....	102
7.3. Les avenues de recherche .....	104
<b>Chapitre 8 : Bibliographie .....</b>	<b>105</b>

8.1. Etat des sources.....**108**

## Liste des tableaux et figures

### Liste des tableaux

Tableau 2.1.1. Récapitulatif du concept polysémique de performance.....	8
Tableau 2.1.2. Récapitulatif des différentes périodes de la performance...	17
Tableau 4.2.2. Recensement des entrevues.....	54

### Liste des figures

Figure 2.3.2 Schématisation du « <i>balanced scorecard</i> » .....	30
Figure 3.5. Modèle d'analyse.....	45
Figure 5.3.2. Représentation d'une division de parfumerie.....	64
Figure 6.1.9. Récapitulatif de la gestion de la production.....	80
Figure 6.2.7. Récapitulatif de la gestion des ressources humaines.....	91
Figure 6.3.6. Récapitulatif de la gestion commerciale.....	98

## Aide pour la lecture des citations

Livres : Police Times

Entrevues : Police italique

Archives : Nouvelle police

## *Remerciements*

Si j'avais su ce qui m'attendait, aurais-je choisi le cheminement mémoire ? Tout au long de ma rédaction, cette question est restée sans réponse. Aujourd'hui, sans hésiter, je réponds oui. Cependant, ce cheminement a été rendu possible grâce à plusieurs personnes que je tiens à remercier.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de mémoire, Anne Pezet, qui a été présente à chaque étape de ce mémoire avec patience. Elle a su me conseiller et me faire confiance. Sa compétence et son humanisme ont été des éléments très précieux durant la rédaction de ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier infiniment toutes les personnes qui ont bien voulu participer à cette recherche. Je ne peux les citer, mais sans eux, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

J'aimerais également remercier mes amis qui m'ont été d'un grand soutien. Je remercie tout particulièrement Josée, pour ses conseils et ses encouragements, pas seulement au cours de mon mémoire, mais tout au long de cette maîtrise. Merci aussi à Amane, Caroline, Maeva, Marie, Juliette et Samantha d'avoir été là. Et merci à Romain pour sa patience.

Je tiens aussi bien évidemment à remercier ma famille qui m'a soutenue même à des milliers de kilomètres.

Un grand merci à tous !

## **Chapitre 1 : Introduction**

L'industrie de la parfumerie occupe une place prépondérante dans la société française. Elle a connu une croissance accrue durant ces dernières années. Malgré la crise économique, le marché n'a pas ralenti. En 2011, le marché mondial affichait un chiffre d'affaires de plus de 260 milliards d'euros (Seeruttun, 2012). Chaque année, les industriels proposent plus de 400 nouvelles fragrances (Seeruttun, 2012). Ainsi, neuf femmes sur dix ont en leur possession en moyenne deux flacons de parfum (Seeruttun, 2012). Les grandes marques comme Chanel, Guerlain, Dior ne cessent d'investir dans les annonces publicitaires pour émettre un désir de luxe et de beauté chez le consommateur. La concurrence est sans merci entre les différents groupes.

Cependant, cette industrie ne se limite pas aux grands groupes. Elle a son ancrage dans une ville peu connue, située dans le sud de la France : Grasse. Capitale de la parfumerie, Grasse a toujours été un point central de cette industrie : c'est là que sont nés la plupart des grands parfums ou odeurs que l'on retrouve aussi bien dans les produits d'hygiène, beauté, soins que dans les parfums. Aujourd'hui, la parfumerie grasseoise comptabilise plus de 10 000 emplois (Pigalle, 2011), conservant constamment son sens de l'innovation, ce qui lui permet de garder une place prépondérante dans le milieu de la parfumerie.

La fascination pour l'industrie de la parfumerie, et plus particulièrement l'industrie de parfumerie grasseoise, a été le point de départ de la présente recherche. Cette dernière est née du besoin de mieux comprendre comment ces entreprises grasseoises ont su faire évoluer la gestion pour rester incontournables face aux géants de l'industrie. Tout au début, les entreprises grasseoises étaient ancrées dans un mode de gestion profondément artisanal, la qualité prévalait sur la productivité. Aujourd'hui, certaines entreprises grasseoises font partie des principaux acteurs mondiaux de l'industrie de la



parfumerie. Ainsi, un sujet sur l'évolution de la performance dans les entreprises grassoises est apparu pertinent. Après avoir étudié le thème de la performance, l'évolution de sa conception à partir de 1945 dans trois secteurs d'une entreprise de parfums grassoise - gestion commerciale, gestion des ressources humaines et gestion de production - s'est révélée intéressante. Avec une méthodologie historique, le cadre de recherche s'est limité à des entreprises ayant une histoire. L'évolution de la conception de la performance entre deux mondes bien distincts (artisanal et industriel), très peu développée dans la littérature, a été approfondie.

Pour débiter cette recherche, une revue de la littérature est proposée autour des trois conceptions de la performance. La première conception ancrée dans l'histoire est gestionnaire. Elle permet de mieux saisir la définition, en gestion, de la performance ainsi que son ancrage historique dans la gestion des organisations. La deuxième conception est sociologique et met en lumière la performance à un autre niveau que l'organisation, en la situant au niveau de l'individu et de la société de façon critique. Enfin, la troisième est une conception comptable et porte sur la question de la mesure de la performance. À cet égard, il a été incontournable de présenter deux outils analytiques concernant la recherche sur la performance : le tableau de bord de l'industrie française et le *balanced scorecard* utilisé outre-Atlantique.

Après cet état des écrits de la littérature, le troisième chapitre traite du choix du cadre d'analyse, des perspectives de management de Déry (2010) et des six mondes de Boltanski et Thévenot (1991). De plus, il explique le choix de ces deux modèles qui permettront de répondre à la question de recherche suivante :

*Comment l'industrie de la parfumerie a-t-elle réussi à faire évoluer sa conception de la performance au cours d'une période de grande transformation ?*

Le quatrième chapitre introduit, quant à lui, la méthodologie choisie pour effectuer la présente recherche : une méthodologie historique. Il justifie

également le choix de l'échantillonnage des entreprises et des répondants. Enfin, il présente le choix de l'analyse des données ainsi que leur confidentialité.

Le cinquième chapitre décrit le terrain de la recherche, à savoir l'historique, les différents secteurs ainsi que le fonctionnement d'une division de parfumerie afin de mieux comprendre le contexte dans lequel la recherche a été effectuée.

Le sixième chapitre présente l'analyse des données recueillies avec un découpage à la fois fonctionnel et chronologique. En effet, il débute par la gestion de la production, continue avec la gestion commerciale pour finir par la gestion des ressources humaines.

Le septième et dernier chapitre conclut ce mémoire en établissant la contribution, les limites et les avenues possibles de cette recherche.

## Chapitre 2 : Revue de la littérature

Cette recherche a pour objectif de montrer comment la performance a évolué dans une entreprise de production de parfums depuis 1945. Si la performance a toujours été un objectif, cette notion a toutefois fortement évolué au fil des années. Après la Seconde Guerre mondiale, force est de constater que les préoccupations n'étaient pas les mêmes qu'aujourd'hui. À l'heure actuelle, la performance est un phénomène, un mode de vie auquel personne n'échappe. Elle s'impose dans la vie quotidienne aussi bien des individus que des organisations, pour devenir imparable. Or cette perception de la performance s'est fabriquée à travers le temps et pour différentes raisons. C'est la raison pour laquelle la revue de la littérature sera présentée autour de trois parties qui permettront d'en savoir davantage sur ce terme utilisé de manière immodérée.

Dans un premier temps, nous traiterons des conceptions gestionnaires de la performance. Cette partie nous permettra de définir le concept de la performance à travers les sciences de gestion. Par la suite, nous identifierons à travers deux types de découpages, historique et théorique, la performance dans l'histoire des sciences de gestion pour établir des repères qui nous permettront d'aider à l'analyse de cette recherche.

Dans un deuxième temps, nous aborderons les conceptions sociologiques de la performance. Tout d'abord, nous présenterons le fameux culte de la performance qui s'est développé peu à peu dans la société française ce qui nous permettra de mettre en exergue les effets *a posteriori* de la performance sur l'individu. Nous nous attarderons ensuite sur le phénomène idéologique de la performance ; plus précisément, nous essayerons de savoir si, finalement, ce n'est pas uniquement le côté idéologique qui pose problème dans la société.

Enfin, la dernière partie sera consacrée à la gestion de mesure de la performance au travers d'un instrument : le tableau de bord. Nous débuterons par le tableau de bord utilisé depuis longtemps dans l'industrie française en

développant ses particularités. Nous terminerons par le tableau de bord prospectif, le *balanced scorecard* utilisé outre-Atlantique. Cette dernière partie permettra de disposer d'un instrument de mesure pour nous guider dans les recherches à travers les différents secteurs : gestion des ressources humaines, gestion commerciale et gestion de production.

## 2.1. Les conceptions gestionnaires

À travers cette section, il convient de comprendre le concept clé de cette recherche : la performance. La performance se conçoit de différentes manières et peut être soit économique, soit sociale. Il est donc essentiel de la définir, mais aussi de retracer son évolution en sciences de gestion.

### 2.1.1 La performance, un concept polysémique

Cette sous-section vise à souligner les différentes conceptions du terme de performance. Avant de définir ce dernier en sciences de gestion, il convient de lui donner un sens commun. En anglais, le terme se traduit par « la réalisation, l'accomplissement, l'exécution » (Bourguignon, 1995: 62). En français, le terme performance « n'est que le résultat de l'action et non l'action elle-même » et peut se définir comme le « succès, voire l'exploit » (Bourguignon, 1995: 62). Néanmoins, ce terme reste très contextuel. Par exemple, la performance dans le domaine psychologique désigne la mise en œuvre d'un comportement effectif (Bourguignon, 1995). Ces définitions « universelles » de la performance ne nous donnent pas une définition précise utile dans une organisation. Nous allons donc explorer les différentes définitions au sein de la littérature de gestion.

La performance en gestion s'articule autour de trois sens. Selon Bourguignon (1997), elle peut être la représentation de la réussite à travers différentes variables ; ainsi, elle est synonyme de succès. Elle peut également être le

résultat de l'action, c'est-à-dire calculée en fonction des résultats obtenus. Ou encore, elle peut être vue comme l'action elle-même, le processus qui met en œuvre des compétences (Bourguignon, 1997). La performance a donc une conception pluridimensionnelle étant donné que les objectifs poursuivis sont nombreux (Vilain, 2003). Le sens à donner à la performance dépend des acteurs et parties prenantes impliqués dans une organisation : chacun a ses propres objectifs, ce qui implique une conception différente de la performance. Cependant, au sens le plus commun du terme en sciences de la gestion, la performance consiste en : « la réalisation des objectifs organisationnels » (Bourguignon, 1995: 65). Pour enrichir les définitions possibles évoquées ci-dessus, Lebas (1995) souhaite ne pas se limiter aux caractéristiques de la performance, mais essaie de l'envisager comme un outil opérationnel. Il souligne que la performance est l'ensemble des processus d'actions qui mènent à un résultat mesuré par des indicateurs appropriés (Lebas, 1995). Cependant, il fait remarquer que la performance est également un facteur important dans la prise de décision. Deux personnes n'ayant pas le même horizon-temps verront les critères de performance de façon différente. C'est pourquoi la performance « appelle à un jugement et à une interprétation » (Lebas, 1995: 71). En effet, « la performance d'une activité, d'un centre de responsabilité, d'une personne, d'un processus ou d'un produit se mesurent par l'impact qu'il ont sur la performance globale de l'entreprise » (Bouquin, 2010: 102). Pour permettre de mesurer et d'évaluer l'impact de chaque individu, « chaque entreprise doit définir le terme pour sa communication externe et interne » (Lebas, 1995: 71). Néanmoins, il existe une distinction claire entre « être performant » et la performance. Être performant est employé pour exprimer les résultats espérés alors que la performance est un fait constaté et passé (Lebas, 1995). Ces définitions données ont été vérifiées à travers l'observation et l'expérience de ces auteurs.

Par ailleurs, Bessire (1999) tente de rompre avec les définitions issues de l'observation et de l'expérience pour offrir une définition au centre de la pensée constructiviste. Deux hypothèses sont émises : celle selon laquelle « la réalité n'est pas une donnée, elle est un construit humain » et celle qui postule

« la capacité du sujet à élaborer ses propres fins et prend explicitement compte la dimension intentionnelle de toute retenue » (Bessire, 1999: 132). En reprenant la théorie des cohérences humaines de Nifle, ce dernier souligne donc que, pour qu'une réalité soit évaluée, il est nécessaire de prendre conscience de la pluralité des points de vue, ce qui donnera une certaine crédibilité aux résultats (Bessire, 1999). La hiérarchie des valeurs des acteurs sera importante pour l'évaluation. Il est donc incontournable de prendre en compte les trois dimensions proposées par l'auteur permettant une évaluation de la réalité : la dimension subjective (pertinence), la dimension objective (performance) et la dimension rationnelle (cohérence) (Bessire, 1999). Ces trois dimensions sont indispensables pour définir précisément comment, pour qui et pour quoi la performance est calculée (Bessire, 1999). Il en ressort une définition intéressante de la performance en gestion. La dimension subjective met en lumière la mission à accomplir, la dimension rationnelle permet de prouver que la stratégie est respectée, enfin, la dimension objective montre que les objectifs économiques sont atteints (Bessire, 1999). À travers ces trois dimensions, les critères d'évaluation de la performance sont clairement exposés. De surcroît, elles permettent une réelle compréhension du sens de performance, démontrant que le concept de performance, comme il est actuellement défini, prend en compte la dimension objective et rationnelle - car la société accepte l'objectivité et la rationalité - tandis que la dimension subjective semble être mise de côté - car elle ne répond pas au modèle cartésien et paraît irrationnelle et souvent arbitraire (Bessire, 1999).

De toutes ces interprétations, il ressort que la conception de la performance en sciences de la gestion est plurielle. Une certaine convergence se dessine néanmoins sur le fait que la performance est un objectif fixé et, une fois atteint, un succès. Ci-dessous, le tableau 2.1.1. résume ces différentes conceptions :

Types de sens	La performance est ...
Sens commun	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La réalisation, l'accomplissement</li> <li>2. Le succès</li> </ol>
Sens en gestion	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La représentation de la réussite</li> <li>2. Le résultat de l'action</li> <li>3. L'action elle-même</li> <li>4. Un fait constaté et passé</li> </ol>
Sens constructiviste	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D'un point de vue subjectif, la mission à accomplir</li> <li>2. D'un point de vue rationnel, l'application de la stratégie</li> <li>3. D'un point de vue objectif, les objectifs économiques sont atteints</li> </ol>

*Tableau 2.1.1. Récapitulatif du concept polysémique*

Dans cette première sous-section, nous nous sommes limités à définir la performance au travers de quelques références dans le domaine. L'étendue de la littérature sur la performance nous a contraints à restreindre le nombre d'auteurs. Il nous est apparu pertinent de retenir les auteurs français. Ce choix permet, en effet, de donner une cohérence aux définitions. Par ailleurs, le terrain de recherche s'effectuant en France, il nous a paru légitime de retenir la définition française. Il nous reste maintenant à saisir son évolution dans l'histoire des sciences de la gestion.

### 2.1.2. La performance, un concept ancré dans l'histoire

L'objet de la présente sous-section est de répertorier les différentes étapes de la performance dans l'histoire des sciences de la gestion. En effet, la recherche vise avant tout à analyser la performance à différentes périodes de temps. Il est indispensable de créer une vision globale de son évolution. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'allier deux types de découpage : historique et théorique. Pour mieux comprendre chaque étape de la performance en sciences de la gestion, nous utiliserons conjointement les deux auteurs Neil Fligstein et Richard Déry. Ils ont tous les deux une vision macroéconomique

de la performance dans une échelle de temps relativement longue. Il convient de les introduire avant d'aller plus loin.

Neil Fligstein, professeur de sociologie à Berkeley, s'est intéressé à « *the growth and prosperity of America's largest corporations through the evolution of four dominant conceptions of control from 1865 to the present* » (Weiss, 1993: 207). En effet, il cherche à comprendre de quelles manières les entreprises se sont adaptées pour continuer à croître et à être profitables : « *My central thesis is that the viability of the large industrial enterprise in the US is most related to the long-term shifts in the conception of how the largest firms should operate to preserve their growth and profitability* » (Fligstein, 1990: 2). Avant d'aller plus loin, il est profitable de comprendre ce qu'exprime l'auteur par « *corporate control* » : « *a perspective on how firms ought to solve their competitive problems and is collectively held and reflected in their organizational fields* » (Fligstein, 1990: 12). L'auteur propose un découpage en quatre périodes : « *direct control, manufacturing, sales and marketing and finance* » (Edelman, 1991: 550). Par ailleurs, il convient de souligner que ce livre est avant tout « *a sociological analysis of the large firm in the United States over one hundred years* » (Parker, 1993: 125).

Richard Déry, professeur de management à HEC Montréal, s'est, quant à lui, intéressé à classer dans le temps l'évolution des théories de management. Son livre est avant tout un ouvrage pédagogique permettant un apprentissage des différentes perspectives de management. Il oppose les deux formes contemporaines de management (technique et sociale) qui se divisent constamment sur la question : comment gérer une organisation ? Son découpage se segmente en quatre grandes périodes : fondation, expansion, reformulation et refondation (Déry, 2010).

Il est nécessaire de rappeler que cette recherche vise à comprendre l'évolution de la conception de la performance depuis 1945. Il paraît toutefois judicieux de reprendre la chronologie proposée par les deux auteurs afin de présenter de manière plus étendue l'évolution de la performance au sein de l'histoire des



sciences de gestion de 1865 jusqu'à nos jours. Par là, nous entendons utiliser conjointement les deux auteurs Fligstein et Déry lorsque leurs découpages respectifs le permettent. Seul Fligstein (1990) a traité la période de contrôle direct tandis que la période de refondation a uniquement été étudiée par Déry (2010).

### *La période de contrôle direct*

La période de « *direct control* » se déroule entre la guerre civile et le tournant du XX<sup>e</sup> siècle, plus exactement de 1865 à 1904 (Fligstein, 1990). Durant cette période, la performance se définit par le contrôle d'une organisation sur les autres acteurs de l'industrie, mais aussi par la production de masse. D'une part, le gestionnaire peut utiliser trois manières pour dominer la concurrence : soit détruire ses compétiteurs « *predatory trade practices* » (Fligstein, 1990: 34), soit fusionner horizontalement « *to control a sufficient quantity of the assets in an industry and thereby stabilize production and price* » (Fligstein, 1990: 34), soit cartelliser les entreprises « *formed to divide markets, set prices and regulate production* » (Fligstein, 1990: 34). D'autre part, à cette époque-là, la performance se conçoit par le fait qu'une chaîne de production ne peut cesser son activité : il vaut mieux continuer de produire même à perte (Fligstein, 1990). L'arrêt de la production serait en effet trop coûteux compte tenu des longues lignes de production, à l'inverse d'une petite entreprise qui serait en mesure d'arrêter sa chaîne de production. Cette conception de la performance n'a pas été sans conséquences. Trois crises majeures se sont succédé, « *the major cause of all three was a general crisis of overproduction* » (Fligstein, 1990: 38). Cet échec de contrôle s'explique par le fait que « *they ultimately could not legally prevent the entry or existence of firms in similar product lines* », (Fligstein, 1990: 75) mais aussi le fait de produire à perte. Dans ces conditions, la conception de la performance fut un échec. Les gestionnaires comme le gouvernement fédéral ont pris conscience que certaines pratiques s'avéraient peu éthiques et inappropriées pour atteindre la performance. Il est alors apparu nécessaire de clarifier « *what kinds of behaviors were to be sanctioned* » (Fligstein, 1990: 75) pour éviter que ce type

d'événements se renouvelle. L'illégalité de ces pratiques a conduit les gestionnaires à repenser un autre type de contrôle pour mener à terme ce désir de performance.

### *La période de contrôle de la production*

À partir de 1900, l'industrialisation s'intensifie, il faut produire davantage. Dans ce contexte, l'artisanat n'est plus capable de répondre aux attentes de performance en production demandées (Déry, 2010). C'est la période : « *manufacturing conception of control* » (Fligstein, 1990: 75). Les gestionnaires ne se préoccupent plus tant de l'environnement externe de l'organisation, mais davantage de la structure interne en cherchant à la modifier pour avoir « *the ability to produce goods reliably and cheaply and in great quantities* » (Fligstein, 1990: 76). Il est dès lors nécessaire de restructurer l'entreprise et de gérer la production de masse. Taylor est le premier à traiter cette question avec l'organisation scientifique du travail qui « servira d'assise fondatrice au management technique » (Déry, 2010: 17). Il donne naissance au *one best way* : « une organisation systématique et productive d'un travail maintenant parcellisé en tâches simples à accomplir et à évaluer » (Déry, 2010: 17). Par ailleurs, Fayol prône, de son côté, une décentralisation administrative : « *managers and entrepreneurs who adopted the manufacturing conception of control formed new organizational fields* » (Fligstein, 1990: 98). L'organisation scientifique et administrative du travail cherche donc à améliorer la productivité pour répondre à l'industrialisation de masse (Déry, 2010). Par ces deux théories, Taylor et Fayol ont mis en avant la recherche de l'efficacité organisationnelle (Bourguignon, 1997). Cependant, l'efficacité organisationnelle ne semble pas être vue de la même perspective par les deux auteurs. En effet, Fligstein (1990) fait remarquer que l'efficacité s'est établie grâce aux fusions verticales et horizontales : « *To set prices, the actors in that firm had to control their suppliers and marketing in order to increase their own efficiency and have the potential to cut off other firms from supplies or customers* » mais aussi aux monopoles « *one strategy of firms interested in controlling their markets was to get the federal government to*

*regulate prices in the industry [...] the services they provide are essential to the infrastructure of the country- and therefore should be exempt from competitive pressures* » (Fligstein, 1990: 98) .

Déry (2010: 16), lui, se concentre sur l'organisation du travail, mais aussi sur l'humain : « comprendre la nature humaine et à y adapter les nouvelles techniques d'organisation du travail ». Dans ces conditions, il apparaît clairement que, même si les deux auteurs ont saisi le même enjeu de production de masse, ils ne se focalisent pas sur les mêmes perspectives.

Après cette description de la période, nous pouvons dire que la performance repose sur une organisation scientifique du travail. Néanmoins, il est nécessaire de contrôler les acteurs de l'industrie afin de produire en grande quantité et de manière profitable.

#### *La période de contrôle commercial et marketing*

Une fois le problème de production de masse résolu, l'ère de la consommation masse a fait son apparition dès les années 1945, s'accompagnant d'une croissance économique sans précédent et d'une période d'expansion s'étendant jusqu'en 1975 (Déry, 2010). En d'autres termes, la « *conception of sales and marketing control* » émerge et met en lumière qu'il ne suffit plus de contrôler les prix et les compétiteurs, mais qu'il faut également vendre ses produits (Fligstein, 1990). Comme le précise Fligstein (1990: 123) : « *if potential competitors were producing in one segment of the market they differentiated their product to avoid direct price competition* ». Ainsi, les gestionnaires prennent conscience que le but est avant tout de vendre aux consommateurs : « *finding new markets to expand sales* » (Edelman, 1991: 550). Afin de répondre à cette prise de conscience, les approches théoriques proposent l'intégration de nouvelles pratiques de gestion. D'une part, Drucker mettra en avant que le « *one best way* » n'est plus suffisant. Par sa vision holiste de l'organisation, il soulignera l'importance de fixer des objectifs précis pour une meilleure évaluation de la performance. Mais les dirigeants devront prendre conscience de l'importance du relationnel avec les individus

(Déry, 2010). En effet, selon lui : « *How well managers manage and are managed determines whether business goals will be reached. It also largely determines how well the enterprise manages worker and work. For the workers' attitude reflects, above all, the attitude of their management. It directly mirrors management's competence and structure. The workers' effectiveness is determined largely by the way they are being managed.* » (Drucker, 2007: 4). Cette attitude des dirigeants est adoptée pour contribuer à la performance de chaque individu et donc à une meilleure performance organisationnelle. Par ailleurs, la planification stratégique prend aussi place pour s'adapter au contexte de cette période. Ainsi chaque dirigeant doit, pour performer, pénétrer de nouveaux marchés et diversifier les produits. De ce fait, ils cherchent à produire, mais dans le souci de vendre.

D'autre part, au cours de cette période, l'on constate une remise en cause de l'organisation scientifique du travail. Trist et Emery prennent conscience que l'organisation est un système sociotechnique influencé par son environnement (Rouleau, 2011). L'optimisation de ces deux systèmes permettrait une meilleure utilisation des ressources autant matérielles qu'humaines de l'organisation. Ainsi pour une optimisation de la performance, une organisation « ne peut être limitée au contrôle de la croissance et du développement interne, elle doit aussi prendre en compte la gestion des relations avec l'environnement » (Rouleau, 2011: 44).

De part en part de cette période, les auteurs (Fligstein et Déry) convergent sur un point : il ne faut pas produire pour produire, il faut produire stratégiquement. Les organisations se doivent de cibler les besoins des consommateurs pour être compétitives. Cependant, les auteurs divergent sur un point : Déry (2010) met davantage en avant l'extension du rôle du gestionnaire, autant technique qu'humain. Il est nécessaire, pour le gestionnaire, de mettre en place une gestion davantage participative. Fligstein (1990), lui, traite de l'ensemble des individus de l'organisation en soulignant que chaque membre doit souhaiter diversifier les produits afin de rester compétitif.

Ainsi, la conception de la performance se traduit par la compréhension de l'enjeu de se diversifier et de produire pour vendre. C'est aussi et avant tout l'alignement stratégique de l'organisation.

### *La période de contrôle financière*

Cependant même si le contrôle marketing et commercial a dominé après la Seconde Guerre mondiale, c'était sans compter sur les différentes crises économiques des années 1970 lors desquelles il s'est avéré nécessaire de remettre en cause toute la gestion des entreprises. Il s'agit d'une période de reformulation des théories de management (Déry, 2010). Dans cette période de crises économiques, les organisations ne s'intéressent plus seulement aux produits, mais aussi aux gains à court terme par l'achat et la vente d'autres entreprises. Autrement dit : « *the finance conception of control stressed the use of financial tools to evaluate product lines and divisions [...] Because financial performance was all that mattered, managers with the financial conception of control pursued growth in whatever industry there were opportunities* » (Fligstein, 1990: 226). Les approches théoriques s'adaptent à cette nouvelle gestion en démontrant que l'organisation n'a d'autre solution que d'« adopter des stratégies compétitives, de miser sur la qualité de sa production, de se définir une identité propre » (Déry, 2010: 30). D'une part, Porter met en lumière la nécessité d'un « véritable management stratégique » (Déry, 2010: 32). Autrement dit, les organisations doivent prendre les dispositions nécessaires pour continuer à être performantes. La mondialisation amène les organisations au constat que l'espace de rivalités stratégiques nécessite une culture organisationnelle forte tout en assouplissant les structures afin d'encourager la mise en action des compétences organisationnelles (Déry, 2010). De nombreuses décentralisations ont été effectuées, mais, pour que cela fonctionne, une « *organizational structure that would allow a multiproduct firm to be controlled by a central office* » (Fligstein, 1990: 227) était nécessaire. Le siège social doit être en mesure de savoir si les filiales sont « la source d'un avantage concurrentiel » (Déry, 2010: 32). Toutes les théories sont repensées dans l'objectif d'installer une

culture performante durable. De ce fait, la diversification dans les lignes de produits contribue, certes, au rayonnement des entreprises (Fligstein, 1990), mais il est inévitable que la qualité soit présente. La qualité est constamment mise en avant durant cette période en raison de la montée en puissance de l'économie japonaise : ce sont les méthodes de « juste à temps, kanban, jidoka » (Déry, 2010: 33) qui priment.

Les deux auteurs aboutissent à la conclusion qu'il faut assouplir les structures des organisations pour faciliter la possibilité de gains à court terme. Il s'agit d'une question de survie pour les organisations en cette période de l'histoire, mais aussi d'une nouvelle conception de la performance qui voit le jour.

Cependant, les auteurs diffèrent sur la nécessité de diversification : Fligstein (1990) fait remarquer que l'achat et la vente d'entreprises à travers les différentes industries sont indispensables pour rester compétitifs, ce qui ne semble pas être, pour Déry (2010), le premier enjeu. En effet, il met en lumière la nécessité de produire une qualité irréprochable dans une culture organisationnelle performante tout en étant capable d'aborder sereinement les changements organisationnels.

En un mot, dans cette période de reformulation, une organisation est performante si elle suit, d'une part, une ligne stratégique imprégnant son personnel d'une culture organisationnelle et, d'autre part, une démarche de qualité totale assurant un succès financier grâce à la diversification de son offre et/ou une décentralisation de ses services.

### *La période de refondation*

Déry (2010) traite de la période de refondation, qui n'apparaît pas dans l'ouvrage de Fligstein (1990), mais qu'il semble opportun de souligner pour cette recherche. Cette période de refondation met en lumière l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les suppositions de base se sont transformées, l'immatérialité et la virtualité prennent une place considérable au sein des organisations. Le management se voit contraint de refonder ses pratiques, là où l'urgence et l'instantanéité

occupent une place importante (Déry, 2010). Les gestionnaires ont donc dû rapidement développer de nouvelles habiletés de gestion comme la gestion de projet (Déry, 2010). La gestion de projet s'ancre dans la conception de performance organisationnelle. D'une part, la gestion de projet permet de mieux anticiper aussi bien les changements des consommateurs que l'incertitude introduite par les nouvelles technologies. En effet, cette nouvelle manière de concevoir la gestion permet aux organisations de mettre l'emphase sur la création et l'innovation par des petits groupes de travail et ainsi offrir des produits personnalisés aux consommateurs de plus en plus éphémères, ce qui semble clairement en lien avec cette recherche. Chaque individu se voit ainsi, chargé d'une tâche précise et la collaboration entre les membres de l'équipe est simplifiée. Ce mode de consommation éphémère se développe en raison de l'instantanéité et de l'urgence des modes de vies : chaque individu peut s'informer, se surinformer ou encore se désinformer, mais est constamment en liaison avec les nouveautés. Les entreprises sont donc contraintes de refonder leurs pratiques.

Dans cette période de refondation, la conception de la performance a fortement évolué depuis la première période qui ne comptait que sur la productivité, mais restait somme toute difficile à définir. La performance est devenue aussi bien l'habileté à réagir aux nouvelles technologies de l'information et la communication que l'habileté à répondre à des consommateurs de plus en plus éphémères grâce aux savoirs présents dans l'organisation.

Pour conclure cette partie, il a semblé nécessaire de synthétiser, dans le tableau 2.1.2., l'ensemble des conceptions de la performance ancrées dans l'histoire.

Périodes	Caractéristiques liées à la performance
Le contrôle direct	<b>Fligstein</b> : Être omniprésent sur le marché
Le contrôle de production	<b>Fligstein</b> : Produire des biens fiables à bon prix et en grande quantité <b>Déry</b> : Appliquer l'organisation scientifique du travail
Le contrôle commercial et marketing	<b>Fligstein</b> : Produire pour vendre <b>Déry</b> : Mettre en place une stratégie organisationnelle
Le contrôle financier	<b>Fligstein</b> : Prôner les gains à court terme et la diversification des produits <b>Déry</b> : Produire une qualité irréprochable et avoir l'habileté de faire face aux changements organisationnels
La refondation	<b>Déry</b> : Être capable de s'adapter à cette culture de l'urgence.

*Tableau 2.1.2. Récapitulatif des différentes périodes de la performance*

En définitive, Fligstein et Déry ne se basent pas seulement sur l'histoire des théories des organisations pour montrer l'évolution de la performance. Ils s'appuient aussi sur des observations pratiques. Ainsi, Fligstein se fonde sur l'histoire des pratiques nord-américaines tandis que Déry présente l'histoire de la pensée managériale. La performance a eu, a et aura toujours une place importante au sein des théories des organisations. Elle s'est adaptée aux pressions externes ou internes de ces dernières. Il est donc pertinent de vouloir retracer son évolution au sein d'une entreprise de production de parfums de manière plus précise. Cette recherche nous permettra de comprendre l'évolution du concept de performance au sein de la gestion d'une entreprise de production de parfums. En effet, grâce à ces deux découpages, nous disposons de points de repères et d'une chronologie des différents faits marquants relatifs à la performance dans les sciences de gestion. Autant



d'éléments qui nous permettent de cibler davantage nos recherches dans le temps.

Après ces constatations, nous comprenons que la performance repose sur différentes conceptions gestionnaires et que ces dernières n'ont cessé d'évoluer dans le temps. Il semble approprié de retracer la construction de la performance au sein d'une entreprise de production de parfums autour de ces deux constats. Cependant, il semble opportun de ne pas se limiter aux conceptions gestionnaires, mais de comprendre également les conceptions sociologiques de la performance.

## 2.2. Les conceptions sociologiques

Les conceptions gestionnaires explorées précédemment présentent la performance au sein d'une organisation. À travers les conceptions sociologiques, nous souhaitons comprendre la performance avec une approche à un autre niveau : l'individu et la société. Cela nous permettra de mieux saisir l'impact individuel dans l'évolution de la performance.

### 2.2.1. Le *Culte de la performance*

De nos jours, la performance est synonyme d'accomplissement de soi. L'individu est contraint d'être performant. Il convient donc d'essayer d'explicitier ce que la performance demandée au sein d'une entreprise peut avoir comme effet sur l'individu. Pour cela, Ehrenberg (1991) a mis en lumière l'effet néfaste de la performance en axant son étude sur l'individu.

Au cours des années 1970-1980, le contexte socio-politique est instable : « les mouvements sociaux semblent avoir fait place aux gagnants, le confort à la suractivité et les passions politiques aux charmes rudes de la concurrence » : « la société française s'est convertie au culte de la performance » (Ehrenberg, 1991: 13). L'individu est confronté dans tous les rapports sociaux à une concurrence qui le contraint à être performant : « Plus encore, chaque individu

doit, dans son travail, ses loisirs ou sa vie affective, conduire sa vie comme un véritable professionnel de sa propre performance » (Ehrenberg, 1991: 16). C'est l'envie de devenir quelqu'un d'unique. Ehrenberg (1991) fait un parallèle avec le sport pour mettre en lumière la « contradiction démocratique » que cela engendre : « [le sport] est l'école de la vie parce que pour nous la vie est un combat qui opère constamment des sélections » (Ehrenberg, 1991: 39) Ainsi, c'est une compétition généralisée entre les individus qui s'est donc construite dans la société où les inégalités semblent être « justes », c'est-à-dire « cette forme de société dans laquelle chacun fait différemment et l'expérience de sa similitude avec autrui et celle de sa propre unicité » (Ehrenberg, 1991: 20) . La performance passe donc par l'unicité de chaque individu.

Au sein des entreprises, cette quête d'unicité fait en sorte que l'initiative personnelle prévaut sur l'obéissance. L'individu, en quête de performance, doit se gouverner lui-même ; une logique d'autonomie se met donc en place. De ce fait, l'entreprise est amenée à repenser ses pratiques de gestion. De là, une véritable responsabilisation de l'individu quant à sa performance se met en place et si ce dernier en vient à échouer, il ne pourra s'en vouloir qu'à lui-même : « le chef d'entreprise est aujourd'hui davantage l'emblème de l'efficacité et de la réussite sociale que celui de l'exploitation de l'homme par l'homme » (Ehrenberg, 1991: 40) . Ainsi, cette définition de la performance plutôt critique tend à se demander comment les entreprises ont géré cette évolution. La performance est omniprésente dans les entreprises, mais comment ont-elles pu faire face à cette émergence d'individualisme tout en répondant aux objectifs escomptés ?

Ainsi, la performance soulève de nombreuses questions pour la société et, de ce fait, pour l'organisation. Cependant, nous verrons que la performance n'est pas seulement un mal.

### 2.2.2 *La performance, nouvelle idéologie ?*

Dans cette sous-section, il convient d'explorer les écrits de Benoît Heilbrunn (2004). Cet ouvrage permet de mettre en lumière des points de vue pluridisciplinaires sur la performance et son idéologie : « l'éclectisme de ce livre en fait tout l'intérêt » (Pesqueux, 2005: 170). À travers un collectif d'auteurs, Heilbrunn (2004) a confronté de nombreux points de vue pour mieux comprendre ce phénomène de société : la performance. À travers cet ouvrage, les auteurs montrent que la performance n'est pas seulement un mal, elle peut être aussi « utile » dans la société actuelle, le tout est qu'elle ne franchisse pas la frontière entre le souhaitable et l'idéologique (Bonneville & Ragusich, 2004).

Tout d'abord, la performance dans les sociétés démocratiques semble créer un déséquilibre : « le risque est aussi que la somme des performances individuelles détruit la performance collective définie en termes de confiance, de sécurité, de solidarité, ce que l'on appelle aujourd'hui le capital social » (Heilbrunn, 2004: 27) . En effet, les effets pervers de la performance imposent à l'individu de mieux faire et d'intensifier ses efforts dans son travail, sa vie de famille et ses loisirs, c'est une vie assez contraignante qui s'impose : « nous vivons dans une culture intensément narcissique, non pas au sens où nous serions vaniteusement fiers de nous-mêmes, mais au sens où nous vivons dans la hantise de ne pas valoir assez et dans l'espoir de valoir plus » (Heilbrunn, 2004: 77). Cependant, cette course vers la performance peut être favorable. Pour expliquer ce positionnement, le monde des sports extrêmes a été choisi. Cette recherche de peur et de sensations extrêmes permet à l'humain de se retrouver seul et de mieux se connaître ; c'est, en fait, « vivre à contre-courant, se ressourcer, échapper à l'ennui en intensifiant le rapport à l'instant » (Heilbrunn, 2004: 107). Les entreprises recherchent des personnes aptes à se défier face aux autres et face à l'environnement, cela représente un « motif d'excellence » (Heilbrunn, 2004). Toujours dans la nuance, cela peut avoir des effets positifs dans une entreprise, mais cela peut aussi se confronter à la systémique de l'organisation: « La gestion de crise a

jusqu'alors fait l'économie d'une réflexion approfondie sur la performance. Vue comme un accident de parcours et non pas comme la régulation d'une trajectoire de performance inadaptée, la crise, du point de vue de beaucoup, est à réduire au plus vite pour revenir aux équilibres antérieurs » (Heilbrunn, 2004: 149). Il est donc nécessaire de savoir mettre en place les outils et les méthodes indispensables pour prendre conscience de cette erreur de pilotage.

### *La performance, un échec de mise en place ?*

En effet, dans son article, Amadio (2012) démontre que ce phénomène de performance n'améliore pas infailliblement les objectifs. En effet, l'auteur met en lumière que la performance est introduite d'une manière vide de sens et la plupart des personnes tentent de comprendre les incertitudes de ce qu'on leur demande plutôt que de se dévouer à leur travail (Amadio, 2012). Cela revient à ce qui a été dit ci-dessus dans la gestion de crise après un plan stratégique inapproprié pour répondre à l'obsession de la performance. La mise en place et le sens de la performance doivent être clairement explicités avant d'être réellement bénéfiques au sein d'une organisation. La performance est complexe, il ne suffit pas de donner une injonction, il faut aussi donner les moyens de répondre aux demandes de cette logique de performance (Amadio, 2012). De ce fait, il ne suffit pas simplement de discours sur la performance, au sein d'une organisation, pour que la performance prenne place, il faut aussi en donner les moyens.

En un mot, la performance est devenue un véritable phénomène de société qu'il faut savoir expliquer afin que cela n'aboutisse pas à une obsession idéologique. Ce phénomène est nécessaire au sein d'une organisation, il doit cependant être encadré afin qu'il n'y ait pas de ressorts contraignants à gérer. Au sein d'une organisation, cette complexité en matière de gestion a dû nécessiter de nombreuses remises en question pour trouver le juste milieu face à ce phénomène croissant. Ainsi, l'évolution de la conception de la performance au sein d'une organisation passe inéluctablement par une

conception gestionnaire ; mais les gestionnaires sont, eux aussi, influencés par la société. Il apparaît pertinent de vouloir mieux comprendre de quelles manières les individus ont influencé l'évolution de la conception de la performance au sein d'une organisation.

Désormais, nous savons qu'il existe des conceptions gestionnaires, mais aussi des conceptions sociologiques de la performance. Or, lorsque nous parlons de performance, nous parlons également de mesure. Il est donc inévitable d'aborder la mesure de la performance.

### 2.3. Les conceptions comptables : la gestion de la mesure

Les conceptions gestionnaires et les conceptions sociologiques sont étroitement liées au tableau de bord. En effet, les conceptions gestionnaires apportent une vision normative de la performance tandis que les conceptions sociologiques mettent l'accent sur la difficulté d'équilibrer ce phénomène de société. Le tableau de bord de l'industrie française et le tableau de bord de Norton et Kaplan vont permettre de comprendre la mesure de la performance. Il paraît pertinent de décrire ces deux derniers dans la revue de littérature puisqu'ils ont souvent été comparés : « *Both the TDB and the BSC have a major point in common, that is the over-emphasis on a mechanical metaphor (i.e. the tendency to view an organization as being a machine like an automobile or airplane which can be piloted to its destination)* » (Bessire & Baker, 2005: 649) . Il convient de préciser que nous retiendrons les différents niveaux, mais la philosophie, c'est-à-dire l'orientation purement financière, ne sera pas traitée.

De surcroît, il convient de justifier cette section. Le tableau de bord est apparu comme l'outil analytique pour la recherche. De ce fait, pour mieux analyser la performance à travers le temps dans une entreprise de production de parfums, il était nécessaire d'avoir un outil analytique permettant de mieux la saisir.

### 2.3.1. Le tableau de bord dans l'industrie française

L'histoire du tableau de bord français ou du *French tableau de bord* n'a été que partiellement retracée. Dans le cadre de la présente recherche, nous montrerons son évolution afin de mieux comprendre son utilisation et sa pertinence dans la construction de la performance. De surcroît, le terrain de notre recherche s'effectuant en France, nous ne pouvions nous limiter à l'unique tableau de bord nord-américain.

Né au sein de différentes entreprises françaises à la suite de l'ouverture de filiales à l'étranger, le tableau de bord français s'est construit à travers un besoin des dirigeants « du voir et du faire » (Pezet, 2007: 3) . Il était en effet indispensable pour l'ensemble des dirigeants de « garder le contact direct avec leurs affaires » (Pezet, 2007: 27). Les ratios utilisés pendant de nombreuses années n'ont plus suffi, car le contrôle mis en œuvre par ceux-ci s'avérait surtout budgétaire, « considéré plus comme un système d'enregistrement que comme un instrument de gestion » (Pezet, 2007: 21). Ainsi, la performance ne se définissait plus seulement de manière chiffrée ; il était nécessaire d'observer les méthodes mises en place pour atteindre les chiffres escomptés. Somme toute, les ratios n'ont pas été supprimés, bien au contraire : « Si l'on conçoit le tableau de bord d'une entreprise comme une organisation permanente d'informations destinée à déclencher et orienter l'action en même temps qu'à illustrer ses effets, c'est trop peu de situer les ratios au premier rang des éléments du Tableau de bord : ils constituent l'ossature autour de laquelle celui-ci peut s'ordonner » (Cibert & Lauzel, 1962: 17) .

Du fait, en raison d'une décentralisation de plus en plus prononcée dans l'entreprise moderne, les responsabilités sont soumises à différentes personnes qui doivent agir pour le bon fonctionnement du navire (Cibert & Lauzel, 1962). La performance s'atteint grâce aux gestionnaires capables de diriger chaque individu vers celle-ci. Ainsi, le tableau de bord est avant tout conçu pour que tous les départements d'une entreprise fonctionnent dans les meilleures conditions afin de répondre aux objectifs fixés par les dirigeants. Ainsi, « ce n'est donc pas à un unique tableau de bord qu'il faut penser, mais à

autant de tableaux de bord qu'il y a de responsabilités complexes distinctes dans l'entreprise ; dans le sens ascendant comme dans le sens descendant, l'information suit donc, grosso modo, les lignes de l'organigramme » (Cibert & Lauzel, 1962: 133), et ce, dans le but que l'entreprise génère un chiffre d'affaires et suive une stratégie menant à la performance. Par une diffusion de l'information organisée, « le tableau de bord fournit alors des repères dont la confrontation permet de contrôler l'action passée et oriente vers l'action utile » (Cibert & Lauzel, 1962: 134). Bien que les recherches émettent des doutes sur le fait que le tableau de bord soit une inspiration purement française - « l'existence d'un "luxe de statistiques de vente" au retour d'un voyage aux États-Unis » (Pezet, 2007: 24), ce qui est crucial pour notre recherche, c'est d'assimiler les caractéristiques d'un tableau de bord utilisé depuis longtemps dans l'industrie française.

Ainsi, la conception de la performance a également évolué selon l'instrument de mesure utilisé. À travers notre recherche, nous cherchons à comprendre l'évolution de la performance. Il paraît donc incontournable d'explorer l'outil analytique mis à la disposition de la recherche pour mieux comprendre la performance. Désormais, nous savons que le tableau de bord utilisé dans l'industrie française permet aux gestionnaires d'adapter les objectifs. Il nous reste à comprendre le tableau de bord outre-Atlantique, autrement nommé le « *balanced scorecard* ». Ce dernier nous permettra de mieux comprendre de quelle manière les gestionnaires doivent l'appliquer pour rendre leur organisation plus performante et ainsi, pour réussir à faire évoluer sa conception de la performance dans une période de grande transformation.

### 2.3.2. Le « *Balanced scorecard* »

Selon Norton et Kaplan (2003), les entreprises de l'ère de l'information appellent à de nouvelles compétences. L'environnement concurrentiel étant très important, certaines données intangibles (actifs intellectuels), jusque-là souvent écartées de tout bilan, doivent être intégrées à la stratégie de l'entreprise : « le TBP élargit les objectifs des unités au-delà de la simple

performance économique » (Kaplan & Norton, 2003: 20). Ce tableau de bord prospectif permet de guider la prise de décision des dirigeants et d'établir une stratégie cohérente pour faciliter la poursuite des objectifs (Vilain, 2003). Et s'il est conçu de cette manière, il « devient la pierre angulaire du management des entreprises de l'ère informationnelle » (Kaplan & Norton, 2003: 31).

Dans cette sous-partie, nous présenterons les quatre axes de ce tableau de bord prospectif en montrant le lien de causalité qui les unit (Kaplan & Norton, 2003). Afin de faciliter la compréhension, nous suivrons la structure logique. De ce fait, nous débuterons par l'axe financier pour conclure par l'axe d'apprentissage. Cela nous permettra d'obtenir l'ensemble des visions de cet outil analytique pour notre recherche.

### *L'axe financier*

Norton et Kaplan définissent l'axe financier comme le fil conducteur de toute stratégie, l'objectif dominant d'une entreprise étant la performance financière. (Kaplan & Norton, 2003).

Norton et Kaplan soulignent que les objectifs financiers varient selon le cycle de vie d'une unité. Il existe trois phases :

- « La croissance
- Le maintien
- La récolte » (Kaplan & Norton, 2003: 62):

Chaque phase est orientée vers les objectifs financiers de la stratégie :

- « Croissance et diversification du chiffre d'affaires
- Réduction des coûts et amélioration de la productivité
- Stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement » (Kaplan & Norton, 2003: 65).

La conception de la performance varie selon le cycle des produits, pour décrire les différents cycles de produits, nous nous appuyerons sur les propos de Norton et Kaplan (2003).



Tout d'abord, la phase de croissance signifie que l'entreprise dispose d'une éventuelle croissance grâce à ses produits ou services. De manière générale, en phase de croissance, les entreprises ont tendance à investir soit pour élargir ou diversifier une nouvelle gamme, soit pour développer les sites de production. La croissance étant mesurée principalement par la progression du chiffre d'affaires, les entreprises en pleine croissance tentent une expansion des gammes de produits déjà existants dans le but d'attirer de nouveaux clients, mais aussi de pénétrer de nouveaux marchés avec des produits déjà existants. À ce stade-ci, les flux de trésorerie sont souvent négatifs ainsi que les retours sur investissement. Et la performance se conçoit à travers l'habileté d'investir dans le développement ou la diversification des produits pour assurer l'accroissement du chiffre d'affaires.

Ensuite, la phase de maintien prend place quand les parts de marché sont stables même s'il est toujours nécessaire d'investir pour réduire les coûts et améliorer la productivité. L'objectif de cette phase est, avant tout, d'accroître une certaine rentabilité. Il est indispensable d'augmenter les marges et d'atteindre des coûts compétitifs grâce à la standardisation et à l'automatisation des processus. Le but est de mieux utiliser l'actif, c'est-à-dire de diminuer le temps du retour sur l'investissement. De ce fait, la performance de ce cycle repose sur la capacité à atteindre une certaine stabilité et rentabilité.

Enfin vient la phase de maturité. C'est à ce moment précis que les entreprises ont un retour réel sur l'investissement des deux phases précédentes. Il n'est plus question d'investir, de modifier le processus de production et, pour cause, le but est de maximiser des liquidités pour continuer d'investir dans les unités se situant dans les phases précédentes. Par cette dernière phase, la performance a été atteinte. Somme toute, il ne suffit pas de se reposer sur l'acquis, il faut être à même de perpétuer cet enchaînement pour d'autres produits.

Par l'établissement d'objectifs financiers, chaque unité est consciente de la stratégie à suivre afin d'atteindre la performance financière escomptée. C'est

aussi le vecteur pour adapter les objectifs financiers à chaque unité selon son cycle de vie. C'est une conception normative de la performance.

De toutes ces considérations, il ressort que cet axe reprend des indicateurs financiers classiques, mais qu'il existe une certaine volonté d'intégrer les clients dans les cycles de vie des produits, ce qui s'avère fondamental pour la performance d'une entreprise. À travers cette recherche, nous tenterons de voir si cela a toujours été le cas à travers le temps.

### *L'axe clients*

L'axe clients est un axe majeur au sein d'un tableau de bord. Norton et Kaplan (2003 : 79) affirment que ce dernier « identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers ». Il est indispensable que le personnel présente une volonté de satisfaire les clients. Cependant, les commerciaux doivent cibler un segment de marché plutôt que de vouloir satisfaire tous les segments menant souvent à l'échec. Comme le soulignent Norton et Kaplan (2003 : 80) « la stratégie ne consiste pas seulement à choisir la bonne voie, mais aussi à éviter de faire fausse route ». Certains indicateurs sont déterminants pour la performance d'une entreprise, notamment la part de marché occupée dans un segment ciblé, la satisfaction des clients, la conservation des clients et l'acquisition de nouveaux clients. Tous ces déterminants normatifs sont interreliés et permettent d'observer et de calculer la rentabilité du segment en question.

En effet, la part de marché est le nombre de clients dans un segment, il est donc nécessaire de conserver les nouveaux clients, mais aussi d'en « acquérir » de nouveaux, bien évidemment de les satisfaire dans le but que ce segment de marché continue à être profitable à l'entreprise. La qualité, le prix et la facilité d'achat sont indispensables pour satisfaire une clientèle (Kaplan & Norton, 2003). En outre, il faut souligner que « la réactivité est devenue une arme concurrentielle majeure : savoir répondre rapidement et précisément à la demande d'un client est souvent essentiel pour conquérir et conserver sa

clientèle » (Kaplan & Norton, 2003: 101). Par ailleurs, le fait d'avoir ciblé ces déterminants de la performance guide les « activités marketing, commerciales, logistique et développement de produits et services » (Kaplan & Norton, 2003: 99). La performance se construit donc à travers la réactivité du personnel, mais aussi grâce à l'habileté de disposer d'une vision systémique de l'organisation.

Après toutes ces considérations, la performance se construit grâce et avec les clients affichant des critères comme le prix et la qualité. Cela se reflète comme une évidence, mais cela a-t-il toujours été le cas ? C'est ce que nous tenterons d'éclaircir dans cette recherche.

Nous terminerons en soulignant que si la performance financière découle bien évidemment de l'axe clients, ce dernier ne pourrait toutefois fonctionner sans l'axe des processus internes.

#### *L'axe des processus internes*

Par cet axe, « les managers identifient les processus essentiels à la réalisation des objectifs concernant les clients et les actionnaires » (Norton & Kaplan, 2003 : 107). Auparavant, dans cet axe, beaucoup de gestionnaires ne voyaient que le processus de production. Or, Norton et Kaplan (2003) soulignent l'importance de retenir l'ensemble des processus, de l'innovation à l'après-vente. Le rôle du processus d'innovation est de cerner le besoin des consommateurs, mais aussi le besoin de recherche et développement au sein de l'entreprise. Le processus d'innovation a été récemment ajouté au tableau de bord prospectif, car être capable de devancer les besoins des clients, mais aussi de savoir les créer dans son entreprise est considéré comme un véritable atout. Quant au processus de production, il s'avère crucial, notamment dans l'indicateur de délais donné aux clients entre la commande à la livraison. C'est l'une des clés de la réussite pour une entreprise. C'est là où la qualité du service est mise en jeu. Enfin, le processus de service après-vente (SAP), qui suit l'achat du produit, est mesuré en fonction de la rapidité, de la réactivité et de l'efficacité de l'entreprise à résoudre un problème dès le premier appel du client (Kaplan & Norton, 2003).

Cet axe de processus interne souligne une autre conception de la performance. Celle-ci s'établit à travers un processus d'innovation permettant de conquérir une nouvelle clientèle. Et le service après-vente joue un rôle majeur. En effet, il permet une certaine gestion de la marque par la qualité des produits et le service qui s'en suit. Ainsi, l'axe des processus internes fait partie intégrante de l'évolution de la performance d'une organisation. Cependant, il convient de se demander si tous les processus cités par Norton et Kaplan pour cet axe s'appliquent intégralement à tous types d'entreprises.

Pour que les trois axes puissent voir le jour et mener à la performance, il est indispensable que l'axe d'apprentissage organisationnel réponde aux besoins.

#### *L'axe apprentissage organisationnel*

Cet axe est le dernier du tableau de bord prospectif. Ses objectifs « sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes » (Kaplan & Norton, 2003: 137). Il est, en effet, indispensable à une entreprise se voulant performante « d'investir dans leurs infrastructures - ressources humaines, systèmes procédures » (Kaplan & Norton, 2003: 137). Cette prise de conscience aidera les dirigeants à atteindre les objectifs fixés. Si une entreprise souhaite une fidélisation de la clientèle, il faut avant tout une fidélisation du personnel. Cette fidélisation permettra une amélioration de la relation client. De plus, il est préférable de créer une ambiance favorable à l'action, ce qui passe par l'adhésion de la stratégie par le salarié. Celle-ci peut être mesurée par les questionnaires de satisfaction du personnel (Kaplan & Norton, 2003). De plus, cette ambiance permet une certaine motivation du salarié et donc, le plus souvent, une meilleure productivité. La productivité de chaque employé est donc mesurée selon son propre chiffre d'affaires. Par ailleurs, il est nécessaire de mettre à jour régulièrement les compétences nécessaires des salariés afin qu'ils répondent aux demandes du marché, mais aussi qu'ils prennent en compte les évolutions technologiques.

La conception de la performance repose ici sur l'habileté des dirigeants à prendre conscience que, sans le personnel, les trois axes précédents ne

fonctionneraient pas. La fidélisation, la satisfaction et la productivité des salariés sont le socle de départ inévitable pour la performance de l'organisation.

Par là, nous comprenons que l'axe d'apprentissage est le garant de tous les axes précédemment présentés ; Comme le démontre la figure 2.3.2. ci-dessous :

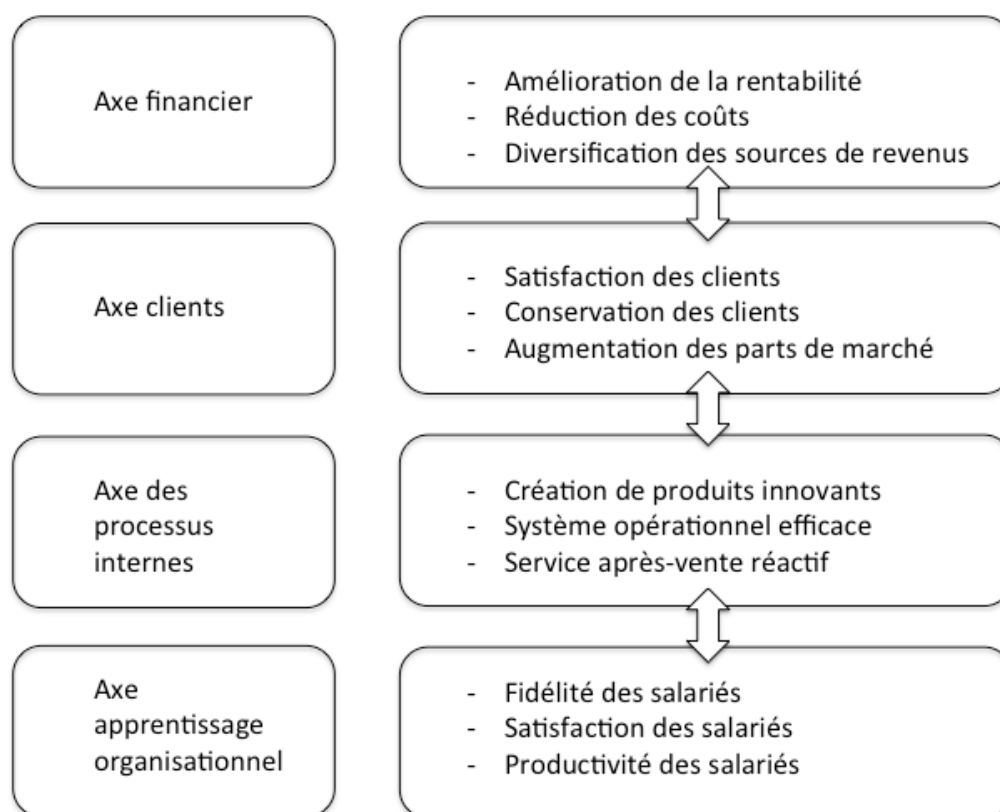


Figure 2.3.2. Schématisation du « balanced scorecard »

Ce tableau de bord prospectif établit clairement un lien entre l'approche normative de la performance (nombreux indicateurs et règles à respecter afin d'atteindre les objectifs) et l'approche idéologique de la performance (aucun effet inattendu de la mise en place n'est évoqué). En effet, à travers cet instrument de mesure, nous retrouvons la définition la plus utilisée en gestion pour la performance : la « réalisation des objectifs organisationnels » (Bourguignon, 1995: 65). L'approche sociologique de la performance figure entre les lignes de cet instrument de mesure, notamment dans l'axe

d'apprentissage organisationnel : le bien-être autant que la productivité des employés sont mesurés. Cependant, la littérature a montré les effets néfastes de cette quête de performance quotidienne au sein des organisations, qui n'apparaît toutefois pas dans la grille d'évaluation : « les méthodes de management ne laissent pas place à la surprise ou à l'incertitude : les effets attendus se produiront inmanquablement, et elles sont alors considérées comme neutres : leur utilisation n'engendre aucun effet inattendu » (Pezet & Sponem, 2008: 13) .

Par ailleurs, à travers la description de ce tableau de bord donné par Norton et Kaplan, il semblerait que la performance puisse être atteinte à la suite d'un enchaînement logique des axes : un apprentissage organisationnel remarquable, suivi d'une amélioration des processus internes, une satisfaction des clients et les objectifs financiers atteints (Germain & Trébucq, 2004: 38). Il convient de se demander si la juxtaposition de cet enchaînement logique dans une entreprise de production de parfums a réellement conduit à la performance.

## 2.4 Conclusion

À travers cette revue de la littérature, nous avons mis en évidence la polysémie de la conception de la performance. La performance est difficilement définie en gestion. Elle peut être conçue comme synonyme de succès ou simplement comme un fait constaté et passé. Cependant, la performance tend vers un accomplissement réalisé par des individus. Par ailleurs, la performance est un concept ancré dans l'histoire. De manière contingente, sa conception s'est adaptée aux bouleversements économiques et sociaux. Cependant, la performance n'a pas eu que des effets positifs, plusieurs effets négatifs ont également été constatés au cours de son évolution. La performance axée sur les individus a été critiquée pour ses effets sur l'humain. La poursuite de la réussite est exigée. Cette montée de l'individualisme a largement contribué à repenser la manière de gérer le personnel d'une organisation. Enfin, cette revue de la littérature a aussi proposé d'explorer l'instrument de mesure de la

performance. Cette dernière est somme toute normative en raison des nombreuses règles qu'elle propose, mais aussi très idéologique dans le contenu.

## **Chapitre 3 : Cadre d'analyse**

Le chapitre précédent fait état d'une connaissance relativement claire sur la performance et sa gestion de la mesure, néanmoins peu exhaustive concernant les déterminants de l'évolution de la conception de la performance. Dans un premier temps, nous présenterons le cheminement de départ pour cette recherche ainsi que le choix du cadre d'analyse. Pour ce faire, nous introduirons les six perspectives de management de Déry (2010) afin de mieux comprendre la gestion de l'entreprise de parfumerie grasse. Ensuite, nous démontrerons que la dynamique des six mondes de Boltanski et Thévenot décrit de quelle manière a eu lieu l'évolution de la conception de la performance.

### **3.1. La présentation du cadre d'analyse**

Pour cette recherche, nous avons cherché à définir les différentes conceptions de la performance à travers des méthodes. Par conception de la performance, nous entendons la relation entre le « discours » des dirigeants sur la performance et les outils et les méthodes mis en place pour l'atteindre.

En outre, la performance est atteinte par l'utilisation de méthodes. Nous tenterons de comprendre comment celles-ci ont été mises en place dans les différents départements (ressources humaines, gestion commerciale et gestion de production) et comment la période de grande transformation a influencé celle-ci. Pour appuyer cette analyse, nous avons choisi d'utiliser les perspectives de management de Déry (2010) pour mieux définir les différentes perspectives présentes dans la gestion d'une entreprise grasse. Ces différentes perspectives offrent aux gestionnaires de multiples manières de gérer l'organisation. Somme toute, ces perspectives peuvent être combinées pour une gestion plurielle et aident à mieux saisir la difficulté de la collaboration organisationnelle (Déry, 2010). Toutefois, l'évolution de cette



performance s'est faite en intégrant les différentes valeurs présentes dans ces entreprises. C'est une dynamique de compromis qui a permis l'évolution de sa conception. Pour mieux analyser cette dynamique, nous avons choisi de reprendre les six mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Le sociologue et l'économiste se sont alliés dans cet ouvrage pour proposer des modèles d'action, certes limités, mais présents dans une organisation.

Après avoir justifié le choix du cadre d'analyse, il convient de présenter les différents concepts qui appuieront notre analyse.

## 3.2 Les perspectives de management

Dans cette partie, nous présenterons chacune des perspectives. Il est apparu cohérent d'offrir « tout au côté des deux formes contemporaines de management, une troisième forme de management, à savoir le management traditionnel » (Déry, 2010: 61). Ainsi, nous commencerons par explorer l'éthos du management traditionnel, puis la perspective technique et, enfin, les différentes perspectives (politique, symbolique, psychologique et cognitiviste) du management social.

### 3.2.1. Le management traditionnel

Tout d'abord, il convient de justifier l'utilisation de la perspective traditionnelle. Le management traditionnel est, selon Déry (2010), considéré comme tacite, à savoir qu'il n'y a aucune théorie explicite sur cette dernière. L'image de l'organisation traditionnelle se traduit par un style de management profondément paternaliste. L'organisation traditionnelle est composée de cinq valeurs : « la tradition, l'amour du métier, le culte du pragmatisme, l'attachement aux relations personnelles et le respect de l'ordre hiérarchique » (Déry, 2010: 67).

### *La tradition*

La tradition est caractérisée par le don, le savoir et l'apprentissage. Au sein d'une organisation traditionnelle, le don est une manière de préserver la tradition en la transmettant à toute personne voulant la recevoir. C'est en quelque sorte une obligation de tous les gestionnaires de faire don de cette tradition. À travers ce besoin de transmission, le savoir tacite est omniprésent, d'où la nécessité de don (Déry, 2010). La tradition est aussi transmise à travers l'observation des comportements. Ainsi, « le gestionnaire n'a donc d'autre choix que d'incarner le plus fidèlement la tradition et de susciter ainsi fierté et soumission, non pour sa propre personne ou son savoir, mais bel et bien pour ces traditions que lui et tous les autres membres de l'organisation doivent respecter et honorer ». (Déry, 2010: 70)

### *L'amour du métier*

L'amour du métier s'inscrit dans le management traditionnel, car la productivité n'est pas une fin en soi. Chaque tâche à accomplir doit être minutieusement suivie avec une logique d'honneur, chaque travail a des exigences relevant de la tradition, cela est vu comme un devoir. Tout travail doit être produit dans une logique de qualité irréprochable. Cette façon de produire indique une logique d'honneur, mais aussi de volonté de pérennité. Cette logique d'honneur et cette œuvre de qualité s'enchevêtrent dans le respect des outils donnés à chacun pour produire : « ils ne sont qu'un prolongement du corps et de l'esprit et qu'en dernière analyse, c'est toujours celui ou celle qui les manipule qui est l'ultime responsable de l'œuvre qu'ils contribuent à réaliser » (Déry, 2010: 77).

### *Le culte du pragmatisme*

L'organisation traditionnelle cherche à reproduire les mêmes pratiques que dans le passé, cela est rendu possible grâce à l'observation du gestionnaire sur le particulier plutôt que le général. De ce fait, le gestionnaire observe et

mémorise les pratiques tangibles utilisées et sera à même de les réutiliser si besoin dans le futur (Déry, 2010). De cette façon, le gestionnaire pourra aussi connaître les qualités des personnes. Ainsi, il adaptera les pratiques à exploiter selon le contexte donné.

### *L'attachement aux relations personnelles*

La chaleur humaine dicte les relations au sein des organisations traditionnelles. L'autorité s'inscrit dans l'organisation grâce au paternalisme, cela maintient tout de même une distance hiérarchique (Déry, 2010). Le contrôle social est omniprésent pour faire respecter la tradition. De plus, ces relations de l'ordre de l'affectif sont considérées comme un chemin menant à la loyauté. Les individus ne pourront décevoir et chercheront toujours à faire leur travail dans le but d'être fidèles à la tradition organisationnelle.

### *Le respect de l'ordre hiérarchique*

Dans une organisation traditionnelle, les ordres de grandeur sont importants et les rangs sont établis à travers l'échelle de mesure de la tradition. Il existe donc un véritable souci d'ordonnement : « les idées, les valeurs, les ressources, les outils, etc. classés et logés au sein d'une hiérarchie » (Déry, 2010: 84). L'importance de la hiérarchie est ancrée dans son fonctionnement.

Au cours du temps, la productivité a été l'essence de l'action de tout gestionnaire. Le management traditionnel laisse entrevoir une forme peu conventionnelle dans une période de mondialisation croissante. La performance ne repose pas ici sur des pratiques tangibles et des théories explicites permettant de suivre un cheminement de quête de la performance. Tout se transmet tacitement et beaucoup de pratiques s'apprennent à travers l'observation. La performance est donc conçue autrement que dans les deux autres formes de management contemporaines, elle repose sur la tradition.

### 3.2.2. La perspective technique

La perspective technique naît d'une opposition à la perspective traditionnelle. L'organisation technique aspire à une efficacité maximale, tout est strictement planifié, organisé, dirigé et contrôlé. Ainsi, cette organisation, où tout est minutieusement pensé, laisse l'image d'une machine productive. L'intérêt pour la productivité l'emporte sur la qualité. La technique amène à concevoir de nouvelles innovations, améliorant l'efficacité de l'entreprise. De plus, et contrairement à l'organisation traditionnelle, l'organisation technique promeut une hiérarchie formelle encadrée de façon contractuelle dans un souci de maximisation (Déry, 2010). Pour atteindre l'efficacité organisationnelle, les processus techniques doivent s'enchevêtrer pour que tout s'enchaîne sans perte de temps. L'éthos instrumental a cinq valeurs : la raison, l'idéal du progrès, l'amour des techniques, le culte de l'objectivité et l'intérêt général (Déry, 2010).

#### *La raison*

Selon Déry (2010), la rationalité joue un rôle prééminent dans la perspective technique. Le gestionnaire doit analyser les causes et les conséquences de ce qui se passe au sein de l'organisation. L'action du gestionnaire doit être raisonnée et poursuivre la maximisation des fins.

#### *L'amour des techniques*

La perspective technique, comme son nom l'indique, se fonde sur la combinaison de techniques pour une meilleure efficacité. Tout est rationalisé afin que les techniques permettent d'aboutir aux fins espérées. Dans ce contexte, les techniques sont sans cesse repensées pour innover. Plus les techniques seront innovantes, meilleure sera l'efficacité.

### *Le culte de l'objectivité*

Pour mieux répondre à la maximisation demandée, le gestionnaire doit faire abstraction de tous les éléments externes et analyser de manière isolée un problème. De plus, chaque personne est vue comme une ressource pour le gestionnaire qui analysera objectivement le potentiel de chacun. Par ailleurs, pour une meilleure efficacité, le gestionnaire de la perspective technique a pour rôle de répondre à l'offre en mesurant et en quantifiant la demande pour y répondre le plus justement possible (Déry, 2010). Tout est matérialisé objectivement, le subjectif perd sa place au sein de la perspective technique.

### *La poursuite de l'intérêt général*

Selon Déry (2010), l'intérêt général permet de donner une ligne de conduite souvent tacite pour répondre aux objectifs organisationnels grâce à la volonté du personnel. Le personnel se voit répondre à une entité à part entière avec des objectifs et une stratégie. L'intérêt particulier s'efface au profit de l'intérêt général. Le gestionnaire fait la médiation entre l'individu et la stratégie organisationnelle. De ce fait, il doit être en mesure de comprendre comment l'organisation peut être davantage efficace compte tenu des objectifs à atteindre.

### *L'idéal du progrès*

La perspective technique a besoin d'une volonté générale, de rationalité, d'objectivité et de l'hybridation des techniques, mais ceci doit mener au progrès pour manifester concrètement ce dont toutes les personnes impliquées profiteront (Déry, 2010). La croissance économique d'une organisation se mesure par le progrès. La croissance économique est indispensable, et ce, d'autant plus lorsque le changement est nécessaire. Le changement nécessite des ressources pour pouvoir répondre à une nouvelle demande.

À travers cette perspective technique, la conception de la performance est synonyme de rationalité. La rationalité vise l'efficacité et le progrès. Tout est précieusement mesuré afin d'aller vers une maximisation des processus.

Il est maintenant temps de comprendre la performance au sein de la deuxième forme contemporaine de management, le management social.

### 3.3. Le management social

Pour les prochaines perspectives, nous nous inscrivons dans le management social. Après une critique adressée au management technique, les perspectives suivantes tentent de donner une vision humaine et sociale au management, à savoir une perspective « politique, symbolique, psychologique et cognitiviste » (Déry, 2010).

#### 3.3.1. La perspective politique

Cette perspective souligne l'importance du pouvoir au sein des organisations. La définition du pouvoir est parfois mal perçue dans une organisation, faisant écho à l'autorité. Déry (2010 : 196) souligne que « le pouvoir est tout simplement la capacité qu'ont tous les humains de concrétiser par leurs actions des intérêts et des intentions ». Ainsi, sans le pouvoir, l'organisation n'existerait pas et resterait à l'état de virtualité (Déry, 2010). Dans une organisation, les intentions et les intérêts de chacun sont différents. Le pouvoir sert donc à faire en sorte que l'action devienne réelle et oriente l'action collective. L'organisation devient donc un terrain de jeu politique où chaque personne tentera d'user de son pouvoir pour satisfaire ses intérêts. Même si cela doit donner lieu à des conflits et des négociations, il s'agit également d'une attitude purement stratégique, un moyen de devenir un acteur politique au sein de l'organisation.

### 3.3.2 La perspective symbolique

Les organisations sont, certes, un terrain propice aux jeux politiques, mais ce sont aussi des espaces symboliques, un espace qui permet l'enchevêtrement de valeurs, de symboles et de normes (Déry, 2010). Cela crée une identité organisationnelle où certains rôles et tâches sont valorisés plutôt que d'autres. Cependant, il est approprié de penser que cette culture organisationnelle permet une harmonie constante au sein de l'organisation. Les gestionnaires sont là pour rassembler sur des conflits identitaires. L'intégration de nouvelles valeurs ne peut qu'aider l'entreprise à sortir grandie (Déry, 2010).

### 3.3.3 La perspective psychologique

Une organisation rassemble dans un espace souvent restreint de nombreuses personnalités. Chaque individu exprime sa personnalité dans les actions qu'il entreprend. Mais chaque individu attend aussi que ses besoins tant en termes de sécurité, d'appartenance, d'estime ou de réalisation de soi, soient entendus par les gestionnaires (Déry, 2010). De ce fait, les gestionnaires doivent être capables d'adapter leur style de leadership selon les besoins et les compétences du personnel. Le psychisme est fondamental au sein d'une organisation ; si les individus se sentent compris, ils s'investiront davantage dans les objectifs espérés.

### 3.3.4. La perspective cognitiviste

Selon Déry (2010), l'organisation vit avec des êtres profondément réflexifs.. Les gestionnaires cherchent à exploiter tous les types de savoirs présents dans l'organisation. Cela peut passer par la favorisation d'un espace d'apprentissage organisationnel, faire en sorte que chacun soit ouvert à de nouvelles idées. De plus, le savoir est aussi une ressource que l'entreprise doit apprendre à gérer afin de le transmettre et ainsi de le développer (Déry, 2010).

L'importance du savoir est donc fondamentale au sein d'une organisation pour qu'elle continue de grandir.

Les perspectives du management social font prendre conscience que la conception de la performance est, somme toute, un jeu politique qui permet à l'action de devenir réalité, l'enchevêtrement de valeurs qui crée une culture organisationnelle ; ces perspectives démontrent également que le psychisme est nécessaire en organisation, car il encourage chaque individu à s'exprimer ; et enfin, que le savoir d'un individu doit être exploité à son maximum.

L'utilisation de ces perspectives dans l'analyse de cette recherche nous permettra de mieux comprendre l'influence de la collaboration de ces perspectives dans l'évolution de la conception de la performance.

Après la description des différentes perspectives de management, il nous reste maintenant à explorer les six mondes de Boltanski et Thévenot.

### 3.4. Les six mondes de Boltanski et Thévenot

À travers l'œuvre *De la justification : Les économies de la grandeur*, Boltanski et Thévenot ont tenté de proposer un nouveau modèle pour « remettre en cause de certains modes d'approches traditionnels de la sociologie » (Juhem, 1994: 82). Ils proposent six modèles d'action des personnes, tous appartenant à un « monde » et témoignant de leur sens pour la justice. Somme toute, il est évident que, dans une organisation, le nombre de logiques en présence peut être beaucoup plus important. Ces formes de généralité proposées par les auteurs permettent d'appréhender les différents systèmes d'interprétation et de modes d'organisation des personnes dans une organisation (Juhem, 1994). Cependant, cela ne va pas sans heurts, chaque personne étant à même de critiquer la logique d'un autre monde (Juhem, 1994). L'application de ce modèle théorique à l'analyse de cette recherche a été choisie pour mettre en lumière la dynamique de ces six mondes encadrés par un certain nombre de contraintes dans l'évolution de la conception de la



performance. De ce fait, il convient de donner les principales caractéristiques de ces différents mondes.

#### 3.4.1. Le monde de l'inspiration

Ce monde se caractérise par le fait que « les êtres doivent se tenir prêts à accueillir les changements d'état, au gré de l'inspiration, est peu stabilisé et faiblement équipé » (Boltanski & Thévenot, 1991: 200) . Les personnes appartenant à ce monde sont des êtres spontanés où l'état de grand est « indicible et éthéré » (Boltanski & Thévenot, 1991: 200). Les êtres acceptent de prendre des risques hors des sentiers battus pour laisser place à la création. L'affirmation de singularité des individus est vivement sollicitée, et les individus sont invités à aller à l'encontre de leur éducation. L'aventure est intérieure, rien n'est parfaitement défini, ce qui s'oppose au monde industriel prônant « l'accomplissement d'une détermination dans une trajectoire prévisible » (Boltanski & Thévenot, 1991: 204). La déchéance se produit lorsqu'un individu a besoin de l'approbation des autres comme dans le monde de l'opinion ou, pire encore, aspire à vivre à travers une routine mécanique. Le monde industriel en est le parfait exemple.

#### 3.4.2. Le monde domestique

Le monde domestique « apparaît chaque fois que la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens » (Boltanski & Thévenot, 1991: 206). Les relations personnelles sont conçues à travers « la hiérarchie, la tradition et la génération » (Boltanski & Thévenot, 1991: 207). L'état de grand est d'être apprécié des plus grands et d'être introduit au sein de la hiérarchie. Dans ce monde, la confiance est de mise, le supérieur doit être bienveillant avec tous. C'est un climat de stabilité qui règne au sein de ce monde, les habitudes prennent place, tout cela facilite les échanges. Dans une organisation, tout comme dans un contexte familial, la mémoire opère et le passé est omniprésent. Personne n'a le droit d'être égoïste, les règles de

savoir-vivre impliquant le respect et la responsabilité sont indispensables pour rester au sein de ce monde domestique. La déchéance se caractérise par l'instabilité, le laisser-aller et, plus encore, le manque d'éducation (Boltanski & Thévenot, 1991).

### 3.4.3. Le monde de l'opinion

Boltanski et Thévenot (1991: 223) définissent le monde de l'opinion comme celui qui « ne connaît pas cette forme de mémoire des épreuves passées que constitue la permanence de l'argent au-delà du moment où il a été transféré dans l'épreuve ». C'est donc l'opinion des autres qui prime. La célébrité est l'état de grand, le désir d'être reconnu dans les médias est indispensable pour être en mesure d'influencer. C'est pourquoi rien ne peut être gardé secret, contrairement au monde domestique où le secret doit être conservé. Le succès se caractérise par la reconnaissance, l'échec est, par conséquent, l'indifférence des autres (Boltanski & Thévenot, 1991).

### 3.4.4. Le monde civique

Le monde civique « a pour particularité d'attacher une importance primordiale à des êtres qui ne sont pas des personnes » (Boltanski & Thévenot, 1991: 231). C'est le collectif qui domine, la valorisation du collectif s'exerce à travers l'application d'une réglementation : « la loi confère, par exemple, un caractère légal aux représentants du personnel » (Boltanski & Thévenot, 1991: 232). Par conséquent, chaque individu doit aspirer à ses droits civiques, incarner la volonté générale et donc une solidarité plurielle. Pour rendre possible ce monde, la volonté collective doit posséder les instruments nécessaires pour appliquer ses droits, par exemple des bureaux de vote, des codes civils... La déchéance se caractérise par la division, l'individualisme (Boltanski & Thévenot, 1991). L'esprit de ce monde civique est d'être uni collectivement pour une juste cause.

### 3.4.5. Le monde marchand

Boltanski et Thévenot (1991 : 243) justifient l'existence de ce monde par le fait « de montrer que cet ordre sert effectivement, parmi d'autres, à coordonner des transactions locales visant une certaine forme de généralité ». Ainsi, le principe supérieur commun de ce monde est la rivalité entre les individus pour posséder un bien rare. C'est un moyen de se mesurer aux autres par la valeur des objets en leur possession. La dignité s'acquiert par l'intérêt de gagner de l'argent. Ce monde « est donc peuplé d'individus cherchant à satisfaire des désirs, tour à tour clients, concurrents, acheteurs ou vendeurs, entrant les uns avec les autres dans des relations d'hommes d'affaires » (Boltanski & Thévenot, 1991: 247). La dévalorisation de l'argent possédé exprime la déchéance dans ce monde marchand.

### 3.4.6. Le monde industriel

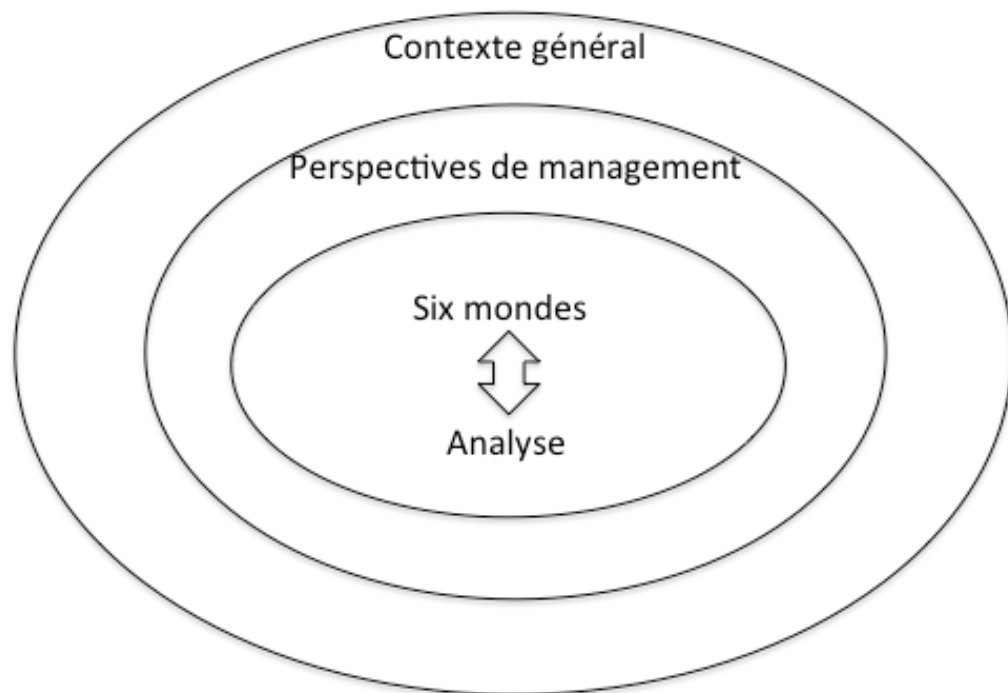
Ce monde se particularise par rapport aux autres grâce au fait que c'est « celui où les objets techniques et les méthodes scientifiques trouvent leur place » (Boltanski & Thévenot, 1991: 252). Contrairement à ce que son nom pourrait le laisser penser, il ne se limite pas à l'entreprise. Chacun doit, à tout prix, être efficace et performant. L'individu acquiert une certaine dignité en montrant son potentiel d'action. Au sein du monde industriel, le progrès est important pour se développer de manière à être de plus en plus efficace et rentable. De plus, la maîtrise des objets est cruciale, car elle détermine les résultats futurs de l'entreprise. La déchéance serait d'arriver « de traiter des personnes comme des choses » (Boltanski & Thévenot, 1991: 261). Certes, les relations sont basées sur l'efficacité de l'individu et chaque individu a un potentiel ; il serait donc nuisible de ne pas l'utiliser.

De toute évidence, Boltanski et Thévenot (1991) ont tenté une classification restreinte des modes de pensée au sein d'une organisation. Toutefois, ils

permettent de mieux cerner comment le principe de justification de ces différents mondes rend possible des compromis au sein d'une organisation. C'est pour cette raison que, dans le cadre de cette recherche, le modèle des six mondes nous permettra de mieux comprendre comment la conception de la performance a pu évoluer.

### 3.5. Conclusion

À partir de ces éléments, la figure 3.5. présente le modèle d'analyse choisi :



*Figure 3.5. Modèle d'analyse*

En raison de la méthodologie historique que nous avons sélectionnée, nous présenterons le contexte français ainsi que le contexte de l'industrie de la parfumerie tout en rappelant les différentes périodes de Fligstein et Déry chaque fois que cela s'avèrera opportun. Par ailleurs, les différentes perspectives de Déry (2010) permettront de présenter le secteur concerné dans

l'organisation pour mieux comprendre l'environnement et la gestion dans laquelle la conception de la performance a évolué.

Enfin, la dynamique des six mondes de Boltanski et Thévenot nous donnera la possibilité de saisir de quelle manière dynamique des compromis ont pu être réalisés autour de l'évolution du concept de performance dans une entreprise de parfums grasse tout en intégrant les données recueillies au cours de cette recherche.

## **Chapitre 4 : Méthodologie**

Dans ce chapitre, il convient d'expliciter la méthodologie choisie pour cette recherche. Afin de comprendre comment la performance au sein d'une entreprise de production de parfums a évolué, nous présenterons la technique de recherche utilisée. Nous détaillerons ensuite l'échantillonnage choisi ainsi que la sélection réalisée, aussi bien des entreprises que des répondants. Enfin, nous aborderons la présentation des données ainsi que leur confidentialité.

Il est important de souligner que cette recherche a été menée au cœur de la capitale mondiale de la parfumerie à Grasse. Les parfumeries grassoises emploient plus de 10 000 personnes de manière directe et indirecte. C'est donc dans cet environnement que la recherche a été menée. De nombreuses personnes ont accepté de participer à cette étude. Le chercheur a choisi volontairement ce secteur car il est originaire de Grasse et a déjà travaillé au sein de cette industrie. Ce terrain représentait une opportunité idéale pour la collecte de données.

### **4.1. La technique de recherche**

Dans cette section, nous montrerons de quelle manière la méthode historique s'inscrit dans la recherche qualitative. Nous décrirons également les deux types de sources utilisées : les archives et les entretiens semi-structurés.

#### **4.1.1. La méthode historique**

Pour réaliser cette recherche, nous avons choisi d'utiliser une méthode de recherche qui s'est développée depuis deux décennies au sein des sciences de la gestion : la méthode historique. Avant d'exposer ses propres

caractéristiques, il est opportun de montrer qu'elle s'inscrit dans la méthode qualitative souvent utilisée en sciences sociales.

Tout d'abord, cette recherche nécessite une exploration s'appuyant sur une méthodologie qualitative plutôt que quantitative : « Cette méthode a pour objet de développer des connaissances, de découvrir des phénomènes nouveaux ou de créer de nouvelles hypothèses tandis que la méthode quantitative tend à valider, puis à généraliser la connaissance, à tester et, enfin, à justifier une nouvelle hypothèse » (Lefebvre, 1989: 382). Les données collectées apportent ainsi une richesse grâce aux descriptions concises recueillies tout en orientant le chercheur dans sa recherche. Il en va de soi que les données sont corrélées d'une manière ou d'une autre à l'histoire, du fait que : « Toutes les sciences sociales travaillent aussi, et par force, sur des problèmes dont le passé constitue le seul laboratoire d'analyse disponible » (Furet, 2007 cité dans Pezet, 2010 : 4).

La méthode historique est intéressante et pertinente, car « est historique tout fait que l'on ne peut plus observer directement parce qu'il a cessé d'exister » (Prost, 2010: 69) . C'est là qu'apparaît la pertinence d'une recherche mêlant l'histoire à la gestion. En effet, la compréhension de l'évolution des processus organisationnels nécessite une recherche historique : « les recherches en histoire du management s'appuient ainsi sur des questions contemporaines que l'analyse historique va éclaircir ; non pour résoudre des problèmes opérationnels mais, pour dévoiler les ressorts de l'action contemporaine et ainsi formuler des explications d'ordre théorique » (Pezet, 2010: 3) . C'est, en fait, l'enjeu de cette recherche : Retracer historiquement ce concept omniprésent de performance dans la société actuelle. Et « l'explication historique démêle cet ensemble enchevêtré de causes » (Prost, 2010: 173) . La richesse d'un travail historique est de trouver les racines des processus mis en place et de permettre au chercheur « de remonter aux sources, elle est rétrodiction » (Prost, 2010: 173). La caractéristique même de l'histoire est de dégager, grâce à des documents, « des agencements singuliers mais

contextualisés et situés dans une construction temporelle » (Berland & Pezet, 2000: 7). En effet, la méthode historique cherche à « bien comprendre l'environnement du phénomène que l'on souhaite étudier dans toute sa complexité » (Pezet, 2010: 4) . Cela s'est avéré particulièrement pertinent pour la présente recherche. La parfumerie grasse a une histoire riche qu'il a fallu comprendre et analyser avant même d'étudier la notion de performance au sein des entreprises grasses. Le contexte est primordial pour l'étude de cette industrie spécifique dans une région particulière. D'autre part, le temps est un élément « inséparable du contexte pour l'historien, le temps n'est pas seulement chronologique, il est aussi environnement, explication au travers des contextes dans lesquels l'action se déroule » (Pezet, 2010: 5) . Dans le cadre de notre recherche, le temps a un rôle majeur, mais « la coupure la plus exacte n'est pas forcément celle qui fait appel à l'unité de temps la plus petite [...], c'est la mieux adaptée à la nature des choses. Or, chaque type de phénomènes a son épaisseur particulière et, pour ainsi dire, sa décimale spécifique » (Bloch, 1960, cité dans Prost, 2010 : 119).

L'analyse de cette recherche a été construite selon l'épaisseur de chaque phénomène étudié. La méthode historique apporte une vision enrichie des processus organisationnels, d'une part, grâce à la construction de récits, et d'autre part, grâce aux sources exploitées. La construction de récits permet une vision moins « rigide » de l'analyse des résultats que ce qui est proposé par la recherche qualitative et ce, même si l'historien ne cherche qu'à démontrer le plus fidèlement possible ce qu'il a constaté : « Le récit trouve sa pertinence en gestion car, dépassant la seule rhétorique, il se mue en une configuration du sujet. Il devient un procédé de recherche à part entière. » (Pezet, 2010 : 12). Rappelons à cet effet que « l'histoire raconte, et c'est en racontant qu'elle explique » (Prost, 2010: 249). De ce fait, l'historien établit une structure argumentative grâce à des investigations, et « l'investigation bien conduite ne constitue pas un régime de preuve propre à l'histoire, mais il est communément admis et elle en use sans réticence » (Prost, 2010: 291). Cela amène souvent à des discussions quant à la validité et la pertinence des recherches alliant l'histoire et la gestion (Berland & Pezet, 2000). De ce fait,



les historiens cherchent avant tout à présenter fidèlement les sources tout en sachant que « la fiction participe à la construction du récit historique sans nuire à sa scientificité, mais simplement parce que, les faits étant passés, il faut les mettre en scène » (Pezet, 2010: 13).

Après toutes ces considérations, la méthode historique a été choisie pour enrichir le concept de la performance trop souvent utilisée dans le monde contemporain sans vraiment en comprendre sa construction en sciences de la gestion. Ce travail a nécessité l'utilisation de sources primaires et secondaires que nous présenterons dans la suite de ce travail.

#### 4.1.2. Les sources

Les faits passés se trouvent dans des sources primaires ou secondaires. Pour ce faire, nous avons dû consulter différentes sources, que nous allons détailler ci-après.

##### *Les archives*

Dans un premier temps, notre souhait de comprendre l'histoire du « terrain » nous a inévitablement menés à la consultation d'archives. Notre recherche s'étant déroulée en France, nous avons choisi de donner une définition française de l'archive :

« Les archives sont l'ensemble des documents, quels que soient leur date, leur forme et leur support matériel, produits ou reçus par toute personne physique ou morale, et par tout service ou organisme public ou privé, dans l'exercice de leur activité. » Article 1 de la loi sur les archives du 3 janvier 1979. (Pezet, 2010: 8)

La consultation d'archives était indispensable pour saisir l'histoire de la gestion dans les parfumeries grassoises, cela a été rendu possible grâce à la vaste conservation d'archives du musée international de la parfumerie et au centre des archives départementales des Alpes-Maritimes. En effet, les entreprises grassoises ont confié au chercheur que les archives conservées dans l'entreprise ne correspondaient pas à l'objet de la recherche, mais qu'en revanche, celles conservées aux deux derniers étaient en adéquation avec la

recherche. Les archives consultées ont permis à cette recherche de répondre aux exigences de la méthode historique :

« La méthode historique consiste à examiner les documents pour arriver à déterminer les faits anciens dont ces documents sont les traces. Elle prend pour point de départ le document observé directement, de là elle remonte, par une série de raisonnements compliqués, jusqu'au fait ancien qu'il s'agit de connaître. Elle diffère donc radicalement des autres sciences. Au lieu d'observer directement des faits, elle opère indirectement en raisonnant sur des documents » (Seignobos, 1901, cité dans Prost, 2010 : 69)

Ci-avant, nous avons discuté de la scientificité de la méthode historique, l'archive en est la raison :

« Au fond, l'archive rattrape toujours par la manche celui qui s'évaderait trop facilement dans l'étude de formulations abstraites et de discours sur (...). elle est une matrice qui ne formule pas la vérité bien sûr, mais qui produit dans la reconnaissance comme dans le dépaysement des éléments nécessaires sur lesquels fonder un discours de véridiction éloigné du mensonge » (Farge, 1997; cité dans Pezet, 2010 : 11)

Cependant, il est à noter que l'archive a évolué. En effet, l'historien a dû incorporer de nouveaux matériaux : « films, livres comptables, données informatisées, archives orales. » (Pezet, 2010 : 8). Les archives représentent le cœur de cette recherche sur la gestion de la parfumerie grasse. Cependant, le chercheur a aussi eu recours à des sources secondaires « qui sont des documents publiés et des sources tertiaires qui sont des travaux d'historiens ou issus d'autres disciplines et concernant le sujet de recherche traité » (Pezet, 2010 : 9). Cela a permis d'offrir davantage de sources au chercheur et d'amener ce dernier à se poser de nouvelles questions lors de la consultation (répétée) d'archives.

### *Les entretiens semi-structurés*

Le terrain de cette recherche ne s'est pas limité à la consultation d'archives comme la majorité des recherches historiques. Le chercheur a voulu ajouter à

ses sources des entrevues semi-structurées. Les entrevues semi-structurées ont été choisies pour guider la consultation des archives, mais aussi pour les enrichir. Ces dernières permettent au chercheur de disposer de pistes d'ouvertures auxquelles il n'avait pas songé auparavant.

Dans cette optique, les entrevues étaient fondamentales pour comprendre de quelle manière la conception de la performance des dirigeants se traduisait dans les outils et les méthodes mis en place pour atteindre la performance voulue. Certains dirigeants ont dirigé le chercheur vers des employés ayant plus de 30 ans de métier qui ont pu enrichir les données par leur vécu au sein de l'entreprise, et ce, même s'il est important de souligner que le chercheur a rencontré quelques difficultés pour faire ressortir l'évolution de la performance à travers une entrevue. En effet, il a été difficile, pour la plupart des répondants, de se souvenir des dates et facteurs clés qui ont contribué aux changements vécus. L'humain ne se souvient pas, il se laisse juste porter par la « vague » de changements. Les entrevues semi-structurées ont principalement fourni au chercheur une périodisation des événements et une connaissance approfondie de l'évolution d'une division de parfumerie étroitement liée à la construction de la performance.

Le guide d'entrevue a été construit avec des questions ouvertes, étant donné qu'une entrevue est avant tout « une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique, et centrée sur un sujet particulier » (Deslauriers, 1991: 33). Le chercheur a obtenu des réponses complètes afin d'étayer et de diriger la recherche au sein des archives. Même si le guide d'entrevue était établi, certaines questions ont évolué au fil des entrevues. La durée moyenne de celles-ci était d'environ soixante minutes, selon la disponibilité de chacune des personnes. La série d'entrevues a débuté au début du mois de juin 2013 et s'est terminée début septembre 2013.

## 4.2. L'échantillonnage

Cette section a pour objet de décrire l'échantillonnage choisi pour la recherche. Avant tout, une définition du terme échantillonnage (Deslauriers,

1991: 56) paraît opportune : « l'échantillonnage consisterait à prélever un nombre de cas suffisant pour nous informer sur l'ensemble ». En partant de cette dernière, le chercheur a évalué et analysé les différentes entreprises de la région grasseoise.

#### 4.2.1. La sélection des entreprises

Dans la présente recherche, les quatre entreprises ont été sélectionnées à partir d'une méthode non probabiliste, c'est-à-dire que le chercheur a souhaité « reproduire le plus fidèlement la population globale, en tenant compte des caractéristiques connues de cette dernière » (Deslauriers, 1991: 57-58). La sélection a été basée principalement sur l'historique de l'organisation, ce qui était indispensable pour la recherche souhaitée. Le cadre de cette sélection s'est limité aux entreprises produisant des compositions de parfumerie. Chaque entreprise devait nécessairement être en mesure d'illustrer l'évolution de la production de parfums.

#### 4.2.2. La sélection des répondants

La sélection des répondants pour cette recherche a principalement été réalisée à travers le réseau de connaissances du chercheur tout en se voulant représentative. Il est utile de préciser que chaque répondant a été correctement informé sur les tenants et les aboutissants de cette recherche. Les deux critères sous-jacents étaient, d'une part, de rencontrer des dirigeants d'entreprises, afin de comprendre comment la performance était mise en place par les dirigeants, mais aussi, d'autre part, de rencontrer des personnes ayant un long vécu au sein de l'entreprise. Le vécu au sein de l'entreprise était très important dans la mesure où il permettait au chercheur d'obtenir des informations davantage historiques. Les répondants ont enrichi et guidé cette recherche historique par leurs connaissances et chacun a donné les méthodes et les outils mis en place

au fil du temps. Dans le tableau 4.2.2., nous recensons chaque entrevue effectuée.

Numéro du répondant	Fonction du répondant	Durée de l'entrevue	Entreprises
N° 1	Dirigeant	90 min	Entreprise n°1
N° 2	Dirigeant	90 min	Entreprise n°2
N° 3	Comptable	60 min	Entreprise n°2
N° 4	Chimiste	120 min	Entreprise n°3
N° 5	Parfumeur	120 min	Entreprise n°4

*Tableau 4.2.2. Recensement des entrevues*

### 4.3. La présentation des données

À travers cette section, nous mettrons en lumière la présentation et la méthode d'analyse des données. Toutefois, nous soulignerons la confidentialité de celles-ci.

#### 4.3.1. L'analyse et la rédaction des données

L'analyse des données a débuté par la rédaction de fiches de synthèses facilitant ainsi les faits marquants soulignés par les personnes interrogées. Les archives ont été conjointement analysées avec les données verbales recueillies afin de faire des liens pertinents. En raison de l'approche historique de ce mémoire, nous avons procédé à une rédaction fonctionnelle et chronologique divisée en trois parties : la gestion de la production, la gestion des ressources humaines et la gestion commerciale.

#### 4.3.2. La confidentialité des données

Les archives des entreprises consultées appartiennent au domaine public et ont été consultées au musée international de la parfumerie et au centre des archives départementales des Alpes-Maritimes. S'agissant des entrevues, chaque répondant s'est vu remettre la copie du formulaire de consentement à l'entrevue. Les répondants ont souhaité garder l'anonymat, le nom de leur entreprise et leur nom propre ne seront donc pas divulgués dans ce mémoire. L'industrie de parfumerie grasse est hautement compétitive, aucun n'a donc souhaité être nommé dans la recherche, et ce, afin de garder ses pratiques à l'abri de la concurrence. Par ailleurs, il serait aisé pour une personne de la parfumerie grasse de reconnaître son concurrent. Il a donc été nécessaire, pour préserver l'anonymat de nos répondants, d'exclure certains détails trop précis.

## Chapitre 5 : Présentation du terrain

Ce chapitre introduira l'industrie de la parfumerie et les spécificités de la parfumerie grasse grâce aux informations recueillies lors de la réalisation des entretiens et lors de la consultation des archives au musée international de la parfumerie et au centre des archives départementales à Nice. Avant toute chose, il est utile de rappeler que la recherche porte sur une industrie mondialement connue pour son image : le parfum est un objet de luxe, mais dont les origines et les processus restent en grande partie méconnus du grand public. Ainsi, ce chapitre permettra de mieux comprendre le fonctionnement de l'industrie et le choix du terrain pour cette recherche. Nous pourrons alors nous rendre compte de l'importance des différents secteurs au sein d'une même entreprise pour la construction de la performance.

### 5.1. L'histoire de la parfumerie

Dans cette section, nous présenterons l'histoire de la parfumerie puis nous intéresserons plus particulièrement à l'histoire de la parfumerie grasse.

#### 5.1.1. L'histoire de la parfumerie

Lors d'une visite au musée international de la parfumerie à Grasse<sup>1</sup>, l'histoire de la parfumerie nous a été contée. Le parfum a toujours été une fascination pour l'homme, mais n'a pas toujours occupé la même fonction au cours du temps. Dans l'antiquité, le parfum sert avant tout à communiquer : « l'étymologie du mot du latin per-fumum [signifie] à travers la fumée » (Biette, 2001: 1). Ainsi, lors de la momification des corps, une communication avec l'au-delà était supposée. Au Moyen Âge, on décèle ses vertus thérapeutiques et le parfum est surtout utilisé pour soigner. Les

---

<sup>1</sup> Visite guidée du musée de la parfumerie grasse, 31 août 2013 et (Grasse, 2011)

apothicaires sont nombreux, à la fois parfumeurs et pharmaciens. Ce n'est qu'à partir du XVII<sup>e</sup> siècle que le parfum devient un outil de séduction. Cette utilisation s'impose « notamment grâce à Catherine de Médicis qui lance vraiment la mode du parfum à Paris » (Biette, 2001: 4). Aujourd'hui, le parfum a toujours pour fonction de séduire, mais il représente aussi une part de luxe, notamment à travers les publicités : « le flacon doit être original et attrayant, et un travail approfondi est fait sur la publicité » (Biette, 2001: 5) .

### 5.1.2. L'histoire de la parfumerie grasse

Le terrain de ce mémoire a été entièrement effectué à Grasse, une ville dans le Sud de la France. Grasse a un rayonnement international dans l'industrie de la parfumerie, notamment pour la cueillette des fleurs, telles que les roses du Chanel N°5. Cependant, son rayonnement est également le reflet d'une longue histoire. Au Moyen Âge, Grasse est une ville de tanneurs, les cuirs sont « affinés avec une technique spécifiquement grasse, où le tan est remplacé par de la poudre de feuilles de lentisque récoltées dans les garrigues environnantes » (Rasse, 1987: 15). Mais au cours du XVII<sup>e</sup> siècle, la mode de la ganterie fine ne suffit plus pour plaire, son odeur déplaisante fait naître la mode des gants parfumés (Rasse, 1987), ce qui donne naissance aux gantiers parfumeurs et entraîne « un développement des cultures florales dans la région de Grasse » (Archive, Discours de Monsieur Vigne : 4). Peu à peu, la tannerie disparaît et les artisans s'aventurent dans la parfumerie : « cela se situe au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle lorsqu'a été inventé à Grasse le système de traitement par les solvants volatiles » (Archive, Discours de Monsieur Vigne : 4). Cet artisanat se développe grâce à une évolution rapide des techniques. En effet, trois principaux procédés de fabrication sont utilisés : la distillation, l'enfleurage et l'extraction par des solvants volatiles (Archive, Discours Monsieur Vigne). Avant d'aller plus loin, il convient de définir précisément ces procédés :

« - La distillation, qui est un procédé vieux comme le monde et qui permet d'obtenir une Huile essentielle.



- La méthode de l'enfleurage, qui utilise la propriété qu'ont les graisses d'absorber les odeurs. Ce système consiste à enduire des châssis de verre d'une couche de graisse parfaitement inodore ; on y dépose des pétales de fleurs qui, laissés au contact de la graisse pendant une huitaine de jours, sont ensuite enlevés et remplacés par d'autres pétales, cela pendant toute la récolte.

- L'extraction par des solvants volatiles permet d'obtenir d'abord ce que l'on appelle « une concrète », produit à l'aspect cireux, car il comporte à la fois les cires végétales et les matières odorantes de la fleur ou de la plante » (Archive, Discours de Monsieur Vigne : 5).

Les utilisations de ces différents procédés permettront aux ateliers de la ville d'assurer une qualité olfactive très concurrentielle. Victime de son succès, le mode artisanal ne suffit plus pour répondre aux attentes, les ateliers situés au centre-ville sont peu à peu déplacés à la périphérie de la ville de Grasse : c'est le « le passage de l'industrie à l'artisanat » (Rasse, 1987: 19). Entre 1850-1900, la culture des plantes aromatiques dans le terroir grassois permet une meilleure extraction de la partie odorante des fleurs puisque le transport est quasi inexistant : « les agriculteurs ont maintenant coutume de passer des conventions avec les parfumeurs » (Rasse, 1987: 23). C'est au début du XIX<sup>e</sup> siècle que Grasse est mondialement reconnue et ce, grâce à une nouvelle technique : l'extraction par solvant (Rasse, 1987). Elle est bien moins onéreuse que l'enfleurage et le rendu sur la qualité olfactive s'avère bien meilleur (Rasse, 1987). Grasse a donc brillé grâce aux nouvelles techniques, mais aussi grâce à son terroir. En effet, comme l'a souligné le grand parfumeur Roudnitska, « la concrète de jasmin à Grasse est à la fois la plus fleurie et la plus légère, car c'est en elle que l'on trouve le mieux l'odeur du buisson de jasmin en fleurs tel que nous pourrions le sentir dans la campagne de Grasse » (Roudnitska, 1974, cité dans Rasse, 1987 : 27). À l'heure actuelle, la parfumerie grassoise occupe toujours une grande place dans l'industrie de la parfumerie, mais pas seulement :

« Nous travaillons pour toutes les industries qui ont besoin de masquer l'odeur plus ou moins désagréable de leurs produits [...] Enfin, pour être complet, il faut signaler un dernier secteur en pleine expansion et qui devient de plus en plus important pour

l'industrie grasse : les arômes pour l'industrie alimentaire » (Archive, Discours de Monsieur Vigne : 4).

## 5.2. L'industrie de la parfumerie

Dans cette section, nous décrivons les secteurs de cette industrie et nous expliquerons le rôle occupé par la parfumerie grasse dans cette industrie.

### 5.2.1. La description

Tout d'abord, il convient de décrire les différents secteurs de cette industrie afin de mieux la cerner. En effet, lorsque l'on aborde l'industrie de la parfumerie, ce qui apparaît instinctivement aux yeux de tous, c'est le beau flacon d'un grand couturier. Néanmoins, l'industrie de la parfumerie est bien plus vaste. Elle se compose de la manière suivante :

- « - La parfumerie alcoolique (extraits, eaux de toilette, eaux de cologne et lotions avant et après rasage)
  - Les produits de beauté (produits de soins et de traitement du visage et du corps, les produits maquillage et de démaquillage, les produits solaires)
  - Les produits solaires
  - Les produits de toilette (dentifrices, déodorants, savons, produits pour le bain)
  - Les produits capillaires »
- (Archive, Discours de Monsieur Vigne: 3).

Par conséquent, le parfum, c'est avant tout « une composition particulière, à forte concentration olfactive, créée (ou recrée) en laboratoire à partir de différents arômes, solvants et fixatifs » (Seeruttun, 2012: 1). Cette précision est importante pour bien comprendre dans quel environnement les entrevues de cette recherche ont eu lieu. L'industrie aromatique n'a pas été prise en compte volontairement lors de la recherche même si elle est très présente dans

les sociétés grassoises, car elle n'implique pas les mêmes caractéristiques de gestion.

### 5.2.2. L'industrie grasse

Même si des groupes comme Firmenich, Givaudan, Takasago, IFF, Symrise représentent à eux seuls 60% du marché mondial, notamment pour les matières premières, concentrés de parfums et d'arômes (Ellena, 2012), les sociétés grassoises occupent une grande place dans cette industrie, notamment grâce à la fabrication de matières premières naturelles :

« Le rôle des industries installées à Grasse est essentiellement de tirer des matières premières, végétales ou animales, les éléments odorants qu'elles contiennent et que nous vendons soit isolés, soit en mélange (appelés "bases" ou "compositions") ».

(Archive, Discours de Monsieur Vigne : 3)

mais aussi grâce à :

*« Leur capacité à s'adapter et à suivre les différentes évolutions technologiques et aussi à l'évolution de la demande ».*  
(Répondant n°1, dirigeant).

Grâce à ce savoir-faire unique, le maire de Grasse souhaite faire reconnaître comme patrimoine culturel immatériel de l'Unesco. De nombreuses entreprises sont toujours présentes dans la région grasse et emploient directement plus de 3800 personnes (Ellena, 2012). L'industrie est encore très florissante avec des chiffres d'affaires allant de 18 millions à 530 millions d'euros (Ellena, 2012).

Les sociétés grassoises n'ont cessé, pour la plupart, de s'accroître et, de ce fait, de prendre des parts de marché en raison tant de l'image de marque de la parfumerie grasse que de son adaptabilité.

### 5.3. Une division de parfumerie

Pour mieux comprendre l'analyse de cette recherche, il est paru opportun de décrire le fonctionnement d'une division de parfumerie mais aussi de quelle manière cette organisation du travail est liée à la performance.

#### 5.3.1. La description

Après avoir contextualisé l'environnement de la parfumerie grasse, notre recherche nous amène inévitablement à mieux comprendre le fonctionnement d'une division de parfumerie. Dans les grandes entreprises grasses, une division de parfumerie se compose comme suit : la création avec les parfumeurs, l'évaluation et le marketing, le laboratoire d'application, le laboratoire d'analyse et le service commercial. Sont associés à cette division le service de recherche et développement ainsi que la production. Dans les plus petites entreprises grasses, la division dispose uniquement d'un parfumeur, d'un laboratoire d'analyse, d'un service commercial et, bien évidemment, de la production. Cette différence est due, d'une part, au fait qu'ils ne produisent majoritairement que des concentrés de parfums et non pas des produits finis tels que des shampoings, détergents pour des clients tels que L'Oréal, Procter et Gamble... Afin de mieux comprendre de quelle manière chaque service joue un rôle prépondérant dans l'évolution de la performance, ils seront décrits ci-après.

La création, c'est le parfumeur qui en est le maître. C'est ce qu'un parfumeur a parfaitement réussi à décrire au cours d'une entrevue :

*« Nous pouvons faire un parallèle du métier de parfumeur avec la musique. Le solfège, c'est connaître toutes les matières premières de 300 à 500. Puis il y a les accords, dans le but de créer un son harmonieux. Et enfin, on décortique une pièce de maître comme le Chanel N°5. Ainsi, nous pouvons commencer la création avec une technique pour l'exprimer »*

(répondant n° 5, parfumeur).

Même si le parfumeur est le seul à composer, le service d'évaluation marketing est omniprésent dans le processus afin de répondre à la demande des clients et d'orienter le parfumeur. L'évaluateur réalise une veille de marché sur sa marque et ses concurrents et tente de répondre aux attentes des clients. Le service marketing a un rôle d'informateur, que ce soit au niveau des marchés ou au niveau des consommateurs (Berthoud, 2005), le but étant, avant tout, pour ce service, de réduire les incertitudes quant au lancement d'un nouveau produit. Son rôle est donc prépondérant dans la division.

Le laboratoire d'application permet, quant à lui, de tester les produits sur des panels de consommateurs afin d'assurer la fiabilité et la qualité du produit.

Le laboratoire d'analyse est, en quelque sorte, le passage incontournable, aussi bien des matières premières lors de leur réception que de tout produit avant la livraison chez le client. C'est ainsi ce que l'on appelle plus communément, dans une entreprise, le département contrôle qualité. Il « se réfère à des conformités par rapport à des exigences préalablement spécifiées et quelquefois négociées entre le fournisseur et le client » (Berthoud, 2005: 76).

Le service commercial trouve sa place au sein d'une division de parfumerie, aussi bien en amont qu'en aval. Le commercial informe l'évaluation marketing de la demande d'un client. C'est également à lui que revient le devoir de vendre le produit obtenu après de multiples études :

*« L'importance du commercial est de savoir présenter l'analyse du marché pour gagner le produit »*

(répondant n° 5, parfumeur).

Outre ces services, il existe la production ainsi que le département de recherche et développement.

La production est une étape décisive dans le processus. En effet, une seule erreur peut annuler toutes les étapes précédentes :

*« Nous pouvons livrer le même produit pendant dix ans à un client, si la onzième année, il y a une erreur dans la production, il ne retiendra que cela »* (répondant n° 1, dirigeant).

Le service de recherche et développement est également crucial dans une division de parfumerie afin d'évoluer et de rester concurrentiel. Les chimistes travaillent sur des procédés permettant la création de nouvelles molécules :

*« Le but étant de réduire le coût, de garantir l'olfaction et faciliter l'utilisation de cette molécule dans les nouvelles compositions »*

(répondant n° 1, dirigeant).

Par ce paragraphe descriptif d'une division de parfumerie, nous avons tenté de mieux présenter le contexte dans lequel a eu lieu l'étude. Il sera ainsi plus facile de comprendre l'évolution de la performance au sein de ces entreprises de parfumerie.

### 5.3.2. La performance au sein d'une division de parfumerie

Après avoir décrit les différents secteurs d'une division de parfumerie, nous ne pouvons nier l'étroite relation entre chacun d'eux. Chacun a un rôle prépondérant : le commercial traite les demandes en amont et en aval, il doit donc être indéniablement précis dans son rapport à l'évaluation marketing pour que la veille de marché soit suffisamment ciblée et que les informations recueillies orientent la création du parfumeur, le parfumeur reçoit ce que l'on appelle un brief. Nous y trouvons :

*« Les conditions économiques, le cadre olfactif, le cadre législatif (quelles sont les catégories de matières premières autorisées), le benchmark »*

(répondant n° 5, parfumeur).

Le parfumeur crée et tente ensuite de faire « valider » sa création par le laboratoire d'application. Le laboratoire d'application, c'est-à-dire l'analyse sensorielle, peut effectuer ses mesures tant sur la base de critères objectifs (la puissance odorante d'un parfum par rapport à son benchmark) que sur la base de critères subjectifs (l'appréciation des consommateurs).

Une fois que l'étude est remportée auprès du client, le contrôle qualité et la production entrent en jeu. Le contrôle qualité va jouer un rôle dans le contrôle

des matières premières tandis que le contrôle de la composition a lieu à la suite de la production. Une erreur dans la production peut être fatale.

La figure 5.3.2 présente de manière schématique le fonctionnement d'une division de parfumerie :

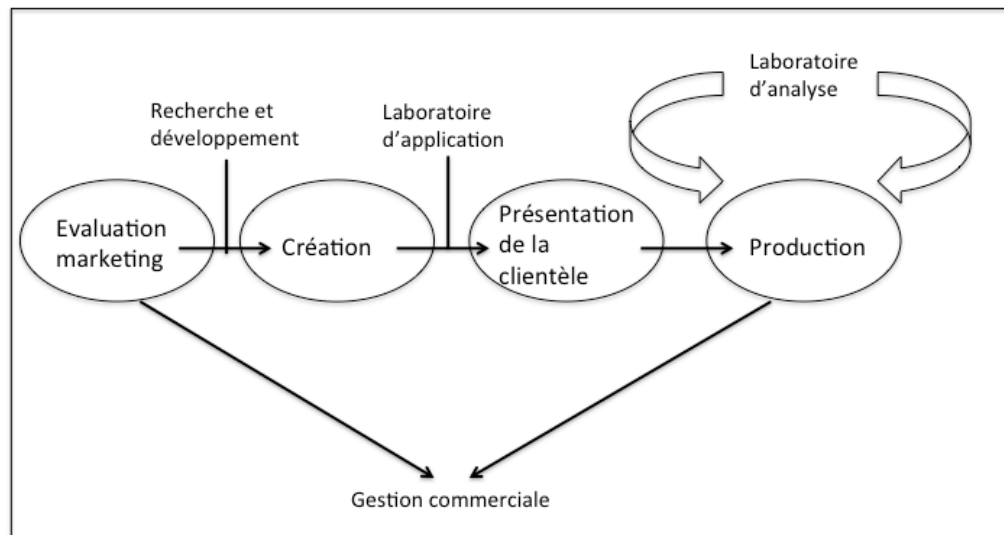


Figure 5.3.2. Représentation d'une division de parfumerie

Cette présentation de terrain a souhaité montrer l'environnement dans lequel se sont développées les sociétés grassoises de parfumerie et expliciter leur fonctionnement afin de permettre au lecteur de pouvoir plus facilement suivre l'analyse qui résulte de ces différents éléments.

## **Chapitre 6 : Analyse**

Le chapitre précédent a permis de mieux comprendre l'histoire de la parfumerie grasse et de faciliter la compréhension du fonctionnement d'une division de parfumerie grasse. Cela nous ramène donc à la problématique de cette recherche, à savoir comprendre la construction de la performance au sein d'une entreprise de production de parfums. Avant de débiter l'analyse, il convient de rappeler que cette recherche a pour « originalité » d'utiliser une méthode historique. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi, pour répondre à la problématique initiale, une description fonctionnelle et chronologique.

Dans un premier temps, nous traiterons de la gestion de la production à travers son contexte. Nous mettrons en lumière les trois processus fondamentaux : la production, l'innovation et le contrôle qualité, tout en expliquant leur évolution et leur implication dans l'évolution de la conception de la performance.

Dans un second temps, nous étudierons la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise de production de parfums grasse. Par là, nous verrons comment les particularismes des ressources humaines ont contribué à l'évolution de la conception de performance.

Et enfin, nous démontrerons que la gestion commerciale joue un rôle fondamental pour la construction de la performance au sein d'une entreprise de production de parfums. La gestion commerciale a profondément évolué dans le temps pour répondre aux attentes plus précises de la clientèle.



## 6.1. La gestion de la production

Pour une analyse pertinente de l'un des trois secteurs, à savoir la gestion de la production, il paraît indispensable de commencer notre étude à une date antérieure à 1945. En effet, lors de notre recherche, des faits antérieurs à 1945 faisant état de l'organisation scientifique du travail sont apparus comme étant incontournables pour l'analyse de la production au sein d'une entreprise grasse de production de parfums.

### 6.1.1. Le contexte

Dans l'industrie de la parfumerie, la fin du XIX<sup>e</sup> et le début du XX<sup>e</sup> siècle donnent naissance à la parfumerie moderne : « La parfumerie, jusqu'alors aristocratique et artisanale, est libérée par les progrès techniques et ainsi supplantée par une industrie conquérante » (Ellena, 2012: 5). Ainsi, dès le début du siècle, au sein de l'industrie, un profond changement s'opère dans la manière d'envisager la gestion. De surcroît, en France, la croissance industrielle des années 1920 n'a pas touché intégralement toutes les entreprises françaises bien que certaines se soient profondément modernisées. En effet, « cette transformation en cours reste très partielle, le vieux tissu économique français, petites entreprises et travailleurs indépendants, résiste au vent de la modernisation et se considère comme victime des grands bouleversements novateurs des années 1920 » (Borne & Dubief, 1989: 15) . C'est ce que l'on constate dans les parfumeries grassoises, toujours très traditionnelles et patriarcales. La modernisation ne viendra que beaucoup plus tard. De surcroît, les ouvriers de la grande industrie se sont vus imposer le chronométrage, lié à l'organisation scientifique (Borne & Dubief, 1989). À l'époque, cette organisation était présentée comme « sociale et morale autant qu'économique » (Borne & Dubief, 1989: 238). Elle mène toutefois à une destruction des rapports humains au profit d'un meilleur rendement. Ces éléments, qui décrivent la situation française dans les années 1930 au sein du

tissu industriel, ne semblent pas trouver place au sein de l'industrie de parfumerie grasse. En effet, même si, à cette époque, toutes les entreprises souhaitent mettre en place l'organisation scientifique du travail fondée par Frederick Winslow Taylor afin d'obtenir un meilleur rendement et, de ce fait, une performance accrue, l'apparition de la théorie n'a pas véritablement contribué à une modification de la gestion dans les entreprises grasses. Pour mieux saisir la difficulté d'instaurer cette organisation scientifique du travail, il est intéressant de comprendre l'entreprise de parfumerie grasse à travers les différentes perspectives évoquées par Déry (2010).

### 6.1.2. Les perspectives

À travers les différentes perspectives de management (Déry, 2010), nous comprenons la gestion d'une entreprise grasse de parfums. Elle a produit et continue toujours de produire avec une perspective traditionnelle tout en utilisant également les perspectives technique et cognitiviste. La perspective traditionnelle s'ancre dans la volonté de produire une qualité irréprochable pour assurer la pérennité de l'entreprise tout en obtenant le respect de ses concurrents. Ainsi, un parfum étant avant tout une multitude de matières premières réunies afin de créer un mélange d'odeurs, la qualité hédonique prône sur la productivité prescrite par l'organisation scientifique du travail. En effet, le personnel perçoit son travail comme un devoir, ce que l'on appelle une logique d'honneur dans la perspective traditionnelle. De plus, la gestion de production a longtemps voulu reproduire les pratiques passées. Néanmoins, la perspective technique s'est révélée nécessaire pour maximiser la performance organisationnelle. L'assimilation des techniques permet au personnel d'adopter un comportement menant à une efficacité dans les tâches. L'efficacité est également apparue comme une nécessité compte tenu de la concurrence accrue entre les différentes entreprises grasses. L'organisation scientifique du travail a donc été peu à peu mise en place de manière tacite, comme détaillé dans le prochain paragraphe.

De plus, la conception d'un parfum relève avant tout de la créativité du parfumeur, essentielle pour le développement d'une entreprise de production de parfums. La gestion de production sous-entend aussi bien la production elle-même, mais aussi la recherche et développement et le contrôle qualité. Ainsi, la perspective cognitiviste intervient ici dans le but de mettre en commun tous les savoirs afin que le processus de fabrication du parfum soit rentable et efficace tout en étant de qualité.

Compte tenu de ces considérations, il apparaît nécessaire de montrer de quelle manière ces différentes perspectives se côtoient au sein d'une entreprise de production de parfum et agissent dans l'évolution de la performance.

### 6.1.3. L'application de la théorie de l'organisation scientifique du travail

L'industrie de la parfumerie n'est pas un terrain de jeu propice au développement de la théorie de Frederick Winslow Taylor. Comme nous l'avons observé lors de la revue de la littérature, l'organisation scientifique du travail impose des normes strictes de travail aux employés. En effet, l'organisation scientifique du travail régule à la fois de façon horizontale, c'est-à-dire « en décomposant les processus de production, autrefois maîtrisés dans leur entier » et de façon verticale, « en séparant le travail d'exécution simple de celui de conception » (Rasse, 1987: 111). Cela permettrait donc à une organisation d'être plus performante. Cependant, nous avons pu constater à travers les différentes entrevues et la consultation d'archives que l'application de cette méthode de travail est discutée.

Nous savons qu'un parfum est, avant tout, un mélange d'odeurs. Or il est impossible de répertorier les odeurs, ce qui limite finalement la mise en place du processus taylorien : « le travail des matières odorantes oppose de sérieuses résistances à la formalisation des savoir-faire, à la division des tâches, à leurs simplifications » (Rasse, 1987 : 112). L'un des dirigeants nous a d'ailleurs confié qu'« *une organisation rigoureuse dans le travail des odeurs n'est*

*simplement pas possible. Une matière première doit toujours être vérifiée, autant sa texture que son odeur, on ne peut pas automatiser les tâches dans la production d'un parfum* » (répondant n° 2, dirigeant). Cependant, l'organisation scientifique du travail n'a été que partiellement rejetée.

En effet, en visionnant l'archive vidéo du pays de Grasse (ADAM), l'on constate tout de même une disposition structurée et bien délimitée des espaces de travail : les fleurs sont mises d'un côté lors de la livraison, les machines de l'autre, et le superviseur surveille le travail de chaque employé (Zellal, 2011). De plus, si l'on étudie les différentes méthodes d'extraction de parfum des fleurs disponibles au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'enfleurage pourrait être considéré comme une application de la théorie de l'organisation scientifique du travail (Zellal, 2011). Pour mieux comprendre, l'enfleurage « consiste à enduire des châssis de verre d'une couche de graisse parfaitement inodore ; on y dépose des pétales de fleurs qui, laissés au contact de la graisse pendant une huitaine de jours, sont ensuite enlevés et remplacés par d'autres pétales, cela pendant toute la récolte » (Archive, Monsieur Vigne : 5).

Ce procédé traditionnel demande une main-d'œuvre abondante du fait que chaque châssis est enduit de graisse, les fleurs sont mises à la main par les ouvrières et retirées délicatement pour en remettre de nouvelles (Zellal, 2011). C'est un processus long et coûteux. En d'autres mots, ce procédé artisanal ne répond plus aux attentes de rendements espérés. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'évolution vers une méthode plus industrielle devient inévitable. Les entreprises de parfumerie grasse ont choisi de faire des compromis afin que la performance évolue et assure leur pérennité dans l'industrie de la parfumerie.

Nous exposerons l'évolution des outils et des méthodes mis en place depuis 1945 pour l'évolution de la performance au sein de la gestion de production ainsi que les compromis réalisés pour permettre cette évolution.

À cette fin, il convient d'utiliser une analyse chronologique pour faciliter la compréhension.

#### 6.1.4. Le processus de production

La production est complexe en parfumerie. L'erreur est destructrice de performance, que ce soit vis-à-vis de la performance envers les clients ou de la performance financière : *« Une seule erreur en production peut annuler toutes les étapes précédentes, on peut livrer le même produit pendant 10 ans à un client, si la onzième année, il y a une erreur dans la production, il ne retiendra que cela. »* (répondant n° 1, dirigeant). C'est ainsi que la précision et l'exactitude de l'application des formules est fondamentale. L'évolution des machines de production a visé le perfectionnisme pour produire les meilleures composantes de parfums. L'un des répondants rencontrés, chimiste depuis près de trente ans dans la même entreprise de parfums grasse, a souligné les principales étapes de l'évolution de la production :

*« Pour ce qui est des fabrications proprement dites, l'extraction par solvants s'est développée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et n'a pas fondamentalement varié : seule s'est élargie la gamme de solvants utilisés, mais ceux d'origine fossile (charbon, pétrole) étant actuellement en disgrâce, on cherche des sources naturelles.*

*La distillation et l'hydrodistillation étaient déjà connues par les alchimistes et les savants du Moyen Âge. Seule la forme des appareils s'est modifiée empiriquement par des essais systématiques : système de chauffe, colonnes à garnissages de plus en plus performantes permettant de réduire leur hauteur à quelques mètres seulement (d'où réduction des pertes et donc amélioration des rendements). Attention : l'exemple des 50 mètres s'adresse aux raffineries de pétrole qui fonctionnent en continu. Pour certains appareils, le cuivre a été remplacé par l'inox, plus résistant.*

*Un mot sur les instruments de pesée : la vieille balance Roberval et la bascule au 1/10<sup>e</sup> avec manipulation de poids ont été remplacées dans les années 70-80 par des balances à un seul plateau puis de nos jours par des balances électro-magnétiques »* (répondant n° 4, chimiste).

D'après ces différentes constatations, nous constatons que les évolutions ont été pensées dans le but d'améliorer le processus de production et d'atteindre des objectifs menant à la performance. La perspective traditionnelle n'a plus répondu aux demandes de plus en plus élevées des clients, ce qui a amené à

une évolution tournée vers la perspective technique imposant une efficacité. Pour mieux comprendre, il convient de souligner un autre élément d'évolution constaté à travers les archives.

Dans une lettre de l'entreprise Tombarel Frères, l'un des ingénieurs et techniciens de la parfumerie expose les raisons qui ont mené à l'hydrodistillation sous pression. Cependant, pour introduire cet exposé, il souligne son ancrage historique : « le voudrais tout d'abord évoquer l'aspect historique et local de cette technique, en rendant hommage à nos prédécesseurs grasseois, dont l'empirisme, le sens inné de la distillation, le nez en un mot, les ont conduits à utiliser un type d'appareil particulier » (Archive Tombarel Frères, 1974, Grasse : 1). Cet appareil particulier a remplacé l'appareil iris « très coûteux et gros consommateur d'énergie alors que l'hydrodistillation sous pression est une technique avantageuse, car économisant de la vapeur et augmentant la production pour un même volume d'appareillage » (Archive Tombarel Frères, 1974, Grasse : 3). Cet appareil a donc été créé afin d'obtenir un meilleur rendement aussi bien productif qu'économique.

Par ailleurs, cet engouement pour l'efficacité se poursuit avec les balances de précision : « En associant un fabricant de balances de précision Sartorius, et un spécialiste en génie chimique, Projav, autour de son projet de système de pesage et de mélange automatique, la société \*\*\*\* a réussi à accroître sa productivité et à augmenter la performance de son service » (Anonyme, 1995: 105). Ainsi, de nombreuses entreprises grasseoises ont cherché à réduire le temps des cycles. Et par le changement des balances, « après seulement trois mois de fonctionnement, elle a déjà permis d'améliorer notre productivité de 50 % » (Anonyme, 1995: 105).

Toutes ces évolutions ont pris place grâce à des compromis entre les différents enjeux en parfumerie. Au travers des six mondes de Boltanski et Thévenot, nous montrerons de quelle manière cela a été rendu possible.

La tradition de la parfumerie grasseoise imposée par le monde domestique exige le secret des procédés. Toutefois, le monde de l'opinion encourage certains secrets passés à être divulgués pour mieux saisir l'évolution. Cet

ingénieur a certes divulgué un processus de production secret, mais il a voulu exprimer sa reconnaissance auprès des anciens et démontrer la richesse des techniques sans cesse innovantes. L'objectif est en effet d'améliorer et de diffuser l'image d'une industrie grasse toujours en quête de qualité tout en s'adaptant à un monde industriel rimant avec une nécessaire performance. C'est donc à travers l'amélioration des outils de production que les entreprises de parfumerie grasse ont souhaité établir une image de performance productive. Par là, il convient de saisir que le monde industriel est certes connu pour son inflexibilité dans les processus, mais il a réussi à répondre aux attentes du monde marchand par la valeur des biens produits grâce à la précision mise en place avec les balances.

#### 6.1.5. Le contrôle qualité

La meilleure performance des machines est, certes, fondamentale, mais, dans l'industrie de la parfumerie, le contrôle qualité est indispensable et a également connu certaines évolutions. La qualité est l'élément indispensable pour établir une performance durable dans l'industrie de la parfumerie. En effet, « *le point primordial en parfumerie est la qualité* » (répondant n° 1, dirigeant). La qualité entendue en parfumerie est le fait que, quelle que soit l'année, le parfum répond toujours aux exigences hédoniques : « Quand une marque de prestige lance, à grands frais de publicité, un parfum nouveau, elle doit être assurée que d'une année sur l'autre et pendant toute sa durée de vie, le nouveau produit demeurera identique aux premiers échantillons commercialisés (même s'il est vrai que les grands parfums évoluent au cours de leur existence) » (Rasse, 1987: 56) . Le parfum se compose de matières subjectives, ce qui exige un contrôle qualité irréprochable. Pour mieux comprendre l'étape du contrôle qualité dans la production, il convient de le décrire. Le lancement en fabrication d'un concentré de parfum est préparé de manière minutieuse. En effet, un protocole de lancement du produit est approuvé par toutes les directions concernées (marketing, financière, industrielle et générale) (Ellena, 2012). Ce document constitue l'appui nécessaire pour un rendu de produit irréprochable. Tout est orchestré de

manière à ce que l'erreur soit inexistante ; la procédure suit un ordre logique : « la première phase est le contrôle de l'agrément de l'ensemble des composants du produit fini » (Ellena, 2012: 94). Après la fabrication du produit, le contrôle qualité intervient pour « un prélèvement effectué et adressé au laboratoire de contrôle qui a la charge de l'homologation du lot » (Ellena, 2012: 95). Il permet ainsi d'assurer la traçabilité du produit et de répondre plus facilement si un problème survient lors de la livraison au client. Le contrôle qualité se doit de répondre aux attentes spécifiées sur le protocole. Il s'agit d'un point décisif pour l'image de l'entreprise : « Par toute une série de contrôles toxicologiques veillant à ce que les produits soient conformes aux normes internationales : ils permettent de rendre nos produits plus sûrs afin que chacun de nos clients en dispose avec un maximum de fiabilité » (Archive Roure, Grasse : 1). Ainsi, l'évolution du contrôle qualité est importante pour répondre aux critères de performance.

#### 6.1.6. Les outils analytiques

Les outils analytiques décrits ci-dessous ont joué un rôle crucial dans l'évolution du contrôle qualité. Dans les années 1990, de nouveaux outils sont apparus pour améliorer la qualité et le temps de service du contrôle qualité. Ainsi, la chromatographie liquide haute performance « identifie et quantifie des produits indésirables, notamment dans les huiles essentielles hespéridées ou plus récemment le dosage des acides résiniques, d'atranol et de chloratranol dans les mousses de chêne et d'arbre pour en évaluer le pouvoir sensibilisant » (Berthoud, 2005 : 79). Elle accroît la performance nécessaire du fait d'une législation de plus en plus stricte quant aux matières présentes dans les compositions de parfumerie. En effet, « *chaque client a son cahier des charges, chaque mot a son importance et doit être signalé à l'évaluatrice afin de répondre aux exigences des clients* » (répondant n° 5, parfumeur). Des critères subjectifs, bien connus en parfumerie, sont maintenant en voie d'être analysés de manière automatisée. Même si certains doutent de cette capacité, le « nez électronique » a fait son apparition et « permet d'analyser des composés organo-volatils, odorants ou pas pour l'homme, par des capteurs générant des ions qui, une fois collectés, se matérialisent par une image ou par



diverses représentations graphiques » (Berthoud, 2005: 79). Cela représente un gain de temps considérable pour le contrôle qualité.

La place de la qualité dans une entreprise de production de parfums est considérable :

*« On se positionne dans un marché très éclaté au niveau de la performance de qualité et de nouveaux arrivants bas de gamme, de Chine, d'Inde, de Dubaï et des pays de l'Est. Il y a des attaques par le bas, les grandes marques ont baissé en qualité afin de maximiser leurs profits afin de faire plaisir à leurs actionnaires ; nous on essaye de garder une qualité constante et on met en avant le Made in France » (répondant n° 2, dirigeant).*

Ainsi, la performance se construit à travers la qualité dans la parfumerie, les outils mis à disposition contribuent grandement à son évolution, mais nous remarquons que les personnes en charge de l'application rigoureuse des protocoles ne cessent de faire des compromis pour répondre aux objectifs fixés.

En effet, cette évolution du contrôle qualité s'est construite à travers l'arrimage des différents mondes : le monde civique s'impose au monde industriel par le protocole à suivre. Ce protocole permet d'éviter toute erreur de fabrication pouvant nuire à la notoriété de l'entreprise. De plus, le monde industriel s'accorde avec le monde inspiré, source de tous les parfums produits, grâce à une rigueur de travail demandée dans cette étape de la production. L'état de grand est atteint dans chacun des mondes, car l'efficacité de la production est primordiale pour le monde industriel tout en respectant la création des parfumeurs de chaque concentré. Et enfin, tout cela est rendu possible grâce à une conscience collective du respect des procédés imposé par le monde civique.

La qualité occupe une place importante dans une entreprise de production de parfums grassoise ; cependant, la qualité s'améliore grâce à l'innovation. C'est ce que nous tenterons d'observer. Néanmoins, au préalable, nous avons tenu à contextualiser cette période de modernisation dans la société française.

### 6.1.7. Le contexte de modernisation

Pour mieux contextualiser la situation française, nous nous appuyerons sur les propos de Berstein et Milza (2009b). En 1958, la France vit un véritable changement dans sa vie politique. En effet, « avec la chute de la IV<sup>e</sup> République, le 13 mai 1958 et l'arrivée au pouvoir de Charles de Gaulle, c'est incontestablement une rupture politique de grande ampleur qui s'opère dans l'histoire nationale » (Berstein & Milza, 2009b: 7). Ce changement est perçu comme un vent de modernisation pour la société française, qui se fait clairement ressentir dans le domaine industriel : « la politique de modernisation est commandée par les choix décisifs de 1958 dans le domaine de l'ouverture des frontières et de leurs conséquences, c'est-à-dire la nécessité d'aider à la mise en place d'une industrie compétitive adaptée à la concurrence internationale » (Berstein & Milza, 2009b: 152). D'autre part, dans les années 1960, la parfumerie est portée par le souffle de la consommation de masse (Ellena, 2012). La parfumerie est exposée à la nécessité d'être plus créative pour proposer une diversité de produits répondant à des besoins différents. Cela amène inévitablement les parfumeurs à disposer d'un panel de matières premières important. En effet, le parfumeur crée à travers l'association de matières premières. Plus les matières premières sont nombreuses, plus il est facile de composer différents mélanges d'odeurs, surtout avec une variation de prix. C'est ici que, clairement, la recherche et développement a joué un rôle majeur. Si l'on reprend les propos de Norton et Kaplan (2003 : 112), « la R&D est parfois considérée comme un processus logistique et non comme un élément essentiel de la performance financière [...] or, l'innovation est un processus interne essentiel, dont l'efficacité, la rentabilité, la réactivité sont plus importantes encore que celles de la production ».

### 6.1.8. Les évolutions du processus d'innovation

En parfumerie, il y a eu deux évolutions perceptibles dans les processus internes d'une division de parfumerie pour la recherche et développement. Les évolutions sont, d'abord, « l'application de techniques analytiques nouvelles »

(Ellena, 2012: 11) et, d'autre part, la recherche intensive de nouvelles molécules odorantes. Ces deux dernières ont rendu possible une évolution de la conception de performance grâce au progrès qu'elles ont permis.

### *La chromatographie et la spectrométrie*

À travers les techniques nouvelles, nous entendons la chromatographie en phase gazeuse et la spectrométrie de masse. Avant d'aller plus loin, il convient de définir ces deux derniers :

« La chromatographie permet de séparer les molécules des mélanges complexes pour les transcrire, en sortie de colonne, sous forme de diagramme » (Rasse, 1987: 53)

« *La spectrographie de masse suit les progrès de la chromatographie et permet l'identification des constituants d'un mélange, même quand on ne dispose que de quelques milligrammes de produit.* » (Répondant n°4, chimiste).

Ces deux outils ont engendré un vrai bouleversement dans le monde de l'analyse. En effet, autrefois, ces résultats étaient obtenus après un long travail, « il fallait autrefois des mois de recherches patientes, et même des années, pour séparer un composé et déterminer sa formule brute, ses divers groupements fonctionnels et leurs positions les uns par rapport aux autres » (Vernin, 1965: 201). Si l'on remonte dans le temps, dans les années 1950, « pour déterminer la structure d'un constituant particulier d'une huile essentielle, nous nous apercevons à quel point ces déterminations ont été longues et souvent erronées » (Vernin, 1965 : 201). En effet, il y avait « *peu de critères, limités par des techniques assez simples : densités, indices de réfraction, identification des fonctions par des procédés chimiques (préparation de dérivés de cétones, alcools et autres, à condition de disposer d'une certaine quantité de produit pur* » (répondant n ° 4, chimiste). Par cette évolution dans le domaine analytique, nous nous rendons compte que cela a été une avancée majeure pour répondre rapidement aux demandes des clients et pour faire avancer la chimie. En effet, en ayant une idée plus précise des réactions chimiques, la performance est d'autant plus facile à atteindre pour un

parfumeur : « dans le métier de parfumeur, la performance se définit par le fait d'être capable d'utiliser le progrès de la science pour mieux servir nos clients » (répondant n° 5, parfumeur). De plus, ce progrès dans le monde de l'analyse n'a pas seulement amélioré la performance des parfumeurs, « ces outils d'analyse sont aussi utilisés pour étudier la concurrence ; sont ainsi décortiqués les parfums existants du marché » (Ellena, 2012: 11). Ainsi, cela permet de se positionner dans un marché très compétitif. En effet, dans les années 60, la compétition est omniprésente. Comme l'ont souligné Fligstein et Déry, les organisations doivent produire stratégiquement pour rester compétitives. Cette évolution dans le monde de l'analyse offre les outils nécessaires aux parfumeurs et commerciaux pour continuer d'« exister ». Cependant, ces outils contribuent, mais ne suffisent pas pour atteindre une performance exemplaire.

#### *La chimie organique*

Le département de recherche et développement a, lui aussi, évolué pour la recherche de molécules odorantes. L'industrie grasse a longtemps été réticente à la chimie, contrairement aux autres avancées technologiques. En effet, la chimie organique a longtemps été mise de côté du fait de son coût économique. L'un des patrons de l'une des plus grandes entreprises grasses a évoqué cette lacune dès le début des années 1930 :

« Il est infiniment regrettable d'être obligé de reconnaître l'erreur commise par Grasse en négligeant d'appliquer avec force la discipline chimique au travail des fleurs... l'industrie grasse a laissé à d'autres l'honneur et l'avantage de déterminer la composition de nombreux produits floraux. C'est cependant grâce à la connaissance parfaite de ces corps que des solutions peuvent être apportées aux problèmes techniques actuels et que peuvent être imaginés des procédés d'extraction du parfum » (Louis Roure, 1933, cité dans Rasse, 1987 : 31)

La chimie organique est intimement liée à la performance du parfumeur. En effet, la création de nouvelles molécules permet d'accroître le choix des substances dans la palette du parfumeur : « On est parvenu à accroître de plusieurs milliers le nombre de substances odorantes disponibles pour le

parfumeur... alors qu'on ne connaissait pas il y a 15 ans encore d'essence synthétique qui fut la reproduction exacte du produit naturel » (Naves, 1966, cité dans Rasse, 1987 : 32). Cela permet donc au parfumeur d'avoir un plus large éventail de matières premières pour répondre aux attentes des consommateurs.

Dans l'industrie grasse, ce type de recherche et développement n'est pas présent dans chaque entreprise. Cela demande des efforts financiers considérables. En effet, « affaire de grandes entreprises, débordant le cadre somme toute assez étroit de l'industrie des parfums synthétiques. Elles seules capables de donner à l'étude des substances odorantes le support de vastes organismes de documentation, des appareillages récents et perfectionnés, le concours de collaborateurs hautement spécialisés dans l'exportation des mesures et les amples moyens d'un développement industriel » (Naves, 1966, cité dans Rasse, 1987: 33) . Cela est le cas de certaines entreprises grasses qui disposent maintenant de leurs propres services. Une telle évolution leur permet d'accroître leur notoriété au sein de l'industrie.

Néanmoins, comme le souligne l'un des parfumeurs interrogés, « *On s'intéresse de plus en plus à ce qui nous entoure, les parfumeurs ont un organisme qui les informe des risques et interdictions de certains produits : IFRA. Les nouvelles normes sont certes contraignantes, mais cela a aussi permis d'explorer d'autres champs* » (répondant n° 5, parfumeur). Par conséquent, nous comprenons que la place occupée par la législation européenne est grandissante pour l'industrie de la parfumerie, en raison du fait que certaines matières premières sont littéralement supprimées du panel du parfumeur, et ce, pour diverses causes, notamment allergiques. Le fait d'avoir un service avec lequel il est possible de travailler en étroite collaboration afin de combler ce manque est fondamental pour continuer à être performant.

Comme mentionné dans le chapitre précédent, la source de création d'un parfum est le parfumeur qui compose grâce à différentes notes.

L'innovation se présente donc comme indispensable au monde de l'inspiration. La création d'un parfum est possible grâce à des matières premières nouvelles et donc inhabituelles. Le vagabondage « hors des limites tracées » (Boltanski

& Thévenot, 1991: 204) dans le monde inspiré s'est arrimé avec un monde marchand dont l'épreuve est de satisfaire des individus en proposant un objet de valeur. En effet, la valeur d'un parfum naît de la richesse des matières premières, notamment des nouvelles molécules issues de la recherche. Dès lors, le monde marchand accepte la créativité du monde inspiré, car il sera à même d'offrir des produits créatifs, défiant toute concurrence et correspondant aux attentes de chacun.

Ainsi, le département de recherche et développement apparaît essentiel à l'évolution de la conception de la performance. En effet, il contribue à un meilleur positionnement face à la concurrence, et ce, grâce à des outils d'analyse de plus en plus performants ainsi qu'une diversification de produits rendue possible au moyen de la chimie organique. Il en découle une qualité meilleure allant de pair avec une variété de prix évidente selon les matières premières choisies par le parfumeur. Ces faits constatés nous laissent sous-entendre qu'ils ont fait partie intégrante de l'évolution de l'industrie et ont répondu aux critères sous-jacents de performance dans l'histoire d'une entreprise de production de parfums grâce aux compromis des différents principes communs présents dans une entreprise de production de parfums.

#### 6.1.9. Conclusion de la gestion de production

Compte tenu de toutes ces considérations, l'arrimage des différents mondes de Boltanski et Thévenot a permis d'exploiter toutes les ressources disponibles au sein des processus internes. La justification des principes communs a donné la possibilité de produire de manière de plus en plus performante. La performance s'est fabriquée à travers différents compromis. De manière plus précise, les processus internes ont joué un rôle prépondérant dans l'évolution de la performance au sein d'une entreprise de production de parfums. Le processus d'innovation, grâce à ces nouveaux outils, a permis de répondre à des exigences plus contraignantes et plus exigeantes, en raison notamment des normes européennes restrictives qui tendent à modifier l'avenir de l'industrie. La qualité et la production ont dû, elles aussi, s'adapter aux nouvelles

pressions externes et des organisations elles-mêmes. La qualité a contribué largement à la construction de la performance par son désir de qualité irréprochable.

Ainsi, la parfumerie grasse a réussi à faire évoluer sa conception de la performance en production en s'adaptant aussi bien au contexte de croissance industrielle que de politique de modernisation.

Pour clore cette section, il a semblé opportun de schématiser les grands points dans la figure 6.1.9. ci-dessous :

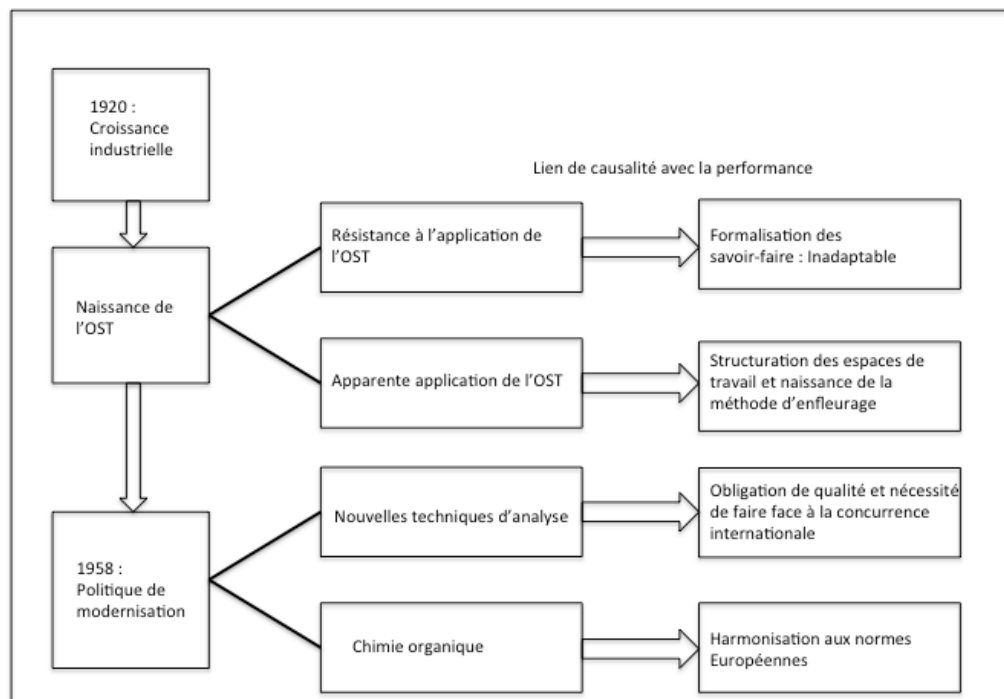


Figure 6.1.9. Récapitulatif de la gestion de la production

Cela nous amène à la gestion des ressources humaines. Chaque personne, dans une organisation de parfums, n'a pas la même tâche à exécuter et ne partage souvent pas la même perspective organisationnelle ni le même monde d'un point de vue sociologique. Cependant, il est nécessaire qu'un arrimage se crée entre toutes ces personnes pour assurer la pérennité de l'entreprise.

## 6.2. La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines dans une entreprise est fondamentale pour un cheminement vers une performance globale. En effet, « les idées susceptibles de faire progresser les processus internes et la performance doivent provenir de ceux qui exécutent le travail et sont le plus souvent en contact avec les clients : les salariés » (Norton et Kaplan 2003 : 138). Ceci met en évidence le rôle des salariés dans une entreprise. Pour l'analyse de la gestion des ressources humaines dans une entreprise de production de parfums grasse, il est apparu indispensable d'exposer son fonctionnement que nous pouvons considérer comme « rare » à l'heure actuelle, mais aussi les barrières que ce fonctionnement peut créer face à une nécessité de fusionner pour devenir plus compétitifs.

### 6.2.1. Le contexte français

Tout d'abord, il est intéressant d'introduire le contexte de la France en 1945 en s'appuyant sur les propos de Bernstein et Milza (2009a). En 1944, « le gouvernement provisoire se trouve placé devant la situation catastrophique que connaît une économie française déjà profondément atteinte par la crise économique et aggravée par les conséquences d'une guerre extrêmement préjudiciable à l'économie nationale par les pertes et les destructions subies » (Bernstein & Milza, 2009a: 456). Il est indispensable de relancer la production même si toutes les conditions économiques ne sont pas réunies. Les entreprises privées ne peuvent répondre seules à cet effort considérable, c'est le temps favorable à l'intervention de l'État et aux nationalisations. Ces dernières « vont jouer un rôle fondamental dans la rationalisation et la modernisation de la production et dans la réalisation des plans de développement » (Bernstein & Milza, 2009a: 468) . Cependant, cette période ne se limite pas uniquement à une modernisation et à une rationalité économique : « l'esprit de la Libération est aussi celui de la justice sociale et de la modification de la condition ouvrière [...] en échange de l'effort de



travail demandé aux ouvriers pour accroître la production, c'est une transformation de la condition salariale qu'envisagent les gouvernements provisoires » (Berstein & Milza, 2009a: 471). Ainsi, les comités d'entreprise voient le jour grâce à la loi du 22 février 1945 (Berstein & Milza, 2009a); celle-ci ne réduit pas l'autorité du dirigeant, mais permet aux « délégués élus du personnel de contrôler la gestion financière, de faire des suggestions pour améliorer la productivité ou les conditions de travail » (Berstein & Milza, 2009a: 471). Vient ensuite la naissance de la Sécurité sociale, qui est un véritable changement dans la condition du salarié : « celui-ci n'est plus seulement en effet la rémunération du travail du salarié, mais il peut également constituer un revenu social fixe, même s'il n'y a pas de travail fourni (prestations journalières en cas de maladie) » (Berstein & Milza, 2009a: 472). Même si la modernisation n'a pas profité également à tous les secteurs de l'économie, entre 1953 et 1957, « l'économie française connaît ses plus belles années sous la IV<sup>e</sup> République, celles de l'expansion de la stabilité » (Berstein & Milza, 2009a: 496). Le manque de main-d'œuvre est inévitable : « la population active ne comprend que 19,6 millions d'habitants, soit 44 % de la population » (Berstein & Milza, 2009a: 502). Ceci nous permet de comprendre qu'à l'époque, le besoin est tel que le recrutement se fait au-delà des critères de réussite académique. Puis, dans les années 1970, « les mutations technologiques qui ont affecté les diverses de branches de l'industrie ont d'abord accru la demande de qualification » (Berstein & Milza, 2009b: 190-191) . Cette évolution des catégories socio-professionnelles a pu être vérifiée lors de notre recherche dans les entreprises de production de parfums grassoises.

Avant de constater cette dernière, il paraît opportun de présenter la gestion des ressources humaines d'une entreprise grasse en s'appuyant sur les perspectives de Déry (2010).

### 6.2.2. Les perspectives

La caractéristique même des ressources humaines dans une entreprise grasse de parfumerie est décrite dans les deux phrases ci-dessous :

« Tous ces efforts ne seraient pas possibles sans un personnel volontaire, s'identifiant à l'entreprise. C'est autour d'un noyau d'anciens, riches en expérience et décidés à faire partir l'activité que sont venus s'ajouter les nouveaux arrivants, dont nous avons recherché la technicité » (Archive Lettre à Orgasynt, 1990, Grasse : 3).

« Industrie de tradition – souvent constituée par de nombreuses affaires familiales - et utilisant une main-d'œuvre locale, qualifiée et même fortement spécialisée » (Archive Fonds Parfumerie Niel, 1975, Grasse : 1)

Le management traditionnel est omniprésent dans la gestion des ressources humaines. Les répondants rencontrés au cours de cette recherche n'ont eu de cesse de répéter que le paternalisme a construit le mode de gestion toujours en place dans de nombreuses entreprises grassoises. C'est le devoir de chaque ancien de transmettre la tradition remplie de connaissances tacites ; et les nouveaux doivent être capables d'imiter le comportement et le savoir-faire des anciens (Déry, 2010). Par ailleurs, la loyauté est l'une des valeurs requises dans les entreprises de parfumerie grassoises. Cette perspective, bien que toujours présente au sein de l'industrie de parfumerie grasse, a aussi évolué. Et l'éthos même du management traditionnel ne peut être purement appliqué aujourd'hui à une entreprise. Cependant, la perspective symbolique - une perspective de management plus contemporaine - la remplace peu à peu. Les ressources humaines cherchent avant tout à créer une véritable identité organisationnelle autour de compromis aspirant à des valeurs communes et partagées par l'entreprise. De plus, la gestion des ressources humaines inclut la perspective psychologique. En effet, les ressources humaines des entreprises grassoises tentent clairement, par divers moyens (augmentation, promotion, récompenses), de combler les besoins du personnel afin qu'il se sente en sécurité et estimé par l'ordre hiérarchique. Toutes ces perspectives s'allient grâce aux questionnaires et contribuent à l'évolution de la conception de la performance dans une entreprise grasse.

Ainsi, après avoir déterminé les différentes perspectives qui influaient sur la gestion du personnel, nous allons retracer l'évolution des catégories socio-professionnelles mais aussi les conflits suscités par ce type de gestion de personnel nécessitant des compromis.

### 6.2.3. L'évolution des catégories socio-professionnelles au sein de la parfumerie grasse

Lors de la recherche, le chercheur a rapidement saisi que le niveau académique n'était pas crucial auparavant. Afin d'expliquer ce point, quelques réponses des répondants et des entrevues faites par Rasse (1987) sont relayées ci-dessous :

*« La formation de parfumeur la plus reconnue en France est l'Isipca. Cependant, très souvent encore, on peut se former en interne dans une société grâce à la pratique et la transmission »* (Répondant n° 5, parfumeur).

*« J'ai débuté en tant que commercial, j'ai appris sur le tas mon métier en sentant chaque jour de nouvelles matières premières et parfums, c'est l'odorat qu'il faut développer dans notre métier »* (répondant n° 1, dirigeant).

*« Moi j'ai fini à un poste de cadre, de directeur de service ; j'avais commencé comme gratte-papier »* (Cadre en retraite, (Rasse, 1987: 146)).

*« On apprenait le métier sur le tas, comme ça, on vous montrait comment faire ; enfin ça dépendait des fois, il y a de bons vieux qui avaient peur qu'on leur fauche leur place. »* (Un ouvrier, (Rasse, 1987: 66)).

*« En quelques jours, une semaine, un gars ouvert peut apprendre à faire marcher les appareils, je lui dirai : "il faut ouvrir tel ou tel robinet, appuyer sur la pompe, envoyer le produit par telle canalisation", il le fera, mais il n'aura aucune expérience, il ouvrira le robinet, il appuiera sur la pompe, mais au moindre pépin il sera dépassé ; c'est en travaillant qu'il arrivera à savoir, à se former. En travaillant, même*

mon collègue plus ancien que moi, il est là depuis 35 ans, apprend encore. On essaie d'améliorer, de couper plus court, de faire passer le produit dans tel ou tel conduit, par telle ou telle cuve plutôt que telle autre, pour aller plus vite, pour faire mieux, surtout pour aller plus vite » (Un ouvrier du service des hydros, (Rasse, 1987: 65)).

Ces témoignages se confirment aussi dans les chiffres. En effet, entre 1954 et 1960, ouvriers et agents de maîtrise sont recrutés avec comme seul diplôme le Certificat d'Études Primaires (Rasse, 1987). Cela correspond au besoin de main-d'œuvre en France pour relancer la production. Ce type d'apprentissage interne permet aussi de contribuer à une meilleure productivité et une meilleure performance. Les personnes apprenant sur le tas sont plus à même de répondre exactement aux besoins, ils sont formés individuellement, selon les méthodes et avec les outils de l'entreprise. Ainsi, cela permet une meilleure productivité individuelle. De surcroît, le fait de commencer sa carrière de cette manière ancre l'individu dans la stratégie de l'entreprise et l'encourage à considérer comme une nécessité le fait de répondre à l'alignement stratégique de cette dernière.

À partir de 1976, les ouvriers doivent avoir le baccalauréat, les agents de maîtrise sont recrutés avec plus de deux années d'études supérieures après le baccalauréat (Rasse, 1987). Ce changement correspond aussi au fait que la France, entre 1958 et 1974, s'adapte et modernise son tissu industriel afin de répondre aux demandes du marché international (Berstein & Milza, 2009b). Le besoin de répondre plus vite grâce à de plus grandes qualifications des employés est nécessaire. C'est pourquoi les entreprises grassoises n'ont d'autre choix que celui de répondre au contexte français. Le personnel est central dans ce contexte économique : plus vite il est apte à s'aligner sur la stratégie de l'entreprise et ses besoins, plus l'entreprise est à même d'avoir une place au sein de cette concurrence mondiale.

#### 6.2.4. Le paternalisme

Le recrutement évolue donc vers davantage de qualification, même si certains de nos répondants affirment qu'il est encore possible de suivre une formation

interne, bien que de plus en plus rare. Cependant, le recrutement en parfumerie grasse a essentiellement lieu via le réseau de connaissances. Cette endogénéité permet de créer une atmosphère de confiance. Les outils et les projets sont strictement confidentiels, il est donc opportun de recruter de façon endogène :

« certaines fois, un membre de la direction entretenant des relations privilégiées avec un des enseignants de la ville se faisait adresser les meilleurs éléments de la classe ; il est arrivé qu'un cadre cherchant à étoffer l'équipe de football de l'entreprise demande au responsable municipal des sports de lui recommander des joueurs confirmés ; mais la plupart du temps, un parent les ayant précédés dans l'entreprise se saisissait d'une opportunité pour les présenter à son chef, et appuyer leur embauche » (Rasse, 1987: 98).

Cela crée une atmosphère propice à une évolution vers la performance. Le climat est déterminant dans la construction de la performance. L'atmosphère qui règne au sein des entreprises de parfumerie grasses que le chercheur a pu visiter confirme ce fait. Le travail en équipe et la motivation des employés sont tout autres, sans doute en raison du paternalisme régnant dans les entreprises grasses. La figure paternaliste est en effet la caractéristique même d'une entreprise de production de parfums grasse. Ce modèle, d'ailleurs toujours très présent au sein de l'industrie de parfumerie grasse, explique cette méthode de recrutement. L'un de nos répondants mentionne à cet égard :

*« Notre patron a toujours son bureau ouvert bien que nous nous comptons en milliers d'employés aujourd'hui, c'est toujours une relation de respect, nous ne sommes pas de simples numéros comme c'est le cas dans beaucoup d'entreprises, le patron nous appelle par notre prénom »* (répondant n° 4, chimiste).

Cette tradition du paternalisme est profondément ancrée dans la gestion des ressources humaines : « Nous faisons partie d'une famille, la famille de la parfumerie, avec un patron sur le site, ici, pour l'entreprise » ((Rasse, 1987). La performance en gestion des ressources humaines s'est construite à travers ce modèle :

« S'ils avaient besoin de quelque chose, ils allaient voir le patron, il en a beaucoup aidé. On ne peut pas en vouloir à un type qui vous aide si

vosre famille est en difficulté ; vous prête une voiture pour amener un enfant malade à l'hôpital, de l'argent, ou autre chose en son pouvoir ; mais ça vous met la corde au cou. Sans même qu'il ait à vous dire "tu me le devras", si vous êtes honnête, vous ne pouvez plus prendre de carte à un syndicat franchement opposé à la direction » (Rasse, 1987: 136).

Par là, il est inévitable de constater que le climat est propice à mieux servir les objectifs de l'entreprise : les employés sont considérés et, dès lors, se mettent à pied d'œuvre pour « servir » au mieux leur entreprise, leur « famille ». La satisfaction du personnel se retranscrit dans la satisfaction des clients, ce qui est la clé pour une meilleure performance.

#### 6.2.5. La fidélisation du personnel

De surcroît, la fidélisation du personnel est conséquente. Un des répondants qui a participé à notre recherche a montré au chercheur une grille d'ancienneté faisant état d'une moyenne d'ancienneté de 20 ans (répondant n° 3, comptable). Et cette longévité est mesurable dans la mesure où l'Union des industries chimiques décerne des médailles au personnel à partir de 20 ans de présence (répondant n° 4, chimiste). Cette fidélisation du personnel permet d'établir une mémoire de l'entreprise, une meilleure productivité. En effet, les employés n'ont pas besoin d'être formés, il en découle une meilleure rentabilité. Comme le soulignent Norton et Kaplan (2003 : 141), « le développement du potentiel et du savoir-faire des salariés est un investissement à long terme que tout départ est une perte de capital intellectuel. Les employés anciens dans l'entreprise, fidèles, sont dépositaires des valeurs de celle-ci, en connaissent tous les rouages et perçoivent souvent les besoins inexprimés des clients ». Le personnel peut aller voir la direction à n'importe quel moment, mais un rendez-vous annuel seulement est prévu pour chaque employé.

De plus, un des répondants pour cette recherche a clairement exposé le fait que

*« La productivité de chaque employé est mesurée régulièrement, mais pas de manière néfaste, cela permet de mieux calculer le délai pour la*

*livraison. Le temps de production pour cette composition par tel employé va prendre tant de temps. Cette méthode a été mise en place récemment (moins de dix ans) du fait d'une clientèle de plus en plus exigeante dans les délais » (Répondant n° 4, comptable).*

Cela a été possible grâce à un personnel fidèle. Le gestionnaire observe et mesure le temps nécessaire pour la production. De plus, il est intéressant de préciser que le sentiment du chercheur lors de la visite des lieux de plusieurs parfumeries a clairement été l'ambiance « familiale » (caractéristique propre à la perspective symbolique). Par ailleurs, les employés semblaient clairement satisfaits de travailler au sein de ces entreprises.

Pour aller plus loin, cet attachement et cette satisfaction du personnel se sont clairement inscrits dans la réussite de l'évolution de la performance. En effet, une faible rotation des employés est déterminante pour une performance accrue. Le personnel n'a pas besoin d'être continuellement formé. La productivité reste donc constante. De plus, le personnel ressent une motivation ainsi qu'un sentiment d'appartenance non négligeable dans l'évolution de la conception de la performance.

Toutefois, cette gestion des ressources humaines n'a aucunement été favorable à la période de fusions mentionnée par Fligstein (1990), ce que nous allons constater ci-dessous.

#### 6.2.6. Les fusions

En France, c'est à partir de 1958, à la suite de la politique de modernisation industrielle que les fusions commencent à s'étendre. En effet, « c'est en 1965, avec le V<sup>e</sup> Plan, que cette politique d'encouragement systématique à la concentration des entreprises entre en vigueur sous forme d'un ensemble de mesures favorisant les fusions, en particulier la création, en 1967, d'un cadre juridique nouveau, celui des "Groupements d'intérêt économique" qui permet aux entreprises de conserver leur indépendance tout en participant à des groupes capables d'affronter la concurrence internationale » (Berstein & Milza, 2009b: 153). Dans les années 1970, Fligstein (1990) met en évidence

que les entreprises cherchent à devenir rentables financièrement à court terme : « *the purchase and sale of other firms, without regard to product, in order to maximize short-term financial gain* » (Edelman, 1991: 550) . C'est le principe de fusion qui émerge pour devenir plus performant. Les entreprises de production de parfums grassoises ont suivi cet engouement et cela dès 1964. Elles sont peu à peu rachetées par les grands groupes étrangers comme Unilever, Pfizer. En 1976, « la société Tombarel perd son caractère familial, elle est contrôlée par CM Industrie, un groupe pharmaceutique qui s'est diversifié, et notamment orienté vers les produits aromatiques » (Viola, 1980: 3). La première crainte de ces rachats tenait dans le fait que le savoir-faire et les machines soient démantelés et envoyés à l'étranger, mais « un ensemble d'éléments sociaux qui composent le "capital humain" des entreprises et sans lequel une production aussi complexe, subtile et difficile que la parfumerie demeure impossible » (Rasse, 1987: 39). Le capital humain est donc crucial au sein de ces entreprises grassoises, et la gestion paternaliste du personnel va à l'encontre de ces fusions. Malheureusement, le chercheur n'a pu obtenir d'informations de la part de ces répondants, les fusions et leur réussite semblant confidentielles. Cependant, Rasse (1987) est parvenu à obtenir le témoignage suivant :

« Les Américains ont surtout voulu imposer des modes d'organisation pour lesquels nous n'étions ni informés, ni formés. Toutes les semaines il arrivait de nouveaux responsables ; et croyez-moi, pour venir des USA sur la Côte d'Azur ils se bousculaient. Ils venaient voir ; on passait une semaine à discuter, et pendant ce temps le travail n'avancait pas. Nous avons souffert de la multiplicité des directeurs. Quand on touchait à un Directeur Général il restait au maximum deux ans, quand c'était pas moins d'un an. Il arrivait, il voulait faire ses preuves, alors il bouleversait et réorganisait tout ; et puis il partait avant même que les changements n'aient eu des résultats. [...] En quarante ans d'entreprise, j'ai eu quelque chose comme vingt-cinq patrons sans avoir à bouger de mon siège. Entre 45 et 62 ont en a eu deux, et de 62 à 85 : vingt-cinq ». (Un cadre de direction en retraite, (Rasse, 1987: 150)).

Face à cette inquiétude et au découragement de ne plus avoir la possibilité de s'adresser aux patrons traditionnels comme autrefois, le personnel a ressenti une grande démotivation, ce qui est clairement contraire à la construction de la



performance. Les nouveaux dirigeants n'agissaient plus que pour atteindre une performance financière « “J'ai une calculatrice à la place du cœur”, disait régulièrement un PDG » (Rasse, 1987: 142). Une telle attitude allait à l'encontre des systèmes de pensées du personnel et la performance ne s'est finalement pas construite sur les fusions comme Fligstein a pu le laisser paraître :

« Certaines fois l'édifice va littéralement s'effondrer, les employés ont cessé de croire en l'avenir de leur établissement et par suite de travailler comme ce fut le cas pour les usines Chiris, 3 fois rachetées et revendues avant d'être littéralement démantelées ; d'autre fois, les transformations aboutiront à une construction sensiblement différente jugée relativement satisfaisante par la grande majorité des employés ; d'autres fois encore les restructurations sont en cours et l'issue incertaine » (Rasse, 1987: 145).

Après analyse de ces différents arguments, il convient de dire que l'émergence des fusions a engendré une démotivation du personnel. La plupart des entreprises faisant partie des fusions a disparu, les seules toujours restantes étant celles ayant conservé cette gestion des ressources humaines attentionnée à l'égard des employés.

#### 6.2.7. Conclusion de la gestion des ressources humaines

Compte tenu des différentes caractéristiques des ressources humaines, il convient de souligner que le monde domestique de la parfumerie grasse permet une réponse à l'efficacité exigée par le monde industriel. En effet, le monde domestique s'est construit à travers des particularismes dans les relations personnelles entretenues, mais cela n'a pas empêché l'efficacité dans ces parfumeries grasses. À travers les fusions, le monde industriel a tenté de s'imposer envers et contre tout dans cette industrie grasse. Il en est toutefois ressorti que les particularismes de la gestion des ressources humaines étaient ancrés dans la gestion et la performance des entreprises grasses. En effet, cette méthode de gestion permet d'assurer la pérennité et le savoir-faire de l'entreprise. De plus, cette qualité relationnelle possible grâce à la fidélité

du personnel de l'entreprise a donné l'opportunité d'instaurer une certaine confiance avec les clients. Le personnel a ainsi entretenu une relation à long terme avec les clients, afin d'offrir un service sur-mesure. C'est l'alliance du monde marchand et du monde domestique qui fut ainsi rendue possible. La gestion des ressources humaines dans les entreprises grassoises semble donc s'être construite à travers un paternalisme, un bien-être et un sentiment d'appartenance qui ont permis de s'adapter et de répondre au contexte.

Ainsi, cette prise de conscience des particularismes de la gestion du personnel a profité et a permis de mieux comprendre la manière dont ces entreprises ont su faire évoluer leur conception de la performance que nous résumons dans la figure 6.2.7 :

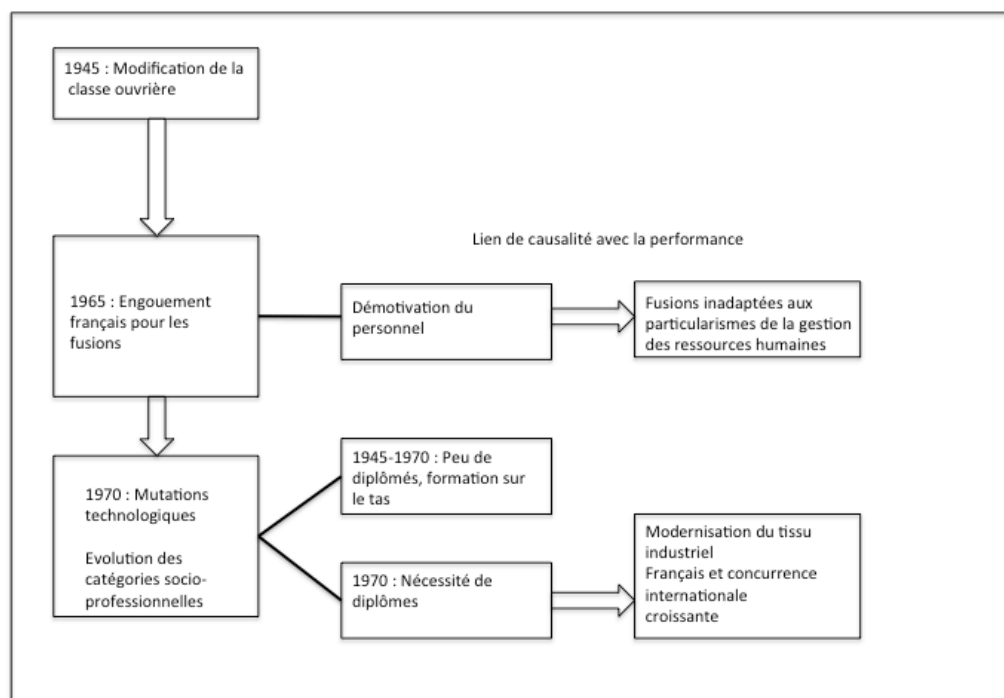


Figure 6.2.7. Récapitulatif de la gestion des ressources humaines

Après avoir saisi les particularismes de la gestion de la production et de la gestion des ressources humaines, il convient maintenant d'aborder le dernier secteur étudié, la gestion commerciale.

### 6.3. La gestion commerciale

La gestion commerciale est indispensable à une organisation. Dans cette partie, nous allons comprendre de quelle manière cette dernière a réussi à évoluer avec son contexte. Une prise de conscience d'un changement dans le métier de commercial, l'apparition du marketing et une nécessité d'appréhender de manière systémique cette gestion sont des éléments que nous explorerons à travers cette section.

#### 6.3.1. Le contexte

Pour aborder cette section, il est nécessaire d'éclaircir la situation française à la sortie de la Seconde Guerre mondiale. La reconstruction du pays coûte très cher. Le rôle de l'État est fondamental, mais il se heurte à de nombreux problèmes, dont celui d'une inflation sans précédent. Et le problème de financement de ce plan de reconstruction est grandissant : « entre 1946 et 1949, les importations s'élèvent à 9 milliards de dollars et les exportations à 4 milliards de dollars » (Berstein & Milza, 2009a: 479) . La nécessité de rétablir cette situation est bien caractérisée par Jean Monnet : « Nous devons exporter même l'utile pour nous procurer l'indispensable » (Berstein & Milza, 2009a: 478). Peu à peu, avec le plan de modernisation industrielle mis en place à partir de 1958, la France arrive à rétablir l'équilibre de sa balance commerciale : « La France a pris en 1958 le tournant de l'ouverture des frontières, du jeu de la concurrence internationale et elle a su commencer l'adaptation de son industrie [...] aux conditions nouvelles créées » (Berstein & Milza, 2009b: 156). Cela va de soi, cette ouverture à la concurrence internationale a touché les entreprises de parfumerie grassoises, et les commerciaux ont dû revoir leurs méthodes de vente. Néanmoins, si l'on reprend les différentes périodisations de Fligstein (1990), il est incontestable que le besoin de rayonner de manière internationale va de soi au fil du temps. La gestion commerciale au sein d'une entreprise a donc forcément évolué pour répondre aux attentes grandissantes des consommateurs.

### 6.3.2. Les perspectives

Les différentes perspectives de management de Déry (2010) permettent de mieux conceptualiser l'ensemble des réflexions faites pour favoriser une meilleure gestion commerciale. La gestion commerciale rassemble la plupart des perspectives : traditionnelle, psychologique, technique, et cognitiviste. La gestion commerciale d'une entreprise de production de parfums grasse se caractérise ainsi par l'amour du métier, l'apprentissage continu et les techniques. Un commercial de qualité est profondément intéressé par les matières qu'il vend et la plupart, encore aujourd'hui, apprennent auprès des anciens. Un commercial adopte aussi une perspective technique pour atteindre les objectifs fixés en étudiant minutieusement toutes les possibilités permettant de conquérir de nouveaux clients et donc de gagner en parts de marché. Par ailleurs, la gestion commerciale fait face à une perspective psychologique qui requiert l'expression des différentes personnalités. En effet, le département marketing, les parfumeurs et les commerciaux doivent tous travailler ensemble (comme expliqué en détail ci-dessous). Cette coopération est rendue possible grâce à la compréhension des besoins de chacun. À cela s'ajoute la perspective cognitiviste encourageant des pratiques favorables à l'apprentissage clairement présent dans la gestion commerciale. La conscience de tous les savoirs au sein de l'organisation permet ainsi de construire une organisation performante.

### 6.3.3. L'axe clients

« La solidité de l'infrastructure économique  
et la souplesse d'adaptation de la parfumerie expliquent une  
incomparable réussite commerciale » (De Fontmichel, 1963: 77)

L'axe clients décrit par Norton et Kaplan (2003 : 79) souligne l'importance, pour les entreprises, de « créer et d'offrir des produits et des services appréciés des clients ». Pour mesurer la performance de l'axe clients, ces deux derniers proposent 5 indicateurs clés : « part de marché, conservation de la clientèle,

acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients et rentabilité par segment » (Kaplan & Norton, 2003: 83). Ces indicateurs sont étroitement liés, c'est un cercle vertueux. Il est indéniable qu'une part de marché devient importante si l'entreprise conserve ses clients en les satisfaisant, en en acquérant de nouveaux et en gardant une certaine rentabilité pour continuer d'investir.

### *L'évolution*

La gestion commerciale est une nécessité au sein d'une organisation. Si les indicateurs de performance ont toujours été, en quelque sorte, identiques, le travail d'un commercial au sein d'une entreprise de productions de parfums n'a, quant à lui, pas toujours été le même. En effet, l'un de nos répondants indique :

*« Il y a une trentaine d'années, c'est l'époque glorieuse de la parfumerie, le vendeur allait voir son client avec des échantillons et des mouillettes. »* (répondant n°5, parfumeur)

La formation également était différente. Un commercial n'avait pas besoin d'être qualifié pour vendre du parfum et la démarche était tout autre. À l'époque, seuls les critères hédoniques importaient. À l'heure actuelle, c'est bien plus complexe. Avant d'explicitier les différentes évolutions, nous revenons sur le travail d'un commercial en 1967. Tout d'abord, la correspondance par lettre rendait bien plus difficiles les échanges avec les personnes restant sur place. Cependant, il apparaît clairement que la part de marché, la conservation des clients, l'acquisition de nouveaux clients et leur satisfaction sont nécessaires à une organisation tout en conservant une rentabilité:

*« Il est de la plus pure fantaisie de penser continuer à vendre notre Patchouly ici. Tout le monde a plein la bouche de Hye et Young. Ils sont vraiment les rois du marché. Mais j'ai ma petite idée qui pourrait bien me remettre ces deux excellents fournisseurs de L.F. à leur vraie place. J'ai donc fait sentir à nos agents, à nos clients l'échantillon type de la qualité que je souhaiterais sélectionner sur place en Indonésie. Si je suis à même de sélectionner cette qualité, voici ce que je vous propose et que nos clients ont accepté avec joie. [...] Cela nous permettra de*

montrer que nous sommes une maison Internationale et cela nous permettra de vendre en Indonésie » (Archive Lettre d'Eugène Morel, 1967, Grasse : 3).

Cette lettre reflète bien l'importance de l'image de marque dans la gestion commerciale, mais aussi la compétition obstinée entre les différentes maisons grassoises :

« Je ramasse les échantillons concurrents que je peux et que vous recevrez. Cela nous permettra de vous rendre compte des qualités et que les autres ne font pas tellement de miracles. Seulement ils étudient leur change, leur fret, leurs frais et n'agissent pas au pifomètre » (Archive Lettre d'Eugène Morel, 1967, Grasse : 2).

Il est indéniable de constater que la concurrence est sans merci entre les différentes parfumeries grassoises. Une telle rivalité peut être liée au fait que la plupart des parfumeries ont longtemps été détenues par différentes familles et qu'être meilleure que les autres était une question d'honneur. La performance en gestion commerciale s'est donc construite à travers cette rivalité de familles grassoises.

#### 6.3.4. Le fonctionnement de la gestion commerciale

Cependant, au fil du temps, pour que la performance en gestion commerciale s'établisse, la connaissance des produits de la part des commerciaux est cruciale tout comme le travail en étroite collaboration avec le département marketing et de recherche et développement :

« Au moment de la commande, les clients nous indiquent la date de la dernière livraison, et, si elle lui a convenu, ou s'ils souhaitent des modifications. Dans ce cas ils nous expliquent ce qu'ils veulent : "quelque chose de plus clair" par exemple, ou "de plus consistant". On spécifie les désirs de la clientèle ; le laboratoire de développement étudie une nouvelle qualité » (Une employée du service commercial, (Rasse, 1987: 71)).

Les commerciaux ont dû, de plus en plus, répondre précisément aux demandes des clients, qui ne se satisfont plus de la qualité hédonique. Il y a là un véritable défi marketing à relever. En effet, « historiquement, le marketing apparaît dans les sociétés de parfumerie dans les années 1970 » (Ellena, 2012: 84) . Il vise à permettre de se différencier des diverses marques de parfumerie

pour répondre à cette concurrence exacerbée. La relation étroite du marketing et des commerciaux tient dans le fait que les commerciaux ont un contact direct avec le client. Ce sont eux, en effet, qui vont fournir au marketing un « brief » qui dirige les études de marché, mais aussi les parfumeurs. Ce « brief » contient :

« - *Conditions économiques*

- *cadre olfactif*
- *cadre législatif (pas telle catégorie de matières premières)*
- *benchmark* » (répondant n° 5, parfumeur).

La gestion commerciale se doit d'être à l'écoute pour répondre au mieux aux besoins des clients. Et c'est le commercial qui, finalement, va devoir présenter l'analyse du marché pour gagner le produit. Il sera face à ses concurrents. Pour gagner une part de marché, il devra présenter le produit tant du point de vue olfactif que de manière à prouver qu'il a conçu un parfum répondant aux attentes du client.

### 6.3.5. La gestion commerciale et la performance

La gestion commerciale a donc un rôle crucial dans la construction de la performance notamment et en grande partie au fil du temps en raison de son étroite collaboration avec le service marketing :

« Les services marketing assistent les clients qui le désirent pour la création de nouveaux concepts produits et analysent pour nos clients les dernières tendances olfactives et l'évolution des marchés leaders » (Archive Roure, Grasse 1)

C'est, en fait, en adoptant cette collaboration que la performance a réussi à évoluer. Il ne faut toutefois nier que la parfumerie après la guerre ne ressemble en rien à celle d'aujourd'hui. Le commercial, notamment, n'avait pas les mêmes objectifs qu'à l'heure actuelle. Or l'activité commerciale est le point décisif pour la croissance d'une entreprise :

« C'est grâce à une direction collégiale où participent au plus haut niveau, des collaborateurs responsables auxquels il accorde toute sa confiance, avec une gestion rigoureuse, en renforçant le potentiel technique et scientifique que l'activité

commerciale de Robertet n'a jamais cessé de croître. Un seul chiffre témoigne de cette progression constante qui a permis à l'entreprise de conserver son caractère d'indépendance et d'entreprise française » (Archive Robertet, 1985, Grasse : 3).

### 6.3.6. Conclusion de la gestion commerciale

Pour conclure, nous avons pu observer à travers l'analyse de la gestion commerciale que l'industrie de parfumerie grasse a réussi à faire évoluer sa conception de la performance, en adaptant ses pratiques à la période de grande transformation. En effet, l'arrimage de différents mondes illustre l'évolution de la conception de la performance au sein de l'axe clients. La gestion commerciale a été capable d'arrimer des mondes opposés, le monde industriel, le monde de l'inspiration, le monde marchand, le monde civique et le monde domestique. Le monde de l'inspiration joue un rôle important dans la gestion commerciale. C'est à travers la création de nouveaux concentrés de parfums que l'entreprise se développe. Cette création passe donc par l'improvisation. Le monde industriel s'est adapté à cette imprévisibilité, car ces deux mondes cherchent avant tout un travail rigoureux. Le parfumeur est rigoureux dans l'élaboration de sa formule pour faciliter l'efficacité du processus industriel par la suite. Le monde marchand s'est, lui aussi, plié à ce libre arbitre qu'est le monde inspiré : en effet, tous deux souhaitent donner la meilleure valeur au parfum. Le temps passé pour la création permettra au monde marchand de présenter un parfum de qualité et donc de valeur. Par ailleurs, le monde civique a imposé sa procédure au monde de l'inspiration par son « brief ». Le « brief » assure une démarche à suivre aux esprits créateurs. Enfin, le monde domestique a prouvé être une plus-value pour le monde inspiré pour la gestion commerciale. En effet, la relation de longue durée des commerciaux avec les clients permet de mieux cibler leurs attentes et ainsi de mieux guider le parfumeur dans sa création. La stabilité des personnes en gestion commerciale ne semble donc pas ralentir la créativité.

La figure 6.3.6 ci-dessous propose une illustration de la gestion commerciale :



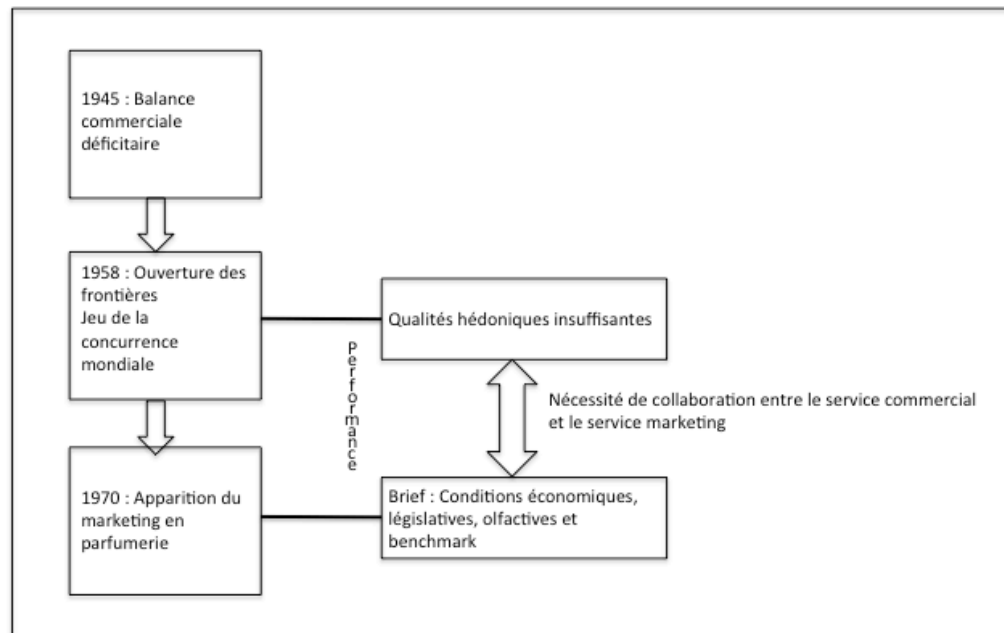


Figure 6.3.6. Récapitulatif de la gestion commerciale

#### 6.4. Conclusion du chapitre d'analyse

Pour conclure ce chapitre, nous commencerons par cette phrase, de l'ancien maire de Grasse :

« La politique menée par les industriels parfumeurs peut se résumer ainsi : une recherche constante des améliorations techniques permettant un surcroît de création artistique ; une intense prospection des débouchés extérieurs et une rare modestie quant aux investissements de prestige et de publicité » (De Fontmichel, 1963: 77)

Cette phrase résume bien la façon dont l'industrie grasse a su faire évoluer sa conception de la performance au travers des trois secteurs analysés. L'axe des processus internes n'a cessé de se perfectionner dans le temps. La croissance industrielle sans précédent et la politique de modernisation a fait comprendre peu à peu la nécessité d'introduire des techniques innovantes pour produire plus vite et avoir ainsi une meilleure rentabilité. La qualité a aussi été vue comme une nécessité pour gagner en parts de marché. Pour faire face à la concurrence grandissante, Grasse a continuellement introduit de nouvelles

méthodes. La gestion des ressources humaines regorge, encore aujourd'hui, de particularismes comme le paternalisme ou la formation sur le tas. Cette gestion de personnel s'est adaptée à l'évolution des catégories socio-professionnelles mais a su démontrer que ses particularismes étaient une force dans cette industrie. Par ailleurs, le métier de commercial a considérablement évolué. À une certaine époque, il suffisait au commercial de présenter quelques parfums et les critères hédoniques suffisaient pour vendre ses produits. Or actuellement un commercial doit être capable de transmettre précisément les demandes du client au service évaluation marketing et, par la suite, au parfumeur. La création se fera selon ses consignes. Une très grande responsabilité repose donc sur lui et plus seulement sur le parfumeur. Tout en s'adaptant au contexte de mondialisation, l'industrie grasse a réussi à accommoder sa gestion commerciale et ainsi sa conception de la performance. Ainsi, nous pouvons dire que la conception a évolué en adéquation avec le contexte général.

## **Chapitre 7 : Discussion et conclusion**

Dans cette recherche, nous souhaitons apporter une contribution à la fois synchronique et diachronique. Cette étude visait à comprendre la manière dont la performance a évolué à travers l'enchevêtrement de faits sociaux et économiques. Pour effectuer cette recherche, nous avons choisi une industrie peu connue, l'industrie de parfumerie grasse. Profondément artisanale au début du siècle, elle n'a cessé de se moderniser pour répondre aux attentes de l'industrie. La revue de la littérature nous a permis de mieux comprendre les différentes conceptions de la performance en gestion, en sociologie et en comptabilité. Et l'analyse, par le biais d'une méthodologie historique, nous a donné la possibilité de mieux saisir l'évolution de la performance dans ces entreprises grasses. Après avoir présenté et analysé nos données, nous sommes désormais amenés à présenter une conclusion de cette recherche.

### **7.1. Synthèse et contributions**

Cette recherche axée sur le thème de la performance a consisté à analyser son évolution. À travers cette recherche, nous avons pu montrer que l'évolution de la performance a été effectuée de manière diachronique et synchronique. Pour montrer la dimension synchronique, nous avons pris, comme cadre d'analyse, les perspectives de management de Déry (2010) et les six mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Ces perspectives et ces six mondes nous ont permis, dans l'analyse, de faire transparaître des faits qui se sont déroulés simultanément. Et la dimension diachronique s'est dessinée à travers les nombreux faits sociaux et économiques décrits dans cette recherche.

Pour mieux rendre compte de la contribution de ce mémoire à travers cette double dimension (synchronique et diachronique), il nous faut revenir sur l'analyse.

La gestion de la production a fait face à une croissance industrielle sans précédent, un vent de modernisation qui a touché l'industrie française. L'organisation scientifique du travail s'est partiellement imposée. En effet, la parfumerie grasse, profondément ancrée dans des méthodes artisanales, s'est alors vue obligée de répondre à ce changement. Peu à peu, la gestion s'est adaptée en collaborant et en acceptant certains compromis, ce que nous avons montré à travers les six mondes de Boltanski et Thévenot ainsi qu'au travers des perspectives. Citons notamment l'ajustement à l'industrialisation pour continuer à exister tout en essayant de perpétuer la tradition permettant à cette industrie grasse d'avoir une culture organisationnelle, l'incitant à s'adapter à travers une créativité dans les processus et un perfectionnement dans les outils analytiques pour répondre à des exigences de plus en plus importantes en qualité. La conception de la performance en gestion de la production a donc réussi à évoluer en s'arrimant aux nouvelles exigences d'une société rythmée par une croissance industrielle sans précédent.

La gestion des ressources humaines a affronté une crise économique française et une transformation de la condition salariale. Même si la gestion des ressources humaines repose sur la tradition paternaliste dans les entreprises grasse, elle a tout de même dû faire des compromis pour répondre aux nouvelles attentes de la société. Bien que le paternalisme joue toujours un rôle important, les critères de sélection sont de plus en plus précis, la formation sur le tas existe toujours mais est cependant de moins en moins considérée car la nécessité de performance est présente. Toutefois, la fidélisation et la satisfaction du personnel ont permis de satisfaire les attentes aussi bien industrielles que domestiques. En effet, nous entendons que la perspective technique a tenté de s'imposer par les fusions en évoquant uniquement des objectifs purement financiers. La tradition a freiné son ascension en démontrant à quel point cette gestion des ressources humaines était bénéfique à cette quête de productivité tandis que la relation client de long terme a permis de répondre aux demandes de manière personnalisée. Ainsi, malgré les divers faits économiques et sociaux dans le temps, la gestion des ressources humaines des entreprises grasses a su faire évoluer la conception de la

performance en s'adaptant aux diverses exigences d'une société requérant des humains une performance en tout temps.

Enfin, la gestion commerciale a vu sa conception de la performance évoluer aussi bien par l'avènement du libre-échange que par la société d'information et de communication. Le métier de commercial a dû élargir ses compétences pour faire face aux enjeux économiques et sociaux qui l'entourent. La qualité hédonique ne suffit plus pour vendre, il faut également répondre à différentes exigences prescrites dans un "brief" selon la demande du client. Il s'agit davantage d'un enjeu marketing auquel il y a lieu de répondre minutieusement pour être choisi à travers une concurrence exacerbée. De là, la gestion commerciale a inévitablement profité des évolutions de la gestion de la production. Précisément, la naissance de la chimie organique et l'application de nouvelles techniques d'analyse ont profité l'évolution de la conception de la performance. Elle ne se limite plus aux qualités hédoniques des produits mais cherchent à proposer des produits défiants toute concurrence. C'est la collaboration et les compromis qui ont fait évoluer la performance de la gestion commerciale dans une entreprise de production de parfums.

Ainsi, cette recherche nous a amenés à travers cette double dimension à comprendre que le pont entre l'artisanal et l'industriel passe par des compromis indissociables du contexte évolutif. Par cette souplesse d'adaptation dans une période de grande transformation, la parfumerie grasse a réussi à faire évoluer sa conception de la performance au sein des différents secteurs étudiés.

## 7.2. Limites de la recherche

Même si la recherche a été d'une richesse indescriptible pour le chercheur dans l'expérience de la collecte de données, de nombreuses limites nécessitent toutefois d'être soulignées. Trois limites peuvent principalement être retenues, dont deux d'ordre méthodologique.

D'une part, l'accès aux documents internes – les archives – inévitable pour une recherche de nature historique, s'est révélé être d'une grande complexité. D'une part, les répondants se sont montrés réticents à l'égard du chercheur lorsque la question était abordée. Le secret et la tradition des parfumeries grassoises sont les deux causes de cette réticence. De ce fait, aucun répondant n'a donné suite à cette demande. Il a également été mentionné que, pour l'une des plus grandes entreprises grassoises, les documents ont été brûlés dans les années 1980, faute de place. La consultation de documents internes s'est donc déroulée au sein de la bibliothèque du musée international de la parfumerie à Grasse et au centre des archives départementales à Nice. La possibilité de lire des notes internes et des directives quant aux stratégies adoptées fut donc restreinte. Cependant, l'abondance des documents consultés a permis au chercheur d'obtenir les informations nécessaires.

D'autre part, le chercheur a connu un autre obstacle. Bien que les répondants ont été choisis selon certains critères dont l'ancienneté, ils n'ont pas pour autant été en mesure de donner des dates précises des changements évoqués. C'est la raison pour laquelle Paul Rasse ou encore Jean-Claude Ellena sont cités de nombreuses fois au cours de cette recherche : ils ont permis au chercheur d'indiquer avec exactitude les dates des évolutions ou les changements survenus dans l'entreprise.

D'autre part, la généralisation des résultats obtenus au cours de cette recherche ne peut s'étendre à toutes les entreprises dans l'industrie de la parfumerie. En effet, comme souvent évoqué, la parfumerie grasse travaille pour les plus grands groupes mondiaux, mais n'a en rien leurs caractéristiques. Il semble que la parfumerie grasse souhaite garder une perspective traditionnelle de l'organisation en présentant une qualité irréprochable tout en alliant une technique de plus en plus sophistiquée. L'évolution de la conception de performance dans l'industrie de la parfumerie est indéniable, ce qui limite donc la généralisation de cette dernière à l'ensemble de l'industrie de la parfumerie.

### 7.3. Les avenues de recherche

L'évolution de la performance est très peu traitée dans la littérature. Il pourrait donc être intéressant de développer l'historique de la performance dans diverses industries dans un projet académique. Une telle étude permettrait de comparer et de confronter l'évolution de la performance dans chaque industrie tout en montrant la différence d'évolution de sa conception.

D'autre part, la performance va encore évoluer de manière conséquente dans l'industrie de la parfumerie. En raison des différentes normes européennes, de nombreuses matières premières continuent d'être bannies des formulations de parfum (Barbery-Coulon, 2013). Il pourrait être donc judicieux de se focaliser davantage sur l'évolution de la performance avec un monde civique de plus en plus contraignant pour cette industrie créative.

## Chapitre 8 : Bibliographie

- Amadio, N. (2012). Performance et résistance. *Empan*(87), 14-21.
- Anonyme. (1995). Les compositions automatisées d'Expressions parfumées. *Parfums Cosmétiques Actualités*.
- Barbery-Coulon, L. (2013). Bruxelles trouble les parfumeurs. *Le Monde*.  
[http://www.lemonde.fr/style/article/2013/04/19/bruxelles-trouble-les-parfumeurs\\_3162398\\_1575563.html](http://www.lemonde.fr/style/article/2013/04/19/bruxelles-trouble-les-parfumeurs_3162398_1575563.html)
- Berland, N., & Pezet, A. (2000). Pour une démarche pragmatique en histoire de la gestion. *Comptabilité contrôle audit*, 6, 5-17.
- Berstein, S., & Milza, P. (2009a). *Histoire de la France au XXe siècle II. 1930-1958* (Vol. 262). Paris: Perrin, 703 p.
- Berstein, S., & Milza, P. (2009b). *Histoire de la France au XXe siècle III. 1958 à nos jours* (Vol. 262). Paris: Perrin, 877 p.
- Berthoud, F. et al. (2005). *Parfums et Cosmétiques : une industrie du rêve et de la beauté*: Assalit, 240 p.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité contrôle audit*, 5(2), 127-150.
- Bessire, D., & Baker, C. Richard. (2005). The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 645-664.
- Biette, R. (2001). *L'odeur du parfum*. Lycée Roland Garros. Réunion.
- Boltanski, L. , & Thévenot, L. (1991). *De la justification ; les économies de la grandeur*. Paris, 483 p.
- Bonneville, L., & Ragusich, S. (2004). Benoît Heilbrunn, dir., La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux. *Questions de communication*, 470-472.



- Borne, D., & Dubief, H. (1989). *La crise des années 30*. Paris: Editions du Seuil, 317 p.
- Bouquin, H. (2010). Contrôle et gouvernement d'entreprise *Le contrôle de gestion* (pp. 77-144). Paris: Presses universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité*(169), 66-71.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : L'exemple de la performance. *Comptabilité contrôle audit*, 3(1), 89-101.
- Cibert, A., & Lauzel, P. (1962). *Des ratios au tableau de bord*. Paris: Editions de l'entreprise moderne, 225 p.
- De Fontmichel, H. (1963). *Le pays de Grasse*. Paris: Bernard Grasset Editeur, 174 p.
- Déry, R. (2010). *Les perspectives de management* (Vol. 16). Montréal: JFD, 495 p.
- Deslauriers, J-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill, xiii, 142 p.
- Drucker, P. (2007). *People and Performance : The best of Peter Drucker on management*: Harvard Business Press, 317 p.
- Edelman, Lauren B. (1991). The transformation of corporate control. Review. *American Journal of Sociology*, 97(2), 549-551.
- Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*. Paris: Calmann-Lévy, 323 p.
- Ellena, J-C. (2012). *Le Parfum*. Paris: Presses universitaires de France, 128 p.
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*: Harvard University Press, 391 p.

- Germain, C., & Trébucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*(1186), 35-41.
- Grasse. (2011, 2014). Un musée unique au monde. Retrieved 2013, from <http://www.grasse.fr/Le-Musee-international-de-la>
- Heilbrunn, B. dir. (2004). *La performance, une nouvelle idéologie? Critiques et enjeux*. Paris: La Découverte, 276 p.
- Juhem, P. (1994). Un nouveau paradigme sociologique? À propos du modèle des Économies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot *Scalpel* (Vol. 1, pp. 82-110): Université Paris X Nanterre, Groupe d'analyse politique.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2003). *Le tableau de bord prospectif*. Paris: Éditions d'organisation, 311 p.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*(269), 66-72.
- Lefebvre, B. (1989). La recherche qualitative et l'analyse de contenu en éducation. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 14(3), 381-386.
- Parker, Rachel R. (1993). *Theory and Society*, 22(1), 125-129. doi: 10.2307/657504
- Pesqueux, Y. (2005). La performance, une nouvelle idéologie ? *Comptabilité contrôle audit*, 11(1), 170-173.
- Pezet, A. (2007). *Les "French tableaux de bord" (1885-1975)*. L'invention du microscope managérial.
- Pezet, A. (2010). *Analyse historique des processus organisationnels*. Dauphine Recherches en Management. Université Paris-Dauphine.
- Pezet, A., & Sponem, S. (2008). *Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris: La découverte, 297 p.

- Pigalle, F. (2011). La parfumerie grasse a tenu le cap dans la tempête. *Nice-Matin*. <http://www.nicematin.com/article/grasse/la-parfumerie-grasse-a-tenu-le-cap-dans-la-tempete.531524.html>
- Prost, A. (2010). *Douze leçons sur l'histoire*. Paris: Le Seuil, 370 p.
- Rasse, P. (1987). *La cité aromatique* (Serre Ed.), 168 p.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 270 p.
- Seeruttun, A. (2012). L'industrie de la parfumerie (pp. 62): Financière de la cité.
- Vernin, G. (1965). *Les techniques analytiques modernes et leurs applications en parfumerie: : Techniques spectroscopiques : U.V., I.R., R.M.N. et S.M., Volume 2* (Vol. 2). Seillans: Société P. Chauvet, 220 p.
- Vilain, L. (2003). *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif*. (Mastère Thèse professionnelle), HEC- Ecole des mines, Paris.
- Viola, Y. (1980). Tombarel : Un effort constant d'adaptation et d'imagination pour rester compétitif... *Nice-Matin*.
- Weiss, Joseph W. (1993). *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 529, 207-209.
- Zellal, C. (2011). Mémoire et images du travail dans les parfumeries grassoises (1900-1950) : les clichés du genre. *Genre et histoire*, 10. <http://genrehistoire.revues.org/1551>

### 8.1. Etat des sources

Archive Hervé de Fontmichel, archives privées départementales 06, "Lettre Orgasynth au maire de Grasse", datée du 25 Octobre 1990, Document 239J 0278 du 01/01/1971 au 31/12/1995.

Archive Fonds Parfumerie Niel, archives privées départementales 06, "L'industrie de la parfumerie grasse", Mai 1975, Document 210J 0099 du 01/01/1925 au 31/12/1975.

Archive, Discours de Monsieur Vigne, Directeur du syndicat des fabricants d'huiles essentielles de Grasse, script du séminaire sur la commercialisation des produits de la parfumerie, IUT Marketing Nice Document 120J 0005 - 120J 0007 du 01/01/1895 au 31/12/1958

Archives départementales des Alpes-Maritimes (ADAM), 09 AV 0020.

Archives Tombarel Frères, consultées au Musée International de la parfumerie, 1974.

Archive, Parfums Cosmétiques actualités, Expression parfumées, 1995, consultée au musée international de la parfumerie.

Archives Roure, "Les assurances du succès", consultée au musée international de la parfumerie.

Archive Robertet, Rapport de gestion 1985, consultée au musée international de la parfumerie de Grasse.

Archive Lautier fils, Lettre d'Eugène Morel à Ivan Gérard, datée du 24 Octobre 1967, consultée au musée international de la parfumerie à Grasse.