



HAL
open science

La pré-appropriation des outils de contrôle : le rôle du pilotage capacitant

Marion Hertzog

► **To cite this version:**

Marion Hertzog. La pré-appropriation des outils de contrôle : le rôle du pilotage capacitant. Gestion et management. Université de Haute Alsace - Mulhouse, 2022. Français. NNT : 2022MULH5411 . tel-04042242

HAL Id: tel-04042242

<https://theses.hal.science/tel-04042242v1>

Submitted on 23 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE HAUTE-ALSACE
UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

THESE

Pour l'obtention du grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE HAUTE-ALSACE
ECOLE DOCTORALE : Augustin Cournot (ED 221)
Discipline : Sciences de Gestion et du Management

Présentée et soutenue publiquement

Par **Marion HERTZOG**

Le 1^{er} décembre 2022

LA PRE-APPROPRIATION DES OUTILS DE CONTROLE : LE ROLE DU PILOTAGE CAPACITANT

Sous la direction du Prof. Marc BOLLECKER

Jury : Prof. Gérald NARO, Université de Montpellier (Rapporteur)
Prof. Benjamin DREVETON, IAE de Poitiers (Rapporteur)
Prof. Stéphanie CHATELAIN-PONROY, CNAM Paris (Examineur)
Prof. Irène GEORGESCU, Université de Montpellier (Examineur)
Prof. Marc BOLLECKER, Université de Haute Alsace (Directeur de thèse)

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

À Papa,

Résumé

L'appropriation des outils de contrôle est une thématique largement abordée dans les recherches en sciences de gestion depuis les vingt dernières années (De Vaujany, 2005, 2006 ; Carton et al., 2006 ; Grimand, 2006, 2012, Quemener et Fimbel, 2012 ; Bessire et al., 2012 ; Bédé et al., 2012 ; Bernard, 2019, Couleau-Dupont, 2010, ...). Ces recherches ont mobilisé des cadres théoriques et des méthodologies variés. Certaines mobilisent la théorie de l'appropriation proposée par De Vaujany (2005), d'autres emploient des cadres théoriques souvent issus d'autres disciplines, telles que la légitimité (Suchman, 1995), la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1979) ou encore la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1991). La littérature ne propose pas de cadre ou de typologie unique pour analyser l'appropriation car c'est un phénomène complexe et multidimensionnel (Peeters et al., 2014 ; Canet et Tran, 2017) qui peut être influencé par des facteurs internes et/ou externes. Dans cette thèse sur essais, nous avons choisi de mobiliser deux cadres théoriques originaux : la proximité (Boschma, 2005) et le contrôle capacitant (Benoit, 2016 ; Adler et Borys, 1996).

L'utilisation de ces cadres théoriques nous a permis de traiter l'interrogation centrale de cette thèse : *Quels modes de pilotage déployer pour l'appropriation des outils de contrôle ?* Cette problématique s'est déclinée en trois questions de recherches qui s'intéressent non seulement aux facteurs d'échecs de l'appropriation mais aussi aux modes de pilotage de la phase de pré-appropriation (De Vaujany, 2005). Se pencher sur les modes de pilotage dans cette phase permet une prise en compte large des conditions de déploiement des outils de contrôle, notamment sous l'angle des représentations et des émotions comme le proposent Lajante et Lux (2018).

Pour répondre à ces questions, nous avons publié plusieurs travaux que nous avons rassemblés dans ce travail de thèse. Ces travaux ont été réalisés à partir de deux méthodologies principales - l'étude de cas (Yin, 1994) et la recherche intervention (Cappelletti, 2010 ; Krief et Zardet, 2013) - qui correspondent à deux positionnements épistémologiques distincts. Les résultats de nos différentes études nous permettent de tirer des enseignements sur les mécanismes d'appropriation ainsi que sur les facteurs influençant la phase de pré-appropriation. Nos travaux se sont structurés en entonnoir, des facteurs contextuels et organisationnels de l'appropriation vers des éléments individuels.

Mots clés : Outils de contrôle ; Pré-appropriation ; Contrôle capacitant ; Pilotage ; Emotions ; Représentations

REMERCIEMENTS

« Voilà ce qu'il faut faire. Freiner le plus tard possible, rester souple, tourner, prendre le point de corde, accélérer, freiner, prendre de l'angle, toujours plus, encore plus vite. Rester sur la moto. Prendre le point de corde, accélérer, rester sur la moto. Les chutes font mal. Elles cassent votre moto, elles brisent votre corps, elles compromettent vos chances. Rester sur la moto, et se battre à chaque tour, dans chaque virage, à chaque seconde. »¹.

L'écriture d'une thèse est comme une course de moto. Ne jamais abandonner. Les tours s'enchaînent et les erreurs nous ralentissent mais nous font grandir, prendre du recul et devenir meilleur. Le mot d'ordre est la souplesse : affronte tes peurs, apprends des autres, relève-toi, persévère, deviens meilleure. La course est longue, pourtant elle peut sembler si courte. Elle prend la forme d'un sprint mais la fin est un véritable marathon. L'endurance y est tout aussi importante que la performance. En d'autres termes, la thèse change une vie : elle nous pousse plus loin que nous ne l'aurions jamais imaginé, elle nous oblige à l'amélioration, au dépassement de soi, elle nous fait réfléchir quant à la personne que nous sommes et celle que nous voulons être. La thèse est une course. Une course contre soi-même.

Cette course je ne l'ai pas menée seule. De nombreuses personnes ont été des soutiens indéfectibles à la réalisation de ce travail.

La première personne qui me vient à l'esprit est mon coach, mon mentor, mon directeur de thèse. Le professeur Marc Bollecker, qui a su trouver les mots justes pour me transmettre l'envie de réussir mais surtout, les possibilités de m'améliorer. La bienveillance, la passion, l'humanité et la capacité de transmission sont les termes qui le caractérisent le mieux selon moi. Ces trois années passées ensemble, derrière une caméra, en conférence, en déplacement, ou au bureau ont été des plus enrichissantes intellectuellement. Je n'ai pas de mots pour dire merci, merci pour ces nombreuses relectures, recommandations, corrections, pour tout le temps que nous avons passé à échanger. J'ai tant appris. Merci.

Mes remerciements vont ensuite aux personnes qui me font l'honneur de faire partie de mon jury : les professeurs Stéphanie Chatelain-Ponroy, Irène Georgescu, Benjamin Drevet et Gérard Naro. Ce choix n'a pas été effectué au hasard. Lors de mon comité de suivi de thèse en Février 2021, le professeur Gérard Naro m'a prodigué de riches conseils et ses encouragements

¹ *Hitting the Apex (2015)*

se sont avérés être un réel soutien dans la poursuite de ce travail. Avec Irène Georgescu, nous avons déjà pu échanger à plusieurs reprises. Ses recommandations, sa gentillesse et son professionnalisme m'ont permis de me sentir en confiance pour évoluer dans mon rôle de jeune chercheuse. Et finalement, je tiens à remercier les professeurs Stéphanie Chatelain-Ponroy et Benjamin Drevetont dont les travaux ont étoffé mes recherches durant ces trois dernières années.

La thèse est un travail qui se nourrit des autres. En cela, les séminaires de recherche au sein du laboratoire CREGO ont été un premier tremplin pour présenter mes travaux. Je pense aux séminaires PICCO et à tous mes collègues de l'axe qui m'ont prodigué de nombreuses recommandations, qui ont contribué à la réorientation de ce travail et surtout qui m'ont soutenu et m'ont fait me sentir faire partie d'une équipe à part entière, avec des problématiques similaires aux miennes. Ces séminaires ont été l'occasion pour moi d'échanger avec des personnes qui soutiennent et encouragent la recherche en contrôle de gestion, des personnes animées par leurs travaux. Dans le même sens, j'ai une pensée pour Benjamin Benoit et nos discussions sur le contrôle capacitant en visioconférence, à Bordeaux et à Rabat. Et bien sûr, je pense particulièrement à mes collègues de la Fonderie. La pandémie n'a pas facilité nos échanges, mais à chacune de nos entrevues, j'ai réellement apprécié nos discussions. Ces personnes sont une véritable source d'inspiration pour moi, tant personnellement que professionnellement, ils ont su me donner confiance en tant qu'enseignante mais surtout, ils m'ont fait confiance. Alors à vous tous, l'équipe HEG, merci.

Et bien entendu, une thèse ne peut pas se faire sans le soutien de ses proches. On nous le répète souvent, une thèse est un long parcours. Mais en réalité, une thèse isole beaucoup. Pour de nombreuses personnes autour de moi, mon travail représente une immense abstraction. Malgré cela, ces personnes m'ont écoutées, soutenues et ont fait du mieux qu'elles ont pu pour m'épauler.

Tout d'abord il y a mon papa, mon modèle. La personne sur laquelle je me repose et qui m'a transmis le goût du dépassement de soi. C'est avec lui que j'ai découvert ISO 9001 et l'amélioration continue il y a plus de dix ans maintenant. Cela a été une véritable révélation. Il est lui-même en processus d'amélioration continue et je dois faire de même si je veux être une meilleure personne. Il est celui qui m'a tout donné, tout appris, tout transmis. Celui qui m'a tant soutenu, qui a su m'ouvrir les yeux quand il le fallait, celui sans qui tout cela n'aurait même pas été envisageable. Ce travail, je lui dédie spécialement. Je ne pourrais jamais suffisamment le remercier pour tous ses mots, ses encouragements, son soutien sans faille, et ces années qu'il

m'a consacré, sans ne jamais rien attendre en retour. C'est avec émotion que je regarde en arrière et que je contemple nos vies que j'ai tant aimé. Pour tout cela et plus encore, merci.

Puis il y a mes sœurs Maëlle et Evaëlle, et ma maman... Elles sont mes piliers. Elles ont illuminé mon parcours, elles ont rendu la course plus facile. Leurs mots, toujours justes, leur façon de ne jamais cesser de croire en moi, comme si j'étais capable de tout, comme si rien n'allait m'atteindre, comme si j'étais un roc, m'ont souvent redonné confiance et force lorsque je n'y croyais plus. Ce travail, à elles aussi je leur dédie. Je n'ai pas toujours été aussi présente pour vous que je l'aurais souhaité, je ne vous ai pas consacré suffisamment de temps, mais jamais vous ne m'en avez tenu rigueur. Merci d'avoir toujours été là, merci d'avoir compris, merci d'être vous, avec moi.

Forcément, je pense à Kevin. Mon alter ego. Je sais que ces quatre dernières années ont été rythmées par mon travail, de master d'abord, puis de thèse. J'ai souvent flanché. Mais il a été présent, à chaque fois, sans conditions, sans ne jamais poser de questions. Son soutien a été décisif, je sais que cela n'a pas toujours été évident, mais l'avoir à mes côtés m'a rendu plus sereine, plus forte. Il m'a donné l'envie d'y croire quand moi-même je n'y croyais plus. Merci d'avoir accepté de mettre nos vies de côté pour que je puisse m'accomplir moi... Son altruisme m'a permis de me réaliser et je ne peux que prendre exemple. Merci.

Parfois il faut savoir prendre du recul, faire une pause, pour mieux reprendre la course. J'ai régulièrement pu m'échapper dans ce que j'appelle *la maison du bonheur*, chez Clarisse et Laurent, là où le temps s'arrête, là où la vie est belle, là où les fleurs ne fanent pas, là où le soleil se couche toujours rose... Merci pour votre accueil, merci de m'avoir toujours fait me sentir bien et merci d'avoir été présents pour moi. Dans cette maison, il y a aussi Marilyne et les filles, mes rayons de soleil. Merci à toutes les trois, parce qu'elles ont contribué à mon bien-être et à mon sourire. Grâce à elles, j'ai pu me changer les idées quand le travail devenait trop pesant. Ces moments étaient réellement précieux pour moi. Mille fois, merci.

Et puis, il y a Sylvie qui m'a ouvert les portes d'un riche terrain de recherche pour effectuer cette thèse. Sylvie c'est mon amie, mais surtout, elle est un modèle de réussite tant professionnel que personnel. J'ai tant appris d'elle et je sais que ce n'est pas fini. Notre rencontre a été décisive dans ma vie, c'est ce genre de rencontre que l'on n'oublie jamais et qui nous changent pour toujours...

Ces remerciements sont déjà bien trop longs pour que je puisse remercier chaque personne individuellement. Mais je pense forcément à mes amis et à mes cousins, qui ont tant compté

pour moi durant cette période, même à distance parfois parce que je les ai certainement délaissés, que je n'ai pas été aussi présente que je l'aurais souhaité... Pour votre écoute et votre patience, merci.

SOMMAIRE

<i>Résumé</i>	<i>i</i>
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
1. L'émergence d'une recherche... Les contestations des anciens <i>Alst'</i>hommes face aux nouveaux outils General Electric	1
1.1. Un rachat controversé.....	1
1.2. Des outils multiples : une réorganisation perpétuelle.....	3
1.3. Des réactions à l'usage des outils.....	4
2. Contexte de la recherche : réaliser les processus d'appropriation	5
2.1. Appréhender les outils de contrôle.....	5
2.2. L'appropriation des outils de contrôle.....	7
3. Objet de la recherche : prendre en compte les modes de pilotage dans l'appropriation ... 9	9
3.1. Le contrôle capacitant pour analyser les modes de pilotage.....	9
3.2. Problématiques et des questions de recherches.....	11
PARTIE 1. L'APPROPRIATION DES OUTILS DE CONTRÔLE, UN PHENOMENE COMPLEXE ABORDÉ SOUS LE PRISME DES MODES DE PILOTAGE. UNE REVUE DE LA LITTERATURE	14
CHAPITRE 1 : LES ENJEUX DU DEPLOIEMENT DES OUTILS, UN DECRYPTAGE PLURIDISCIPLINAIRE	18
1. Déployer des outils de contrôle ou prévoir l'imprévisible : une lecture critique	20
Prologue : Focus sur les courants critiques en sciences de gestion.....	20
1.1. Les outils de contrôle : la fin d'une utopie.....	22
1.2. La face cachée de l'instrumentation des organisations.....	36
2. Les finalités de l'outil de contrôle dans une lecture structuro-fonctionnaliste	69
2.1. Une démarche d'uniformisation des pratiques.....	69
2.2. Le rôle performatif des outils : agir !.....	82
2.3. Inscrire les outils dans une communauté.....	96
3. Les outils de contrôle, une mise en œuvre délicate	110
1.1. Des outils complexes dans des contextes complexes : une périlleuse interaction.....	110
1.2. Le déploiement des outils : de l'objectivité à la subjectivité.....	127

- 1.3. La subjectivité de la mise en œuvre des outils de contrôle renforcée par des phénomènes psychocognitifs 146

**CHAPITRE 2 : L'IMPORTANCE DE L'APPROPRIATION DANS LE DEPLOIEMENT
DES OUTILS DE CONTROLE 163**

- 1. L'appropriation, une rencontre délicate entre acteurs et outils de contrôle 165**
- 1.1. Conception et usage des outils : un état des lieux concernant deux concepts à l'origine de l'appropriation 165
- 1.2. Avant l'appropriation : la diffusion et l'adoption des outils..... 176
- 1.3. Le processus d'appropriation 187
- 2. Approfondir les phénomènes d'appropriation pour en comprendre les enjeux 198**
- 2.1. L'appropriation : un processus subjectif?..... 198
- 2.2. Réaliser le processus d'appropriation en prenant en considération le mode de pilotage..... 210

***PARTIE 2. ARCHITECTURE, METHODOLOGIE ET TROIS ESSAIS SUR
L'APPROPRIATION..... 226***

**CHAPITRE 1 : UNE ARCHITECTURE MULTINIVEAUX POUR UNE THESE PAR ESSAIS
..... 227**

- 1. Structure et design de recherche..... 228**
- 1.1. Un design de recherche initial inadapté aux réalités de terrain 228
- 1.2. Réorienter sa recherche selon le terrain et les pratiques gestionnaires..... 230
- 1.3. Des évolutions qui mènent à une réinterprétation du design de recherche..... 231
- 2. Présentation des études et des contextes de recherche..... 233**
- 2.1. Présentation de la première étude : une démarche exploratoire 233
- 2.2. Présentation de la seconde étude : une première approche entre contrôle capacitant et appropriation 237
- 2.3. Présentation de la troisième étude : une interaction entre émotions, pilotage et appropriation... 243
- 3. Un positionnement épistémologique situé entre constructivisme et interprétativisme .. 248**
- 3.1. L'interprétativisme en sciences de gestion..... 249
- 3.2. Le constructivisme en sciences de gestion 251
- 3.3. Un positionnement double correspondant à deux types d'intervention..... 254
- 4. Méthodologie : la poursuite d'un double positionnement entre observation et recherche intervention..... 255**
- 4.1. L'étude de cas pour comprendre les processus d'appropriation..... 255
- 4.2. Méthodologie de codage et traitement des données 258

**CHAPITRE 2. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE, POUR MIEUX COMPRENDRE
LES ENJEUX DE L'APPROPRIATION : LE CAS D'UN ETABLISSEMENT MEDICO-
SOCIAL 263**

1. INTRODUCTION DE L'ARTICLE : La proximité comme facteur explicatif de l'appropriation	264
1.1. Préciser le contexte.....	264
1.2. ... Et spécifier la méthodologie.....	267
2. PRESENTATION DE L'ARTICLE	270
2.1. Revue de la littérature et cadre théorique	272
2.2. Méthodologie de recherche	279
2.3. Résultats : les espaces de proximité pour comprendre l'échec de l'appropriation	282
2.4. Discussion	288
2.5. Conclusion	290
3. DISCUSSION ET CONCLUSION DU CHAPITRE 2	296
3.1. La proximité pour comprendre l'appropriation	296
3.2. Proximité, distance et interactions	299
3.3. Conclusion	302

**CHAPITRE 3. L'APPROCHE DE LA PRE-APPROPRIATION PAR LE PILOTAGE
CAPACITANT : LE CAS D'UNE UNIVERSITE FRANÇAISE..... 303**

1. INTRODUCTION DE L'ARTICLE : Comprendre la pré-appropriation comme phase critique du déploiement des outils de contrôle	304
1.1. Préciser le contexte.....	304
1.2. ... Et spécifier la méthodologie.....	308
2. PRESENTATION DE L'ARTICLE	312
2.1. La pré-appropriation des outils de contrôle de la qualité à l'université : un objet d'étude peu exploré	314
2.2. Une étude qualitative au sein d'une université française.....	320
2.3. Discussion et conclusion	333
3. DISCUSSION ET CONCLUSION DU CHAPITRE 3	340
3.1. Les représentations pour comprendre la pré-appropriation	340
3.2. La difficile inscription des outils dans une communauté	342
3.3. Conclusion	345

**CHAPITRE 4. COMPRENDRE L'INFLUENCE DU MODE DE CONTROLE SUR LES
EMOTIONS EN PHASE DE PRE-APPROPRIATION : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE LA
GRANDE DISTRIBUTION 346**

1. INTRODUCTION DE L'ARTICLE : Les émotions, un concept encore peu étudié dans le cadre de l'appropriation.....	347
1.1. Préciser le contexte.....	347
1.2. ... Et spécifier la méthodologie.....	349
2. PRESENTATION DE L'ARTICLE.....	352
2.1. Revue de la littérature	354
2.2. Méthodologie	362
2.3. Résultats	365
2.4. Discussion	377
2.5. Conclusion	380
3. DISCUSSION ET CONCLUSION DU CHAPITRE 4	385
3.1. De la conception à l'appropriation	385
3.2. Cohérence entre pilotage et émotions.....	387
3.3. Conclusion	389
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	<i>390</i>
1. Synthèse et discussion des résultats : apports académiques et managériaux	390
1.1. Principaux résultats et apports académiques	390
1.2. Implications managériales.....	397
2. Les limites de cette recherche.....	400
2.1. Les limites théoriques.....	400
2.2. Les limites méthodologiques et empiriques	401
3. Pistes et perspectives de recherches futures.....	401
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	<i>404</i>
<i>INDEX DES ILLUSTRATIONS</i>	<i>450</i>
<i>INDEX DES ENCADRES</i>	<i>451</i>
<i>INDEX DES TABLEAUX</i>	<i>452</i>
<i>ANNEXES</i>	<i>454</i>
<i>TABLE DES MATIERES.....</i>	<i>486</i>

INTRODUCTION GENERALE

1. L'émergence d'une recherche... Les contestations des anciens *Alst'hommes* face aux nouveaux outils General Electric

Entre 2018 et 2019, avant de débiter nos travaux de recherche, nous avons occupé un poste de contrôleur de gestion chez General Electric (GE) à Belfort. Les constatations faites lors de cette première expérience professionnelle nous ont conduites à nous interroger sur les effets des outils de contrôle sur les acteurs dans les organisations. L'introduction de cette thèse présente tout d'abord la genèse de nos travaux doctoraux.

1.1. Un rachat controversé

L'annonce de la vente d'Alstom à GE a eu lieu en avril 2014. L'accord finalisé est conclu près de quinze mois après la signature du premier accord entre les deux groupes à l'issue de lourdes négociations dont les gouvernements français et américains ont pris part. La vente de la branche énergie d'Alstom intervient après de lourdes accusations de corruption dont Frédéric Pierucci – ancien dirigeant d'Alstom – a été la tête d'affiche.

« En 2014, les dirigeants d'Alstom avaient accepté de céder l'importante branche énergie de leur groupe à l'industriel américain General Electric (GE) pour un montant d'environ 12 milliards d'euros. La même année, en décembre, le groupe français avait payé une amende record de 772 millions de dollars aux Etats-Unis pour des faits de corruption dans plusieurs pays. Ces faits de corruption ont entraîné « la fragilisation d'Alstom », ce qui « a facilité le rachat de la branche énergie par GE avec des conséquences négatives sur l'emploi et très positives pour la rémunération des acteurs de cette fusion », avait estimé Anticor dans un communiqué au moment du dépôt de plainte. » Magazine Capital, le 12/07/2022²

Dans le cadre de cette transaction, General Electric et Alstom créent trois joint-ventures dans les énergies renouvelables, les réseaux électriques et l'énergie nucléaire, pour lesquelles le groupe promet de réinvestir 2,4 milliards d'euros. C'est donc en 2014 que le gouvernement

² <https://www.capital.fr/entreprises-marches/vente-dalstom-a-ge-ouverture-dune-enquete-pour-corruption-et-recel-1441482>

français donne son feu vert en échange de garanties, comme celle de créer 1 000 emplois sous peine de sanctions.

Ce rachat est controversé, il a d'ailleurs été à l'origine de plusieurs ouvrages comme « *Le piège américain* » (Frédéric Pierruci et Mathieu Aron, 2019) ou « *Alstom, scandale d'Etat* » (Jean-Michel Quatrepoint, 2015). Ces derniers explicitent les mécanismes du rachat par des géants américains et de la déchéance d'une entreprise française.

« Comment une amende de 772 millions de dollars et des poussières transforme-t-elle un fleuron de l'industrie française en filiale d'un groupe américain, son concurrent direct depuis des décennies ? Il ne s'agit pas d'un scénario concocté par Steven Spielberg ou Oliver Stone sur les extravagances de la finance et les dérives du monde des affaires. Non, il s'agit du dernier épisode de la guerre économique, qui a contraint un groupe industriel français à céder les deux tiers de ses activités à General Electric !

Le 22 décembre 2014, après quatre ans et demi d'enquête, le Département de la Justice des Etats-Unis (U. S. Department of Justice, ou DoJ) a imposé à Alstom un accord « négocié » au terme duquel le groupe français s'est vu condamner à verser la plus grosse amende jamais infligée à une entreprise pour une affaire de corruption. Magnanimes, les Américains ont accepté que le groupe français ne s'acquitte de cette dette qu'une fois encaissé l'argent... provenant de la vente de ses principaux actifs dans le domaine de l'énergie au groupe américain General Electric. Une vente que les actionnaires d'Alstom venaient d'approuver en assemblée générale, seulement trois jours auparavant » (Quatrepoint, 2015, 4)

A partir de ces ouvrages, de nombreux articles de presse, ainsi que des témoignages d'anciens salariés d'Alstom travaillant actuellement chez General Electric, nous comprenons que cette fusion est ressentie comme un coup de poignard. Le changement n'est pas bien vécu, il continue de retentir, quatre années plus tard, dans les oreilles des anciens *Alst'hommes* tel le glas qui annonce la fin d'une histoire. Les résistances dont nous avons pu faire état, notamment dans

notre travail de Master 2 Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, nous ont amené à reconsidérer la place des outils de contrôle dans l'organisation.

1.2. Des outils multiples : une réorganisation perpétuelle

La fonction contrôle de gestion joue un rôle stratégique et décisionnel dans les processus de fusion. Dans ce type de situation organisationnelle « *il faut donc veiller à ce que le système de contrôle mis en place n'entre pas frontalement en contradiction avec celui existant, le risque étant de voir perdurer le système préexistant et que celui qui tente d'être mis en place ne soit utilisé qu'à minima. Au demeurant, la présence d'un système de contrôle non accepté par les salariés accentue les difficultés d'intégration des structures.* » (Chalençon, 2013, 16). Dans des environnements complexes (Mériade et Mainetti, 2013 ; Journé et al., 2012 ; ...) et turbulents, la mise en œuvre des outils est d'autant plus délicate (Meyssonnier, 2015). La fusion est un choix stratégique (Thelisson, 2017), un changement organisationnel fort (Samuel, 2003) dans lequel les outils jouent un rôle de contrôle et d'harmonisation (Rolland, 2009).

Les outils sont conçus pour faciliter l'activité des acteurs et le pilotage de l'organisation (Meyssonnier et Pourtier, 2004). Mais ils peuvent également constituer des obstacles en raison de l'usage qu'en font les individus (Perez et al., 2005 ; Akrich, 2006 ; Martineau, 2012). Ils sont partie intégrante de l'organisation et leur existence dépend de leur inscription dans le contexte organisationnel (Detchessahar et Journé, 2007 ; Akrich, 1993). Les outils de contrôle de gestion sont multiples, dépassent la dimension normative (Grimand, 2012), créent du lien entre les différents éléments qui composent une organisation (Gourbier, 2020), et peuvent être parfois considérés comme un *package organisationnel* (Malmi & Brown, 2006).

Chez General Electric, nous avons pu constater, tout comme le propose Chalençon (2013), que les systèmes de contrôle déjà existants dans l'organisation (avant la fusion) entrent en contradiction avec les systèmes de contrôles implantés *post fusion*. Ces outils de contrôle sont multiples, chez GE, il existe, à titre d'exemple, deux ERP ou encore deux logiciels de gestion du personnel. Lors du reporting mensuel, les contrôleurs de gestion sont contraints de rapprocher l'ensemble des données issues des différents outils pour en éviter les écarts et en lisser les résultats. Cette redondance génère un surplus d'information (Chevallet et Moatty, 2012) que les acteurs interprètent avec grandes difficultés. Nous avons pu constater de détournements d'usage ou encore des échecs de déploiement des outils chez GE, en raison notamment du manque d'inscription de ces derniers dans l'organisation (Akrich, 2006). Le contexte de tensions chez Alstom / General Electric semble avoir provoqué des résistances à

l'usage de nouveaux outils. Cette expérience nous a interpellée dans le constat d'outils qui divisent au lieu de rassembler.

1.3. Des réactions à l'usage des outils

Au cours de cette expérience, plusieurs constats ont pu être réalisés quant à l'usage des outils de contrôle au sein de GE. En effet, seuls deux contrôleurs de gestion sur dix présents dans le service étaient en mesure d'utiliser l'ERP issue de la fusion avec GE. Cette utilisation est donc marginale pour certains : ils en font un *usage discret* (Lux, 2015). Or, si l'ensemble de l'équipe de contrôleurs continue d'employer les anciens outils d'Alstom, ils ne sont plus adaptés au fonctionnement de la nouvelle organisation. Les nouveaux outils de GE paraissent complexes à l'usage pour l'ensemble des contrôleurs de gestion qui n'ont eux-mêmes bénéficié d'aucune formation à l'utilisation du nouvel ERP. Il n'y a pas donc de diffusion du savoir permise par l'outil (Batac et Carrassus, 2008), tant sur son fonctionnement que sur les informations qu'il génère.

Ce manque d'unité a été le point de départ de notre mission chez GE : afin de pallier les écarts entre les outils GE et ceux d'Alstom, nous avons créé des outils d'*uniformisation*. Les outils existants dans ces structures étant déjà nombreux, nous nous sommes demandés si la création d'outils supplémentaires ne nuirait pas à l'efficacité du contrôle de gestion en raison des risques de bureaucratisation (Vettrano, 2013). Par ailleurs, notre réflexion s'est également portée sur les risques psycho-sociaux induits par ces changements : nous avons observé de longues périodes de stress et de questionnements lors des phases de *reporting* de fin de mois. Le manque d'information concernant le fonctionnement des outils et donc de transparence semble avoir suscité une réelle incompréhension chez les contrôleurs de gestion. Il est reconnu que ces lourdes périodes de stress génèrent de nombreux coûts pour l'organisation et pour la société (Berland et De Rongé, 2013). Durant notre passage chez GE, plusieurs contrôleurs de gestion avaient déposé des arrêts maladies pour dépression ou *burn-out*. Les semaines dites de *clôture*, sont des périodes sensibles pour les contrôleurs, la communication est complexe et se fait essentiellement au travers des différents outils qui se substituent aux relations (Safy-Godineau, 2013).

Cette première approche / expérience des outils de contrôle nous a incitée à poursuivre en doctorat de Sciences de gestion et du management pour explorer les phénomènes d'appropriation des outils de contrôle.

2. Contexte de la recherche : réaliser les processus d'appropriation

Pour délimiter la recherche, nous nous sommes intéressés aux intérêts et aux enjeux du déploiement des outils de contrôle dans les organisations (2.1.) ainsi qu'au concept même d'appropriation (2.2.).

2.1. Appréhender les outils de contrôle

2.1.1. Comprendre le concept complexe du contrôle

Dans de nombreux travaux, aucune distinction n'est faite entre les outils de contrôle et les outils de gestion. Les deux concepts sont utilisés de façon analogue. Afin de préciser ce que sont les outils de contrôle, nous nous sommes d'abord penchés sur la notion de contrôle.

Bouquin (2005) distingue deux types de contrôle : le contrôle au sens de la vérification (ce que fait le contrôleur de gestion) et au sens d'avoir le contrôle (ce que recherche le manager). Pour cet auteur, « *Le « management control » c'est donc l'ensemble des dispositifs et procédures qui permettent aux managers d'avoir, sinon le contrôle, du moins une certaine maîtrise de leurs propres missions et des actions de leurs équipes, formées de managers et de non-managers.* » (Ibid, 4). Dans une approche similaire, Simons (1991, 49) définit le contrôle de gestion comme un ensemble de « *processus et procédures formels fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* ». Le contrôle se traduirait donc par la maîtrise et l'orientation des activités de l'organisation, comme le précise Chiapello (1996, 52) : « *Nous définissons le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un.* ». La question de l'orientation des comportements est centrale dans les définitions du contrôle. Pour Anthony (1988, 10), le contrôle représente « *le processus par lequel les managers influencent le comportement des autres membres de l'organisation dans le but de mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* ».

Cette orientation du concept de contrôle a conduit de nombreux chercheurs et praticiens à faire évoluer leur représentation de la fonction contrôle : « *historiquement vécu comme un processus de suivi et de surveillance, [le contrôle] se métamorphose en un processus de pilotage vers la performance économique.* » (Godener et Fornerino, 2005, 54). Le contrôle instrumental de la vérification semble réducteur, ce qui confère aux contrôleurs de plus larges responsabilités. Bollecker et Niglis (2009, 137) proposent de reconsidérer le rôle des contrôleurs : il « *ne réside*

plus simplement dans la surveillance ou le conseil, mais dans la coordination des différentes unités qui composent l'entreprise (Danziger 2000), la communication, la formation et l'apprentissage (Langevin 1999). ». C'est dans cette perspective plus étendue du contrôle que nous avons décidé d'appréhender les outils.

2.1.2. Les outils de contrôle

La notion d'outils de contrôle a tout de même fait l'objet de plusieurs définitions, notamment dans les travaux anglo-saxons qui traduisent les outils de gestion comme des « *management control system* » (MCS). Cette traduction est sujette à de nombreuses controverses : « *certain auteurs proposent une définition très large, d'autres ont une conception étroite, séparant contrôle de gestion et contrôle stratégique, ou considérant les outils de gestion comme de simples moyens de parvenir aux buts. Le manque de précision dans l'utilisation des termes entraîne, selon les auteurs, des risques d'erreur d'interprétation des résultats* » (Lemaire, 2013, 58). Nous avons choisi d'employer une vision plus globales des MCS et donc des outils de contrôle comme le postulent Mahama (2006) ou Ansari (1977) qui les considèrent comme des outils de pilotage de la performance qui prennent en considération des procédures de socialisation liées à leur déploiement. En ce sens, les MCS sont à la fois à l'origine et au service de l'application de la stratégie (Simons, 1995) mais ils peuvent aussi favoriser la prise de décision « *pour assurer la cohérence avec la stratégie organisationnelle* » (Lemaire, 2013, 61).

L'évolution du contrôle se perçoit au travers des outils qui le composent comme l'attestent Godener et Forneirino (2005, 54) : « *Depuis, les outils du contrôle de gestion ont connu un étonnant développement avec notamment l'apparition et la diffusion de l'activity based costing, de l'activity based management, du balanced scorecard, du rolling forecast. Ces outils ont vocation à attirer l'attention des managers sur la préparation de l'avenir de la société en sus de l'optimisation des résultats à court terme et à leur permettre de piloter la performance financière et non financière.* ».

Dans une perspective instrumentale, Nobre (2001, 125) propose de comprendre les outils comme « *des construits conceptuels (par exemple le taux d'actualisation, le coût complet) qui se matérialisent par des formalisations comptables, financières, quantitatives ou qualitatives.* », les outils sont donc artefacts visibles et matérialisables dans l'organisation. D'après Drevet (2011), la forme des outils de contrôle est influencée par la participation des acteurs de l'organisation à leur conception, il ajoute qu'il existe une influence réciproque entre

acteurs et outils qui composent l'organisation. Les outils de contrôles sont des construits conceptuels communs aux acteurs de l'organisation.

Cependant, employer cette littérature unique sur les outils de contrôle pour notre recherche semble être limitant pour comprendre les enjeux du déploiement des outils dans les organisations. En effet, les recherches sur le déploiement traitent à la fois des outils de contrôle, des outils de gestion et des outils de pilotage. C'est pourquoi, nous choisissons délibérément d'ouvrir notre revue de la littérature à l'ensemble de ces concepts afin de considérer au mieux les enjeux qui sous-tendent le déploiement des outils et de ne pas passer à côté de certains travaux.

2.2. L'appropriation des outils de contrôle

Comprendre le déploiement des outils de contrôle dans les organisations est indissociable des processus d'appropriation. C'est pourquoi nous allons tenter, sur le même modèle que précédemment, de comprendre la complexité de l'appropriation puis de la définir.

2.2.1. **Comprendre le concept d'appropriation**

Le concept d'appropriation n'est pas systématiquement mobilisé dans les travaux de recherche qui traitent du déploiement des outils. D'autres concepts voisins sont utilisés : diffusion, mise en place, adoption, introduction ou encore implantation. Cependant, l'ensemble de ces travaux nous permettent de relever l'importance de traiter de ces phénomènes.

« La littérature relative à l'appropriation des outils de gestion doit permettre d'appréhender, d'une part la question du(des) rôle(s) attribué(s) aux outils de gestion en pratique, et d'autre part les enjeux de l'introduction des outils de gestion dans une organisation. » (Gauche, 2013, 17)

La littérature qui traite de l'appropriation s'intéresse très souvent aux perspectives managériales en se focalisant sur les « *usages inattendus de ces outils émergeant de leur mise en œuvre dans différents contextes organisationnels.* » (Aggeri et Labatut, 2010, 17), comme le détournement (Akrich, 2006 ; Martineau, 2012), la manipulation (Chiapello et Gilbert, 2012), les risques liés aux outils (Beau, 2017 ; Freyssenet, 1994), les échecs (Gillet et Gillet, 2013 ; Zawadzki, 2011) ou encore le non usage (Lux, 2015). Certains de ces travaux proposent de porter l'attention sur l'ergonomie qui met l'accent sur la façon dont les outils transmettent des *doctrines* d'usage (Aggeri et Labatut, 2010).

Une *simple* mise en pratique ne serait donc pas suffisante pour appréhender les enjeux du déploiement. L'outil évolue dans l'organisation, l'appropriation est à considérer comme un processus tel que le propose De Vaujany (2005). Pour Gauche (2013, 18),

« cette démarche implique d'abord de décrire un état d'appropriation, en relevant des indices à la fois en termes de forme et de sens du dispositif de pilotage. Une seconde étape consiste à comprendre le(s) processus qui a (ont) conduit à cet état. Il s'agit notamment de comprendre ce qui a « motivé » l'adoption d'outils de contrôle de gestion pour le pilotage. En complément, la démarche nécessite de prendre en compte la capacité d'appropriation que l'organisation a développée ou doit développer pour favoriser l'appropriation. »

Ces trois dimensions sont qualifiées par Gauche (2013) de processus ex-ante, d'état d'appropriation et de capacité d'appropriation. De Vaujany (2005) propose de cerner l'appropriation en plusieurs étapes que nous retiendrons dans ce travail doctoral : la pré-appropriation, l'appropriation originelle et les routines d'appropriation. Dans cette thèse, nous nous attacherons à étudier la phase de pré-appropriation qui correspond à une étape de construction de l'outil et de représentations des acteurs qui en feront usage (De Vaujany, 2005).

Usage et appropriation des outils sont reliés : *« l'usage est le résultat du processus d'appropriation et il en est, dans une certaine mesure, la manifestation. La thématique de la résistance au changement dans la littérature en Sciences de gestion a sans doute masqué la question de l'appropriation d'une nouvelle technologie par l'utilisateur. »* (Nieto, 2009, 91).

La résistance au changement a fait l'objet d'une abondante littérature en sciences de gestion et du management. Elle est souvent confondue avec les difficultés d'appropriation.

2.2.2. Définir l'appropriation

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions de l'appropriation. Celle de Grimand (2006, 17) a été reprise par de nombreux auteurs (Anton et al., 2021 ; Bédé et al., 2012 ; Toki, 2019 ; Fninou, 2014 ; ...) : l'appropriation est *« un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective »*. Cette définition pose la question de ce que deviennent les outils entre les mains des acteurs (Bédé et al., 2012) : il s'agit de comprendre comment faciliter le processus d'appropriation essentiel au succès de l'outil (De Vaujany, 2006).

Carton et al. (2006, 162) proposent de comprendre l'appropriation comme « *les mécanismes par lesquels un objet informatisé trouve progressivement une inscription sociale, s'insère dans un métasystème de rôle qui va au-delà de l'organisation ou de toute unité micro-sociale.* ». L'appropriation, sous cet angle, est un processus pluridimensionnel qui dépasse les considérations instrumentales du déploiement des outils dans les organisations. Par conséquent, nous retenons les propositions de Grimand (2012) quant à la perspective appropriative :

- Les outils intègrent une part de ses utilisateurs qui leurs transmettent leurs intentions et leurs styles. Grimand (2012) précise que les outils ne sont pas porteurs de connaissances et ne possèdent donc pas de rationalité, ils sont tributaires de l'activité humaine ;
- La valeur d'un outil va plus loin que la définition de ses propriétés intrinsèques en devenant indissociable des capacités des usagers et de la façon dont ils transforment l'usage en donnant du sens à l'outil ;
- Les outils évoluent dans l'organisation et sont susceptibles de changer à chaque usage. Cependant, ces évolutions ne se situent pas forcément dans l'ergonomie de l'outil, mais ce sont les représentations ou interprétations qu'ont les acteurs qui peuvent évoluer ;
- Le rapport acteur/outil est double : le rapport habilitation/contrainte. Contrainte dans la matérialité qui circonscrit le champ des usages en imposant des contraintes et en focalisant l'attention. Habilitation dans l'économie cognitive qui autorise aux acteurs d'avoir une distance réflexive sur leurs pratiques.

En tenant compte de ces propositions, nous portons un regard multidimensionnel sur l'interaction acteur/outil et prenons conscience de l'étendue de l'appropriation. Comme l'observent Lemaire et Nobre (2014, 4), « *l'interaction entre l'outil et l'acteur est le point de départ de l'appropriation* ». D'après Cova et Cova (2001), quatre dimensions sous-jacentes à l'appropriation sont à relever : l'action de faire sien quelque chose ; ce sont les capacités de chaque acteur à donner à l'objet une structure qui lui est propre ; elle suppose une autonomie de l'acteur dans sa maîtrise de l'outil ; elle est génératrice de pouvoir. Ces dimensions nous permettent d'envisager que le déploiement des outils de contrôle mérite d'être piloté notamment en raison de la complexité des processus d'appropriation. A l'instar de Carton et al. (2006), un des fondements de cette thèse repose sur l'idée selon laquelle l'appropriation est influencée par son pilotage.

3. Objet de la recherche : prendre en compte les modes de pilotage dans l'appropriation

3.1. Le contrôle capacitant pour analyser les modes de pilotage

Afin d'examiner le processus d'appropriation sous un angle nouveau, cette recherche se focalise sur les modes de pilotage employés pour le déploiement d'outils de contrôle. Parmi les nombreux cadres théoriques, permettant de caractériser les modes de pilotage, recensés dans la littérature et examinés dans la première partie de cette thèse, nous avons retenu celui du contrôle capacitant (Benoit, 2016).

Le contrôle capacitant (Benoit, 2016 ; Adler et Borys, 1996) est intéressant au sens où il « *interpelle les chercheurs qui, de façon explicite ou implicite, expriment le besoin de renforcer leur outillage conceptuel et méthodologique et ouvrent ainsi la voie à un approfondissement des travaux de recherche.* » (Benoit, 2016, 113). Ce cadre théorique vise à comprendre comment permettre aux individus (i.e. les utilisateurs des outils de contrôle) de « *mieux maîtriser leurs tâches* » (Adler et Borys, 1996, 61). Benoit (2016) distingue trois leviers de compréhension du contrôle capacitant :

- **L'identification et la définition du système de maîtrise de gestion (SMG).** Définir le SMG – dans notre cas l'outil de contrôle – appréhende l'étendue de ces derniers et leur place dans le triptyque *hommes-technologie-organisation* (Adler et Borys, 1996). Benoit (2016) propose de comprendre les SMG sous l'angle des *packages de contrôle* (Otley, 1980 ; Malmi et Brown, 2008), perspective que nous retiendrons pour l'analyse des outils de contrôle dans nos parties empiriques. En effet, au regard des travaux de Benoit (2016) nous considérons que les outils de contrôle ne sont ni uniques ni isolés dans une organisation mais interagissent avec d'autres outils et systèmes à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation (Ferreira et Otley, 2009).
- **La compréhension du manager-utilisateur.** Selon Benoit (2016) les SMG (dans notre cas toujours, les outils de contrôle) représentent des *pivots* à l'origine de l'interaction du contrôle entre décideurs et les utilisateurs. Il précise que « *cette double dynamique s'inscrit conformément au rôle dual du mécanisme de capacité : la conception (design) du SMG vise la transparence (interne et globale) du système pour faciliter l'exercice de la mission des utilisateurs ; ces derniers, en retour, autorisés (habilités) à intervenir, sollicitent les caractéristiques clés de réparation et de flexibilité dudit SMG, comme les décideurs et animateurs du SMG peuvent le vérifier avec les flux d'informations* » (Benoit, 2016, 136). Il s'agit alors de situer le manager-utilisateur dans le modèle capacitant.
- **Observer des terrains capacitants, une interrogation méthodologique.** Différents projets de connaissances sont mobilisés dans les recherches mobilisant le cadre

théorique du contrôle capacitant. Il s'agit essentiellement de méthodes qualitatives en proposant une approche facilitante et/ou capacitante. Ces approches s'appuient sur les quatre caractéristiques du modèle : transparence interne, transparence globale, flexibilité et réparation. Benoit (2016) précise que le choix du terrain est déterminant et peut complexifier les processus d'analyse. Il est complexe d'appréhender le terrain avec une démarche prenant en compte le contrôle capacitant *a priori* : « *En effet, le risque inhérent à la décision a priori d'investiguer un terrain capacitant est... qu'il ne le soit pas* » (Benoit, 2016, p.58).

Dans notre partie dédiée aux essais, le modèle capacitant s'est proposé à nous au fur et à mesure de nos recherches sur le terrain. Nous l'avons employé au travers des quatre principaux modes de pilotages relevant de la typologie matricielle du contrôle capacitant (autocratique, mécaniste, capacitant ou organique). La partie méthodologique de ce manuscrit précise de quelle façon ce cadre théorique interagit avec les processus d'appropriation. Mais nous pouvons d'ores et déjà préciser que l'appropriation des outils de contrôle relève d'une certaine maîtrise et compréhension de ces derniers par les acteurs des organisations.

3.2. Problématiques et des questions de recherches

Nous ne nous attardons pas ici sur le processus de construction de la problématique et des questions de recherches. Nous y consacrons une partie dans le chapitre dédié à la méthodologie.

A notre connaissance, la question des modes de pilotage de l'appropriation n'a pas été traitée dans la littérature. Pourtant, au regard des difficultés dans le déploiement des outils de contrôle, il nous paraît important d'explorer l'influence des modes de pilotage sur leur appropriation. La problématique générale de notre thèse est la suivante :

Quels modes de pilotage déployer pour l'appropriation des outils de contrôle ?

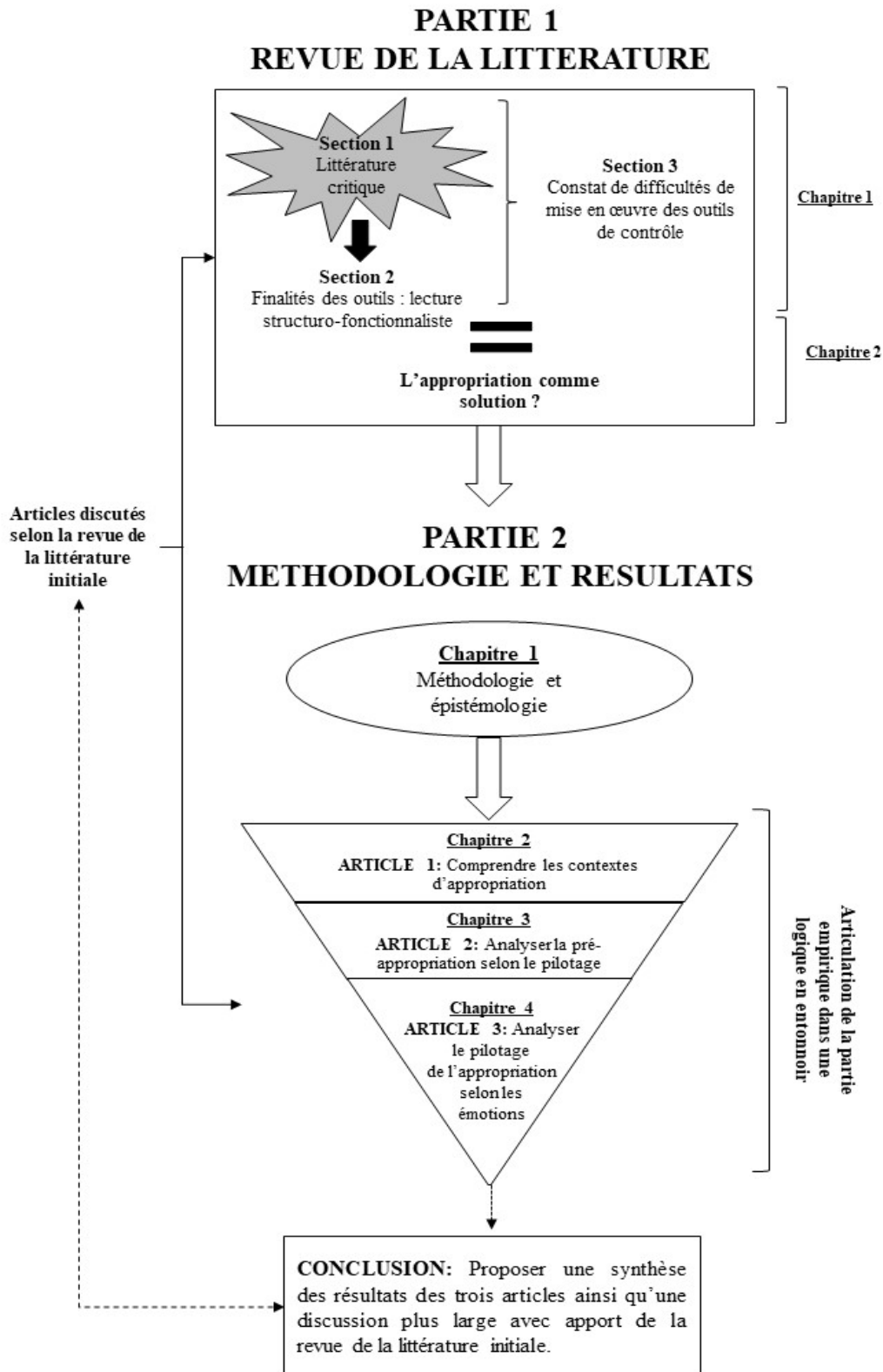
L'objectif de ce travail est triple :

- Dans un premier temps, dans une démarche exploratoire et en amont de l'analyse des modes de pilotage, nous souhaitons comprendre ce qui ralentit ou met en échec l'appropriation des outils de contrôle dans des organisations complexes. Notre première question de recherche est la suivante : **Comment expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans des structures qui se caractérisent par une diversité de missions et de parties prenantes ?**

- Dans un second temps, dans une démarche constructiviste, nous souhaitons apporter des précisions quant aux processus d'appropriation et plus précisément de pré-appropriation. Il nous semble que comprendre l'appropriation passe par une définition des différentes phases des processus qui la compose. Pour cela, nous nous attacherons à relier la réussite des processus de pré-appropriation et les modes de pilotage employés au travers de notre seconde question de recherche : **La pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ?**
- Enfin, notre dernier objectif est celui d'explorer la subjectivité des processus d'appropriation en phase avec la proposition de Lajante et Lux (2018) selon laquelle émotions et appropriation sont interdépendants. Dans cette analyse, nous souhaitons également contribuer aux connaissances liées aux processus d'appropriation en apportant des précisions aux liens émotions – appropriation – pilotage. Notre dernière question de recherche est la suivante : **comment le pilotage de la mise en place d'un outil de contrôle peut-il impacter les émotions en phase de pré-appropriation ?**

Nous avons opté pour une thèse par articles, intitulée également *thèse sur papiers* (Dumez et al., 2015). Après une première partie consacrée à une revue de la littérature (chapitre 1 et 2, partie 1 de notre manuscrit), ce type de thèse expose les résultats de la recherche sous la forme de différents articles de revues ou de communications dans des colloques (ibid.). Dans ce travail doctoral, chaque article ou communication que nous avons publié traite une des trois questions de recherche. Des chapitres distincts sont consacrés à chacune de ces publications (chapitre 2, 3 et 4, partie 2). Ils analysent notre sujet sous différents angles et avec différentes méthodologies. Par souci d'uniformisation, nous avons employé un cadre théorique identique pour les deux dernières recherches ainsi qu'un même guide d'entretien qui a été adapté aux différents terrains. Nous présentons plus précisément notre design de recherche dans la partie méthodologie (chapitre 1, partie 2). La figure 1 synthétise l'architecture de notre thèse.

Figure 1: Architecture de la thèse



**PARTIE 1. L'APPROPRIATION DES OUTILS DE
CONTRÔLE, UN PHENOMENE COMPLEXE ABORDÉ
SOUS LE PRISME DES MODES DE PILOTAGE. UNE
REVUE DE LA LITTERATURE.**

INTRODUCTION

« Les instruments de gestion simplifient le réel, structurent le comportement des agents, engendrent des logiques locales souvent rebelles aux efforts de réforme, régulent les rapports de force, conditionnent la cohérence d'une organisation. Ils jouent donc un rôle crucial dans la marche d'une organisation en imposant aux actions des hommes des lois parfois aussi inflexibles que les machines techniques » Berry (1983, 31)

La littérature relative aux outils de contrôle est particulièrement abondante. Cependant, d'après Lorino, dans un entretien accordé à Theureau (2001, 42), explique que *« la gestion manque... d'une théorie de l'outil, alors qu'elle passe son temps à utiliser des outils : la comptabilité analytique, les budgets [...] il y a des chercheurs qui ont élaboré des éléments de théorie de ces outils »*. Pourtant, malgré de nombreuses recherches, les outils sont encore largement considérés de façon étroite dans leur forme instrumentale. Leurs rôles et fonctions dans les organisations en situation sont souvent oubliés (Moisdon, 1997). Identifier les rôles des outils dans les organisations permet de comprendre les mécanismes de l'action. D'après Aggeri et Labatut (2010), les déploiements des outils sont, à l'origine, des projets à visée essentiellement normative, ce qui peut expliquer le fait que les outils possèdent un objectif de rationalité instrumentale (Moisdon, 1997), supposant une recherche d'optimisation par les organisations. Les outils, dans leur forme matérielle, entraînent un déterminisme technique (Pesqueux, 2009) qui développe, chez les acteurs, un intérêt important pouvant limiter la perception d'une dimension sociale pourtant tout aussi importante.

D'après Chiapello et Gilbert (2013), s'intéresser aux outils admet une ouverture sur la complexité des organisations. Comprendre ce lien entre outils et organisation donne la possibilité d'appréhender des éléments de façon différente selon l'outil que l'on étudie. Il existe un lien socio matériel (au sens d'Orlikowski, 2010) dans cette interaction qui construit une relation spéciale dans le triptyque acteur – organisation – outil. D'après Andrien (2019), il n'est désormais plus envisageable de nier les effets des outils dans les organisations et sur les rapports sociaux. C'est notamment ce qu'explique Berry (1983, 8) : *« Tous les instruments de gestion ont donc à la fois des effets vertueux et des effets pervers sur chacune des dimensions évoquées précédemment : réduction de la complexité, institution d'automatismes dans les décisions, division de la vigilance, régulation des rapports sociaux, maintien de la cohérence »*. Les outils

ont des impacts qui peuvent à la fois être positifs sur les activités de l'organisation mais aussi négatifs. Chiapello et Gilbert (2016) identifient trois fonctions majeures aux outils de contrôle, de façon plus large que la simple perception instrumentale : pragmatique, épistémique et politique. La fonction pragmatique permet *d'agir et de décider* (Ibid.), la fonction épistémique permet de *connaître*, et la fonction politique permet *d'influencer, de dominer, d'arbitrer*. Nous pouvons ainsi distinguer deux approches dans la littérature : une vision qui cherche à définir les outils de contrôle, une vision plutôt rationnelle ; une approche qui concerne les difficultés liées au déploiement des outils. C'est sur ce modèle que nous allons conduire cette revue de la littérature.

Pour rappel, la problématique de ce travail est la suivante : ***quels modes de pilotage déployer pour l'appropriation des outils de contrôle ?*** Nous allons donc chercher à analyser la littérature, dans un premier temps, sur les outils de contrôle (1.). Il nous semble important d'en connaître les enjeux avant même de traiter de l'appropriation. Le déploiement d'un outil n'étant jamais neutre (Szostak et al., 2018). Cette première partie de revue de la littérature nous fait accéder à la possibilité de jalonner la suite de la recherche sur l'appropriation, en prenant en considération l'ensemble des paramètres qui régissent la mise en place des outils. Ce travail est le préalable à la question de l'appropriation (2.).

Afin de répondre à la question des enjeux de la mise en place des outils de contrôle, nous allons employer une littérature qui se veut pluridisciplinaire, à la fois en sciences de gestion, sociologie, psychologie cognitive ou encore en sciences de l'information... Comme nous avons pu le voir dans l'introduction générale, nous allons également employer une littérature multiple concernant les outils de contrôle. Nous nous sommes appuyés sur le large panel sémantique qu'offre la littérature en termes d'outils, notamment en nous appuyant sur les travaux traitant des outils de contrôle, des outils de pilotage, des outils de gestion, des instruments de gestion ou encore des objets techniques, mais aussi en cherchant les travaux qualifiant le déploiement de mise en œuvre, implémentation, mise en place, création, conception... Nous souhaitons pouvoir obtenir la vision la plus étendue quant aux possibles enjeux du déploiement des outils.

Finalement nous présenterons un travail organisé comme suit : premièrement nous aborderons la question de la littérature critique des outils de contrôle pour pouvoir comprendre les difficultés inhérentes aux outils (1.), ce que les chercheurs et praticiens leur reprochent. Ensuite, nous nous intéresserons à une littérature qui étudie les finalités des outils (2.) dans les organisations. Quel sont les objectifs de déploiement des outils, cette partie répondant à la

question du **pourquoi**. Et finalement, nous présenterons un troisième niveau lié aux enjeux de la mise en place des outils : celui des difficultés de mise en œuvre (**3.**) qui cette fois répond à la question du **comment**. Dans une deuxième section nous allons présenter une littérature qui souhaite répondre à ces difficultés avec les processus d'appropriation (**1.**) et les enjeux qui en découlent (**2.**).

CHAPITRE 1 : LES ENJEUX DU DEPLOIEMENT DES OUTILS, UN DECRYPTAGE PLURIDISCIPLINAIRE

SOMMAIRE DU CHAPITRE I

CHAPITRE I : LES ENJEUX DU DEPLOIEMENT DES OUTILS, UN DECRYPTAGE PLURIDISCIPLINAIRE

1. Déployer des outils de contrôle ou prévoir l'imprévisible : une lecture critique

Prologue : Focus sur les courants critiques en sciences de gestion

2. Les finalités de l'outil de contrôle dans une lecture structuro-fonctionnaliste

3. Les outils de contrôle : une mise en œuvre délicate

SECTION 1 : DEPLOYER DES OUTILS DE CONTROLE OU PREVOIR L'IMPREVISIBLE : UNE LECTURE CRITIQUE

SOMMAIRE DE LA SECTION 1

1. Déployer des outils de contrôle ou prévoir l'imprévisible : une lecture critique

Prologue : **Focus sur les courants critiques en sciences de gestion**

- 1.1. Les outils de contrôle : la fin d'une utopie
- 1.2. La face cachée de l'instrumentation des organisations

1. Déployer des outils de contrôle ou prévoir l'imprévisible : une lecture critique

La plupart des théories reposent sur l'équilibre suivant : « *ce qui est le cas aujourd'hui sera encore le cas demain* » (Méric, 2000, 5). Pourtant, une vision critique des outils nous apprend que les phénomènes de déploiement sont bien plus complexes qu'ils n'y paraissent. De façon instrumentale et objective, les outils sont des objets en surcharge, contraignants et instables. Dans une perspective sociopolitique, ils sont des instruments de pouvoir, manipulés et détournés pour profiter à certains et nuire à d'autres. Dans une perspective psycho cognitive : les outils ont des conséquences brutales sur les acteurs...

Nous allons développer ces perspectives dans la suite de ce travail. Une première approche instrumentale nous permet d'envisager la fin des outils de gestion tels que nous les connaissons (1.1.). Une seconde approche développe les conséquences sociales et cognitives des outils : la face cachée des instruments (1.2.). Finalement, nous traitons des échecs des outils (1.3.).

Avant tout, nous souhaitons apporter un éclairage sur les grands courants critiques en sciences de gestion et particulièrement en contrôle, comptabilité et audit (CCA). Nous proposons un rapide panorama de ces courants dans le *prologue* ci-après

Prologue : Focus sur les courants critiques en sciences de gestion

Les approches critiques en sciences de gestion ont été développées en réaction à des modèles dominants majoritairement issus de l'économie (Morales et Sponem, 2009). Les courants critiques dans le domaine CCA sont apparus dès les années 1970 dans les pays anglo-saxons grâce à l'émergence d'un courant de recherche intitulé *critical studies*. Ces recherches sont « *nourries par les apports de la sociologie et de la philosophie, remettent en cause cette orientation. Elles constituent progressivement un ensemble de plus en plus étoffé, mais aussi de plus en plus hétérogène, aux contours assez flous. Ces recherches, en effet, ne se rejoignent guère que dans leur commune opposition au courant « orthodoxe » et, pour cette raison, s'abritent volontiers sous des intitulés vagues tels que courant « critique » ou « constructivisme »* » (Bessire, 2002, 6). Ces critiques peuvent effectivement être diverses, mais Hopwood (1976) proposait déjà, aux chercheurs du domaine CCA, de s'intéresser aux dimensions sociales, organisationnelles et comportementales de la discipline. Dans une même optique, les travaux de Cooper et Hopper (1987) proposent une nouvelle façon de percevoir les

préoccupations conventionnelles de l'*accounting*³ en identifiant de nouvelles problématiques à questionner en s'intéressant aux possibilités d'ouvrir le champ à d'autres disciplines comme la psychologie. C'est également une vision partagée par Laughlin (1999) qui identifie quatre aspects à approfondir : les conséquences sociales, politiques et économiques ; l'engagement à des fins d'améliorations ; les études multiniveaux ; l'usage des cadres théoriques issus d'autres disciplines. Nous avons ainsi pu identifier trois principaux courants critiques employés dans les recherches en CCA.

Un des premiers courants critiques employé dans le champ CCA est celui de **Michel Foucault**. Pezet (2004) propose d'étudier les écrits du philosophe et ses travaux qui traitent de la **gouvernance et de la discipline**. Il fait état des premiers travaux en contrôle qui emploient les écrits de Foucault sur le panoptique. Le panoptique représente la disciplinarisation permise par les outils de gestion dans l'organisation. C'est Hopwood (1987) qui propose de considérer la comptabilité comme la perception d'une réalité économique mais également comme un instrument de surveillance des acteurs de l'organisation. Dans une approche foucauldienne, il n'existe pas un pouvoir managérial souverain, mais la gouvernance appartient à l'ensemble des parties prenantes des organisations. En ce sens, « *le sujet n'est plus seulement le sujet discipliné mais c'est aussi un sujet indisciplinable* » (Pezet, 2004, 179).

Le second courant critique, que nous avons identifié, se situe dans une démarche similaire aux travaux foucauldien. C'est le **courant marxiste**. Les chercheurs se sont appuyés sur les travaux de Karl Marx pour mettre en évidence des arrangements « *au travers desquels les salariés sont contrôlés et le jeu des intérêts (du capital et du travail) organisé* » (Allard-Poesi et Loilier, 2009, 12). D'après Berland et Pezet (2009, 7), le marxisme « *s'intéresse au conflit portant sur la production et la répartition de la richesse créée* ». Dans leurs travaux sur la recherche critique en contrôle de gestion, Morales et Sponem (2009) présentent l'objectif des approches marxistes comme l'identification des sources de **domination** pour changer la société en émettant l'hypothèse que les organisations soient des lieux qui servent des intérêts dominants. Ils ajoutent que « *Les systèmes de contrôle sont des outils de domination et d'exploitation de la force de travail* » (Morales et Sponem, 2009, 28). Finalement, selon Chiapello (2007), Marx percevait la comptabilité comme un système de développement et de reproduction des relations sociales attachées au capitalisme.

³ Ici, le terme *accounting* est employé au sens anglo-saxon du terme comprenant la comptabilité, le contrôle et l'audit.

Le dernier grand courant critique que nous avons identifié dans la littérature est l'approche **néo-institutionnelle**. Ce courant se focalise sur l'existence des règles sociales comme explication des pratiques dans les organisations et suggère d'étudier à la fois les dimensions sociales et idéologiques qui sont engagées dans le déploiement de la comptabilité (Berland et Pezet, 2009). Au cœur du courant néo institutionnel, se situe le concept de **légitimité**. Cette approche questionne la légitimité des choix organisationnels : « *Les systèmes de contrôle sont des mythes rationnels qui permettent à l'organisation de se légitimer* » (Morales et Sponem, 2009, 28). Cela suppose une rationalité limitée des acteurs. Ainsi, la sociologie néo-institutionnelle nous invite à « *discuter le postulat de rationalité sous-jacent à l'utilisation des outils de contrôle : leur adoption ne répond pas nécessairement à un objectif d'aide à la décision ni de convergence des buts, mais peut servir à accroître la légitimité d'individus ou d'organisations.* » (Ibid., 14-15). Les néo-institutionnalistes remettent en cause la rationalité des outils dans les organisations.

Selon ces trois approches de gouvernance – domination – légitimité, la recherche critique en sciences de gestion présente une première approche non conventionnelle du déploiement des outils dans les organisations. C'est en ce sens que nous allons développer cette partie traitant de la critique des outils, de leur déploiement et de leur usage.

1.1. Les outils de contrôle : la fin d'une utopie

« *Une utopie est la description d'un monde imaginaire, en dehors de notre espace ou de notre temps, ou en tous cas, de l'espace ou de l'espace du temps historiques et géographiques. C'est la description d'un monde constitué de principes différents de ceux qui sont à l'œuvre dans le monde réel* » (Ruyer, 1950, 3). Nous allons chercher à analyser, au travers d'une littérature critique, le fait que les outils de contrôle ne sont pas toujours connectés à une réalité organisationnelle, pouvant à la fois décevoir et contraindre. Nous verrons tout d'abord, les excès d'instrumentation des organisations (1.1.1), puis l'instabilité de cette instrumentation (1.1.2.).

1.1.1. **Vers un excès d'outillage**

Indicateurs, normes qualité, tableaux de bord, nouvelles réglementations fiscales et sociales... Les outils de contrôle prennent une place de plus en plus importante dans les organisations, allant parfois même jusqu'à saturer l'environnement organisationnel (Grimand, 2012). Ces outils concernent tous les membres d'une organisation indépendamment de leur hiérarchie mais également tous les types d'organisations privées ou publiques. Dans cette partie nous traitons

des risques de cet excès d'instrumentation, de l'homogénéisation partielle des organisations par les outils, et du rôle de la confiance dans le déploiement des outils de contrôle.

1.1.1.1. *Les risques d'un excès d'instrumentation*

Le déploiement des outils de contrôle est de plus en plus controversé dans les organisations et dans la littérature, de par leur prolifération et leur multiplicité. Les chercheurs en sciences de gestion observent un excès d'instrumentation dans les organisations ayant des conséquences importantes sur le mode de fonctionnement de ces dernières. Bartoli et *al.* (2011) précisent que les innovations managériales, bien que nécessaires, donnent lieu à des excès d'instrumentation, d'outillage et de contrôle procédurier. Ainsi, les outils produisent et traitent de l'information, provoquant parfois une surabondance de contrôle. C'est notamment ce qu'avance Méreaux (2020, 107) en expliquant que « *devant la profusion d'indicateurs générés par les outils informatiques intégrés, les décideurs se retrouvent submergés par l'abondance d'information.* ». Ainsi, l'excès d'outillage peut entraîner la confusion chez les acteurs et utilisateurs de ces derniers. Dans une approche similaire, Chevallet et Moatty (2012), traitent la surcharge informationnelle selon trois dimensions :

- Une première composante **volumétrique** liée soit à la surcharge d'informations soit au manque de qualité de celles-ci. De plus, le traitement des données pose de lourdes contraintes de temps ;
- La seconde composante est **cognitive** : les individus mobilisent leurs capacités cognitives pour traiter l'information. Ces capacités peuvent être à la fois limitées et saturées par cet excès de données ;
- La dernière composante est **communicationnelle** : l'excès d'information empêche le développement des flux de communication à la fois internes et externes. Elle est également liée aux usages des outils et à l'accroissement des données.

L'excès d'information dû aux outils et aux données qui en découlent est donc critiqué par de nombreux chercheurs. Essid et Berland (2013, 6) indiquent que « *l'émergence des pratiques internes en faveur des aspects de la RSE s'est accompagnée en premier lieu d'un foisonnement important d'indicateurs RSE tant pour la communication externe que pour le reporting interne. Le nombre important et disproportionné de ces indicateurs a créé des situations de confusions et d'éparpillements difficilement gérables par les entreprises.* ». L'excès d'information est donc à la base d'implications plus étendues que de simples difficultés de traitement des données.

Un des risques répertoriés par les auteurs, lié à la profusion des outils de contrôle, se trouve dans la **bureaucratization**. Dans les organisations publiques, la bureaucratization des administrations est un sujet qui porte à discussion comme le souligne Vettrano (2013, 90) : « *la bureaucratization contemporaine provient directement des conceptions, outils et pratiques du monde de l'entreprise.* ». La bureaucratization serait la conséquence de l'instrumentation des organisations. Dans un article traitant de la transformation numérique, Bretsché (2019, 19) en explique les effets négatifs de l'excès d'information : « *Au-delà de la promesse d'agilité, l'enquête conduite montre les effets pervers induits par la multiplication des outils et notamment l'écart croissant entre le travail effectif et sa représentation numérique. La bureaucratization des activités de proximité, le clivage entre services fonctionnels et opérationnels et la logique d'extraction de la donnée font partie des maux générés au sein de l'organisation.* ». Pour l'auteure, les outils ont systématiquement deux faces : une première concernant leur **promesse d'agilité**, donc une meilleure réactivité, et une seconde concerne la **bureaucratization** des activités de travail. Le déploiement des outils de contrôle est contradictoire puisqu'il cherche à faciliter le travail des organisations dans les faits en les complexifiant dans la pratique... Cette double perception est également portée par Chevallet et Moatty (2012) qui expriment les bienfaits des ERP, notamment en termes de rapidité de traitement de l'information. Or, ils soulignent que cette rapidité de traitement mène à l'augmentation ainsi qu'à la standardisation des rythmes de travail. Au-delà des risques de bureaucratization, les auteurs font le constat d'une complexification des procédures, à l'instar des travaux d'Essid et Berland (2013) sur les indicateurs RSE. La profusion de ces indicateurs rend les systèmes de contrôle particulièrement complexes et lourds, provoquant un sentiment de « *trop-plein* ». Par conséquent, la multiplication des outils de contrôle suscite, selon les auteurs, une baisse et un appauvrissement des conditions de travail.

Vettrano (2013, 105) précise que les salariés, travaillant de façon régulière avec des outils de contrôle, se voient imposer *des cadences mécaniques* provoquant une « *dépendance à l'outil informatique* ». Selon le chercheur, ces outils provoquent une réelle dégradation des conditions de travail en raison de deux facteurs : la perte d'autonomie de l'acteur face à des procédures inflexibles et l'intensification du contrôle. C'est un constat que partage Bretsché (2019, 20) : « *la superposition d'outils crée de fait un appauvrissement de l'activité et un engorgement dus à la remontée continue d'informations.* ». D'autres recherches montrent que la profusion d'outils de contrôle « *crée des situations de surcharge cognitive réduisant fortement l'implication des managers pour ces problématiques...* ». Ces managers délèguent le pilotage

de la dimension RSE à des responsables locaux qui, manquant parfois de légitimité et d'autorité, combiné à la complexité des outils, n'ont de choix que d'opter vers des modes de contrôle sociaux ou rituels. » (Essid et Berland, 2013, 17). La prolifération des outils peut favoriser ou filtrer certaines formes de violences, de justice ou d'injustice (Chiapello et Gilbert, 2012).

Nous pouvons donc faire le constat d'un outillage pluridimensionnel aux implications discutées et discutables et d'une recherche d'homogénéisation et de simplification qui n'est pourtant pas systématiquement établie.

1.1.1.2. L'impact de l'isomorphisme sur le déploiement des outils dans l'organisation

Les auteurs convergent vers le constat selon lequel les outils contribuent à homogénéiser les organisations. Il est question de standardisation de l'organisation notamment grâce au développement de nombreux outils. Garel (2003, 88) spécifie que « *La standardisation des pratiques et des outils est largement encouragée par les grands donneurs d'ordres qui y voient une source de rationalisation de leurs efforts.* ». C'est une idée que soutiennent également Bollecker et al. (2008) : l'évolution des pratiques repose notamment sur le développement de normes et de standards par les différentes strates hiérarchiques d'une organisation. Ces pratiques et la mise en place des outils répondent très souvent à un isomorphisme qui peut être coercitif, normatif et/ou mimétique. L'isomorphisme est un concept introduit par le courant néo-institutionnaliste, notamment par DiMaggio et Powell (1991). Il décrit les dynamiques d'homogénéisation dans les organisations. Nous allons donc préciser chacun des types d'isomorphisme.

- « **L'isomorphisme coercitif** consiste pour une organisation à adopter un ensemble de pratiques en vue de répondre à une demande institutionnelle externe qui lui est imposée. » (Amans et al., 2014, 93). Ainsi, plusieurs chercheurs concourent à l'idée selon laquelle le déploiement des outils de contrôle répond à une pression des institutions externes. Renaud (2009, 359), dans une étude sur le rôle des outils de mesure de la performance environnementale, explique que la mise en place de la certification ISO 14001 « *répond aux pressions réglementaires et celles de diverses parties prenantes (les clients, les riverains et les dirigeants) dans un souci de légitimité sociale.* ». Pour Touron (2000, 12), le référentiel comptable représente un outil de standardisation des pratiques financières, d'isomorphisme coercitif qui est « *une structure adoptée pour répondre aux*

attentes externes. ». Bollecker et al. (2008, 3) considèrent également que les choix des organisations en matière de pilotage sont expliqués en partie par « *L'évolution du cadre réglementaire et juridique et, de manière plus générale, les pressions formelles et informelles exercées sur une organisation par d'autres institutions peuvent être à l'origine l'un changement de type « coercitif ». C'est l'évolution des contraintes qui justifie l'adaptation de l'entreprise* ». Très souvent, les outils de contrôle sont amenés dans les organisations par des pressions externes qui influencent le fonctionnement et la gestion des organisations. Camous (2020) considère que les organisations peuvent résister à l'isomorphisme coercitif mais qu'il leur reste difficile de ralentir le déploiement des outils imposés par l'extérieur.

- **L'isomorphisme normatif** « *repose sur le développement de normes et de standards par différents membres du corps social. Les pratiques gestionnaires tendent alors à converger progressivement vers ces nouvelles normes.* » (Bollecker et al., 2008, 4). Il ne s'agit pas de contraindre, au même titre que l'isomorphisme coercitif, mais plutôt d'orienter les décisions (Eggrickx, 2012). Pour Chalayer Rouchon et al. (2006), l'isomorphisme normatif est corrélé à un phénomène de professionnalisation qui « *entretient de l'uniformité, de la reproduction, et de la socialisation, à travers des pratiques communes, notamment de langage (par exemple le langage comptable et financier) : il s'agit de démontrer que les décisions prises sont conformes aux normes produites par la structure sociale.* » (Ibid. 132). Ainsi l'isomorphisme normatif correspond à la mise en place d'outils pour répondre aux normes externes et à une logique de conformation.
- **L'isomorphisme mimétique** est, selon Huault (2009), plus employé dans la littérature que les autres types d'isomorphisme dans les travaux en sciences sociales et en sciences de gestion. Ce type d'isomorphisme est basé sur l'imitation des pratiques d'autres organisations (Bollecker et al., 2008). Toujours d'après Huault (2009), le mimétisme possède deux représentations : c'est à la fois un moyen de coordination mais également un mécanisme de normalisation des comportements. Bollecker et al. (2008) précisent qu'il peut exister trois raisons au mimétisme : un choc externe poussant les organisations à adopter des positions d'alliés – la seconde peut être liée à un besoin des organisations d'acquiescer en légitimité et de réduire les incertitudes – et la troisième est celle de la volonté d'alignement sur les meilleures pratiques des organisations.

Selon le concept d'isomorphisme, l'homogénéisation ne découle donc pas systématiquement d'une volonté induite par les organisations elles-mêmes, mais de pressions d'un environnement externe. Or, **si la mise en place d'un outil n'est pas issue d'une volonté propre à l'organisation, l'efficacité de son implantation mérite d'être questionnée.** Bollecker *et al.* (2008, 7) précisent que l'isomorphisme est un comportement d'homogénéisation qui pourtant « *ouvre de vastes espaces de liberté aux organisations.* ». Cette volonté de se ressembler peut s'expliquer par une recherche de pouvoir politique et de légitimité (Huault, 2009 ; Camous, 2020).

Au-delà d'une volonté externe, la mise en place d'un outil peut être non conforme aux attentes de l'organisation. Maiöla (2007, 82) explique que « *La standardisation de la méthode est parfois synonyme de manque d'innovation face au type d'urgence et d'opération à mener* ». De manière analogue, Dangereux *et al.* (2014, 2) considèrent que « *Tel est le cas également de la théorie de la contingence qui affirme que de nombreux facteurs de contingence interagissent pour créer des situations uniques et atypiques rendant toutes tentatives d'uniformisation des organisations inutiles. Les caractéristiques des systèmes de contrôle en PME varieraient en fonction des caractéristiques structurelles et environnementales de l'entreprise et du profil des acteurs en présence* ». Ainsi l'homogénéisation par les outils serait vaine dans un contexte vulnérable et en mouvement, la capacité de réponse de l'organisation devenant limitée en raison de la rigidité de certains de ces outils. Ce point est soutenu par Touron (2000, 12) : « *les cadres multiples, les pratiques sont parfois déconnectées de ces référentiels pour des raisons d'opportunité, lissage et homogénéité des pratiques dans les groupes. Les efforts apparaissent au niveau de la conception officielle des structures plutôt que dans l'adhésion subséquente aux procédures* ». A la fois en interne et en externe, l'environnement et les besoins de l'organisation jouent un rôle dans le déploiement et dans l'usage des outils. Selon Desreumaux (2004) cité par Bollecker *et al.* (2008, 3) « *les théories néo-institutionnelles mettent ainsi en avant « l'homogénéisation ou la réduction de la diversité des formes et des pratiques organisationnelles. Cette thèse prend en quelque sorte le contre-pied de la théorie organisationnelle conventionnelle (qu'il s'agisse de la théorie de la contingence ou de la théorie de l'écologie des populations) en cherchant à expliquer l'homogénéité plutôt que la diversité* » ». Le problème que pointent les chercheurs quant aux limites de l'homogénéisation est alors perçu d'un autre point de vue : celui de la diversité, à la fois des acteurs, mais aussi des organisations, de l'environnement dans lequel elles gravitent, et des besoins de l'organisation.

Par conséquent, **l'homogénéisation par les outils est à relativiser en raison de l'isomorphisme, qui peut se traduire par des outils qui s'imposent aux organisations, et de ses limites, notamment l'importance de la réactivité, des situations et des acteurs.**

1.1.1.3. *Le déploiement excessif des outils est-il en lien avec la notion de confiance ?*

D'après Da et al. (2018, 2), le contrôle informel (reposant sur la confiance) agit « *comme un réseau de relations complexes et implicites entre acteurs ou composantes de l'organisation, est alors confronté à l'accroissement des dispositifs de contrôle formel* ». Les interactions dans les organisations, qu'elles soient horizontales ou verticales, peuvent donner lieu à l'apparition d'un *climat de confiance* qui procure à l'acteur « *un cadre structurant de son comportement* » (Guibert et Dupuy, 1995). Ainsi, la confiance réduit l'incertitude. Or, la confiance n'est pas systématiquement présente dans les organisations. En cela, il est possible d'appréhender le déploiement des outils de contrôle comme des réponses à un déficit de confiance. Dans la littérature, Neyns et Karsenty (2018, 12) présentent les tableaux de bord comme des moyens d'améliorer la performance mais aussi d'établir des relations de confiance entre la direction et le personnel opérationnel. Ils nuancent ce constat en exprimant que « *cette vision optimiste se heurte très souvent à un ensemble de réalités du monde de l'entreprise qui conduisent à des résultats inverses.* ». Les travaux de Dupuy et Torre (2004) présentent le concept de climat de confiance comme divisé entre « **faire** » et « **avoir** » confiance qui sont générateurs d'effets différenciés. Ils donnent en exemple le comportement des banquiers en situation d'incertitude qui vont chercher l'obtention de garanties en mettant en place de nombreux mécanismes de contrôle et qui, en situation de confiance, auront tendance à prendre beaucoup plus de risques.

La question de l'existence du lien entre confiance et contrôle est traitée dans la littérature par de nombreux auteurs depuis près de trente ans (Fekari, 2011 ; Fenneteau et Naro, 2005 ; Bornarel, 2008 ; Segal, 2020 ; Guibert et Dupuy, 1995 ; ...). Nous nous sommes ainsi intéressés à une littérature qui met en évidence que le déploiement des outils est une réponse à des situations d'incertitudes. Paquet et Paviot (2017, 265) attestent que l'incertitude peut-être une des conséquences de la mise en place des outils, « *le recours à ces solutions [ERP] pose des questions plus spécifiques, liées au fait qu'il s'agit d'une technologie nouvelle qui peut être vue comme un progrès, mais qui peut susciter aussi certaines craintes, notamment en termes de sécurité et de confiance dans la disponibilité et la qualité du service* ». Cette incertitude peut connaître plusieurs facteurs déclenchants (Neyns et Karsenty, 2018) :

- La définition d'**objectifs insignifiants** pour le personnel opérationnel ;
- Un mode de management trop **vertical** ;
- Un **manque de participation** ;
- Un **manque de communication** ;
- Des **indicateurs non représentatifs** d'une réalité ;
- Des modes d'évaluations trop **subjectifs**, non équitables ;
- La **non-conformité** et le manque de pertinence des indicateurs ;
- Les **conditions de travail** : surcharge, objectifs contradictoires, injonctions...

Cette liste non exhaustive nous donne la possibilité d'aborder le manque de confiance comme un phénomène contingent et complexe. La confiance est donc rare et peut, dans une situation de manque, provoquer l'abandon des outils sous prétexte d'une « *perte de pertinence* » (Touchais, 2001, 223). Le lien entre contrôle et confiance est donc délicat. Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que contrôler par les outils notamment est une réponse à un manque de confiance (Fenneteau et Naro, 2005 ; Bornarel, 2008 ; Fekari, 2011). Ainsi, le déploiement massif des outils de contrôle résultant de l'incertitude peut être à l'origine d'une réelle perte de sens ou de pertinence des données qui, dans une relation de cause à effet, dégrade le climat de confiance organisationnel (Guibert et Dupuy, 1995). Argyris (1973) considérait déjà les mécanismes de contrôle comme un obstacle au développement de la confiance entre partenaires. Faire confiance peut également rendre l'organisation vulnérable. Si l'on considère la confiance comme suppléant les outils de contrôle, certaines actions peuvent échapper à la vigilance de l'organisation : ce sont ces actions qui construisent l'objet de la relation de confiance (Fenneteau et Naro, 2005). Ainsi, accepter la relation de confiance peut conduire à l'incertitude. Pourtant, Bruhlart et Favoreu (2006) considèrent la confiance comme un facteur clé de succès de l'organisation.

L'incertitude et la méfiance sont des moteurs du développement des outils de contrôle. Or, les données générées par ces derniers peuvent être à l'origine de questionnements par les acteurs. Ainsi, la confiance et les relations qu'elle suscite entre les acteurs devient contraignante (Dupuy et Torre, 2004), provoquant une certaine instabilité au sein de l'organisation. C'est ce que nous allons étudier dans une prochaine partie.

EN BREF

Cette première approche des outils de contrôle dans une lecture critique nous a permis de constater qu'il existe un risque à l'excès d'instrumentation des organisations. Cet excès

provoque une surcharge informationnelle (Chevallet et Moatty, 2012) entraînant la confusion chez les acteurs (Méreaux, 2020) et des risques de bureaucratisation dans les organisations. L'excès d'outillage peut s'expliquer par des phénomènes d'isomorphisme (Di Maggio et Powell, 1991), à savoir une recherche d'homogénéisation dans un objectif politique et de quête de légitimité. La volonté d'homogénéisation peut aussi être le résultat d'une tentative pour résister à l'incertitude (Maïola, 2007). La réduction de celle-ci peut passer par la mise en place d'outils mais questionne la confiance accordée aux acteurs (Paquet et Paviot, 2017). Or, la confiance est recherchée par les organisations pour son caractère structurant du comportement des acteurs (Guibert et Dupuy, 1995).

1.1.2. Des outils instables

Les outils de contrôle sont voués à évoluer en fonction des besoins des organisations mais aussi en fonction du contexte dans lequel ils évoluent. Il s'agit pour nous de comprendre les raisons de ces évolutions et les effets que les outils ont sur l'organisation et sur les acteurs.

1.1.2.1. Vers une rigidification des organisations

Certains chercheurs établissent un lien direct entre la rigidification des organisations et le déploiement croissant des outils de contrôle. Detchessahar et Journée (2007, 78) expliquent de quelle façon les outils de gestion des compétences ont contribué à la rigidification du système d'affectation du personnel et comment ils ont influencé la flexibilité au travail. Ils observent que « *la mise en place d'une démarche très outillée de gestion des compétences produit de la rigidité organisationnelle, bien loin du discours stratégique de l'entreprise sur la mise en flexibilité de l'organisation.* ». Avec une approche semblable, Puyeo et Zara-Meylan (2012) constatent que malgré le déploiement d'outils de contrôle en vue de la réduction d'activités manuelles, des tâches répétitives ont été rajoutées, les rythmes de travail ont augmenté, et une rigidification s'est installée. D'autres auteurs établissent un constat identique, à l'instar d'Evrard-Samuel et al. (2011, 9) qui observent un « *manque de réactivité lié à la faible flexibilité du système d'information s'est traduit par un développement parallèle d'outils qui visaient à pallier les insuffisances du système en place.* ». Pourtant, cet effet de rigidification n'est pas recherché par les organisations. Dreveton (2009, 37) considère que « *l'instrumentation doit apporter de la réactivité (certains indicateurs sont actualisés tous les mois) pour permettre d'organiser un véritable pilotage des actions engagées.* ». Quant à Fouzi (2020), elle indique que les outils doivent être des instruments de structuration sans chercher à la rigidification des organisations pour continuer de répondre aux besoins de souplesse qu'elles

recherchent. Elle propose de ne pas se limiter à de simples applications de ces outils mais de les inscrire dans une stratégie plus large : « *Il est essentiel que le manuel de procédures s'inscrive dans une logique d'amélioration continue des processus et qu'il soit régulièrement révisé compte-tenu des anomalies et des actions d'amélioration relevées à la fois par les utilisateurs et par les auditeurs internes et externes au niveau des processus et des activités.* » (Fouzi, 2020, 264)

Pourtant, la mise en place des outils de contrôle reste sujette à rigidification et à un risque de bureaucratie. Grimand et al. (2014), dans leur recherche sur la RSE, constatent que le reporting lié à la norme ISO 26000 est particulièrement rigide, imposant à l'organisation de mener des actions telles que des réunions, des comptes rendus, la révision des axes d'améliorations ou encore la mise en place d'indicateurs : ces actions tranchent avec un fonctionnement plus souple des organisations. La norme ISO demande le développement d'un *mille-feuilles* d'actions à mener réduisant la flexibilité de l'organisation. Gignon-Marconnet (2003) dénonce cette lourdeur administrative en considérant le personnel opérationnel comme des *victimes* d'un excès de bureaucratie que génèrent les outils budgétaires. Ce manque de flexibilité est aussi souligné par Drevetton (2008, 129) qui l'analyse sous un angle différent : le manque de flexibilité est inhérent au contexte organisationnel et aux outils déjà présents dans les organisations : « *les contraintes juridiques, la lourdeur des structures et des procédures, le manque d'autonomie et d'initiative des acteurs engendré par le système d'autorité fragilisent l'implantation d'un outil de contrôle.* ». En sociologie, des chercheurs ont noté que l'évolution et la profusion des outils de gestion semblent placer les managers sous emprise et les *désincarner* (Benedetto-Meyer et al., 2021). Cette *désincarnation* les empêcherait de faire face aux imprévus, leur enlevant toute capacité de discernement.

Selon Fouzi (2020, 255) « *les outils de gestion conduisent aussi à des automatismes de décision et de comportement, mais la mécanisation des processus à outrance peut occasionner une rigidification du fonctionnement et un manque de réactivité.* ». Les outils ont donc une visée de facilitation du travail mais provoque en même temps un certain manque de réactivité. Au travers de cette recherche de rapidité et de facilité, les outils de contrôle ont vocation à servir d'appui aux organisations tout en les rigidifiant. Cette vision contradictoire et bicéphale est partagée par Puyeo et Zara-Meylan (2012, 15) : « *D'un côté les outils mis en place prennent la forme de contrôles tendant à rigidifier le travail et à standardiser des modes d'évaluation individualisés ; et de l'autre et de façon contradictoire, ils sont prescripteurs d'autonomie et de responsabilité dans la diversité et l'incertitude des situations : « savoir quoi faire ». De plus, les prescriptions*

sont assorties d'injonctions de coopération par des références explicites à des articulations avec des collègues ou la hiérarchie. ». Detchessahar et Journée (2007, 82) expliquent que les outils sont développés pour répondre aux besoins stratégiques de l'organisation et semblent « *avoir joué contre la flexibilité organisationnelle en suscitant une rigidification des affectations des personnels dont les opérateurs comme les managers de production ont aujourd'hui beaucoup de difficultés à sortir. »*. Ce double agencement des outils de contrôle rend leurs usages complexes, comme l'indiquent Gignon-Marconnet (2003, 62) : « *Certains processus budgétaires sont tellement complexes qu'ils ne sont même plus maîtrisés par les managers. La complexité peut aller de pair avec la longueur de la procédure budgétaire, souvent liée au nombre d'allers-retours entre la base et le top management. La lourdeur bureaucratique nuit à la fois à la performance du processus budgétaire et à la motivation des individus par rapport à celui-ci. »*.

Les outils se caractérisent donc par leur complexité qui rendent leurs interactions avec les acteurs d'autant plus délicates.

1.1.2.2. Des outils qui changent et évoluent contre les acteurs

Plusieurs chercheurs se sont attelés à la compréhension de ces évolutions. Par exemple, dans le domaine des systèmes d'information, Gillet et Gillet (2013) expliquent que l'évolution de ces systèmes est due à la volonté d'amélioration du fonctionnement de l'organisation. Cette idée repose notamment sur les mutations technologiques que subissent les entreprises, comme le soulignent Savall et Zardet (2001, 15-16) : « *Ainsi, le développement de formes organisationnelles nouvelles qui s'appuient sur des processus davantage autocontrôlés révèle le rôle central des acteurs dans le management de la performance, et la nécessité de s'intéresser aux modalités d'intégration entre la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion »*. L'évolution des outils est donc tributaire du contexte dans lequel ils évoluent. Toujours selon Gillet et Gillet (2013, 57) « *L'évolution profonde et rapide des dispositifs auxquels sont soumis les universités entraînent le besoin de changement [...] En conséquence, les évolutions des outils vont entraîner des modifications dans les méthodes de travail de l'ensemble des acteurs, impactant la perception qu'ils peuvent avoir de leur métier, de leurs relations au sein de l'organisation, voire même de leur avenir à moyen et long terme. »*. La modification des outils est expliquée par la modification du travail en lui-même. Or, ces méthodes de travail impactent directement les acteurs. De plus, l'organisation est « *un espace dialectique de contradictions, de tensions explicites et implicites, composé de ressources rares matérielles et immatérielles, ce qui engendre des conflits multiformes, spontanés, permanents*

et légitimes » (Savall et Zardet, 2001, 2). **Ainsi, les outils de contrôle évoluent et se transforment en fonction des changements internes et externes aux organisations dans une logique d'adaptation. Or, ces changements peuvent avoir des conséquences directes sur les acteurs qui en font usage.**

Plusieurs chercheurs se sont posés la question de l'évolution des outils de contrôle et de l'impact de cette évolution sur leurs usagers. Dans une optique plutôt instrumentale, Martin et Picceu (2006, 98) traitent de l'évolution de l'usage mais aussi de l'appropriation en expliquant qu'elle se « *répercute sur les objectifs de chaque sous-système de l'organisation, sur les processus effectivement mis en jeu et, bien évidemment, sur les résultats obtenus.* ». Se basant sur l'impact des systèmes d'information sur les outils de gestion et leur fonctionnement, Gillet et Gillet (2013) constatent que ces derniers font émerger une nouvelle philosophie gestionnaire chez les individus. Cette philosophie devrait se placer en cohérence avec la politique de l'organisation, c'est la philosophie organisationnelle globale qui en serait impactée.

La littérature nous offre la possibilité d'identifier de quelle façon l'évolution des outils influence les comportements des acteurs :

« De tels changements sont également susceptibles de rompre des perceptions associées à l'ancien système. En effet, différents niveaux de normes sociales et de valeurs s'accumulent souvent dans le temps au niveau « meso » des groupes sociaux (par exemple des départements de l'entreprise), se « solidifiant » ainsi progressivement en habitudes et en routines qui séparent le cohérent de l'incohérent, le normal du déviant, l'attendu de l'inattendu, etc. Les ruptures induites par le nouvel outil génèrent donc très fréquemment de la « résistance au changement ». Celle-ci est classiquement considérée comme une sorte de fatalité (les gens seraient naturellement réticents à changer) et c'est en général à la communication et à la formation qu'il est laissé le soin de convaincre les membres de l'organisation que le changement en cours est incontournable. » (Bourguignon et Jenkins, 2004, 35)

Les outils sont donc en proie à la résistance au changement, phénomène largement connu et étudié en sciences de gestion (Paillé, 2012 ; Guilmot, 2016 ; Vas, 2005 ; ...) mais également dans d'autres disciplines tel qu'en sociologie ou en psychologie (Angel et Steiner, 2013 ; Diet,

2013 ; ...). Ces résistances provoquent incertitudes, ruptures et manque de communication. Selon Naro (1998, 46), les outils posent des problèmes humains et sociaux de par « *ses aspects participatifs, de motivation, de satisfaction au travail, leurs liens avec la performance, etc.* ». Il mentionne également les conséquences socio-politiques de l'évolution des outils : « *en s'intéressant aux comportements et jeux d'acteurs, conflits et négociations dans les processus de gestion budgétaire* » (Ibid.). Les comportements et les attitudes sont donc influencés par les outils de contrôle au travail.

On peut donc faire le constat d'une relation entre l'évolution des outils de contrôle et les conséquences de ces derniers sur les comportements des acteurs. Finalement, les outils peuvent avoir des effets inattendus à la fois sur les organisations et sur les acteurs.

1.1.2.3. *Des effets pervers des outils sur les organisations*

La littérature a identifié plusieurs effets négatifs du déploiement des outils dans les organisations et sur les acteurs. Nous avons cherché à les préciser ci-après.

Le premier effet inattendu que nous retenons est celui du détournement des outils de contrôle. Drevet et Rocher (2010, 97) explicitent de façon très claire que les processus de traduction de l'outil peuvent se perdre « *dans des traductions inadaptées du fait de la non-représentativité des porte-parole (les administratifs) et de leur incapacité à traduire les attentes et les intérêts des élus qu'ils représentent.* ». Ces traductions échouées auraient conduit à de mauvaises interprétations de l'outil et donc à son détournement. On peut d'ailleurs relever que les travaux se fondant sur la théorie de la traduction ont également montré que ce processus de compréhension et de construction de sens de l'outil peut mener jusqu'à l'abandon de l'outil (Nobre et Zawadzki, 2015).

Certains auteurs déplorent un manque de considération de la **dimension comportementale** des outils. Grimand (2012, 248) estime que l'adoption des outils de gestion est insuffisante lorsqu'elle est considérée uniquement dans sa dimension instrumentale : « *L'adoption de ce seul prisme instrumental risque néanmoins de faire porter à l'outil référentiel une responsabilité qui le dépasse : celle de prédéterminer les comportements, de modifier instantanément les représentations de l'identité professionnelle.* ». L'outil se voit donc attribuer des fonctions inattendues en modifiant comportements et représentations des acteurs. Ce manque de considération de la dimension comportementale des outils est également appuyé par Safy-Godineau (2013) dans sa recherche sur la souffrance au travail :

« le management de proximité se trouve envahi par des préoccupations externes l'éloignant du terrain et de la nécessaire régulation locale des activités de soins, des difficultés quotidiennes des soignants et par conséquent de leur vécu au travail (Uhalde, 2005 ; Detchessahar et Grévin, 2009). Ces préoccupations externes, visant à garantir à l'extérieur un niveau de performance et de qualité des activités de soins, dont les critères et les représentations s'éloignent de plus en plus de la réalité des soignants, amènent paradoxalement à la mise en place de mode de management inadapté créant une intensification du travail, une dégradation des conditions et de la qualité du travail en interne (Uhalde, 2007 ; Belorgey, 2010). Ce management, source d'empêchement d'un travail bien fait (Clot, 2010), conduit à une déshumanisation des soins et à la mise en difficulté des soignants : mise en incompétence, activités empêchées, impossible reconnaissance du travail. » (Safy-Godineau, 2013, 20)

Le déploiement des outils aurait de véritables conséquences sur la façon de travailler des soignants. Par conséquent, les patients ne bénéficieraient plus des accès aux soins initialement prévus. Les acteurs des organisations subissent les suites délétères du déploiement des outils de contrôle « avec par exemple des « pathologies de surcharge », conduisant aux dépressions, voire aux suicides de travailleurs. » (Ibid. 10). La mise en place d'outils de contrôle génère différents effets sur les acteurs que nous avons récapitulés dans le tableau 1.

Tableau 1: Risques liés à l'implantation de dispositifs de pilotage

Effets des outils de contrôle	Auteurs qui traitent de ces effets
Santé au travail	Beau, 2017 ; Safy-Godineau, 2013 ; Chiapello et Gilbert, 2012
Assujettissement des individus aux outils	Foucault, 2001 ; Beau, 2017
Comportement dysfonctionnels	Argyris, 1952 ; Langevin & Naro, 2003; Beau, 2017
Rivalité	Dejours, 2003 ; Beau, 2017
Construction identitaire des individus	Safy-Godineau, 2013 ; Beau, 2017
Impérialisme de la logique gestionnaire	De Gaulejac, 2005 ; Chiapello et Gilbert, 2012

Tensions	Chiapello et Gilbert, 2012 ; Martineau, 2014 ; Maignan <i>et al.</i> , 2018
Manque de considération des acteurs	Steiler et Rosnet, 2011 ; Naiaretti <i>et al.</i> , 2010
Contradictions et manque de cohérence	Bollecker, 2016 ; Grimand <i>et al.</i> , 2014 ; Chiapello et Gilbert, 2012 ; Bourguignon et Jenkins, 2004

Ce tableau ne constitue pas une liste exhaustive des risques corrélés à la mise en place d’outils dans les organisations, mais recense les principaux effets que nous avons pu relever dans la littérature. **Cette synthèse nous permet d’observer l’importance de la dimension humaine et du fort impact comportemental dans le déploiement des outils de contrôle.** Mais cela nous laisse présager également l’existence d’une *face cachée* des outils de contrôle.

EN BREF

Dans cette partie nous avons traité de l’instabilité des outils de contrôle. Plusieurs travaux constatent d’une rigidification des organisations en raison du déploiement des outils, notamment dans ceux de Detchessahar et Journée (2007), Grimand *et al.* (2014) ou encore Fouzi (2020). Or cette rigidification est un résultat non désiré voire même contradictoire avec les objectifs initiaux de la mise en place des outils (Pueyo et Zara-Meylan, 2012). De plus, ces outils sont en évolution constante et donc instables (Gillet et Gillet, 2013). Pourtant, ils influencent le comportement des acteurs. Nous avons alors pu observer des effets délétères du déploiement de ces derniers (Safy-Godineau, 2013) sur la dimension comportementale et humaine des acteurs concernés.

1.2. La face cachée de l’instrumentation des organisations⁴

Que cachent-réellement les outils de contrôle ? Quelles sont leurs finalités réelles ? Quels sont les risques liés au déploiement des outils sur les acteurs ? Certains auteurs évoquent la *face immergée de l’iceberg* (Chatelain-Ponroy, 2010 ; Bollinger, 2020). Pour rendre le contrôle visible dans sa globalité, nous nous sommes posés ici la question de l’existence réelle de la rationalité de l’outil (1.2.1.), des manipulations qu’il génère (1.2.2.), de l’impact des outils sur les acteurs (1.2.3.) et des échecs de déploiement des outils de contrôle (1.2.4).

⁴ Nous étudierons les travaux de Michel Berry sur la technologie invisible dans la Section 1 Partie 1.2.3.1.

1.2.1. L'outil est-il rationnel ?

Les outils possèdent une finalité rationnelle que nous allons aborder dans la seconde partie de ce travail. Pourtant, ils ne sont pas systématiquement acceptés dans les organisations. La rationalité n'est pas un automatisme, elle peut s'apparenter à un mythe rendant cette finalité illusoire.

1.2.1.1. Une acceptation contrastée des outils

Nous nous sommes intéressés au déploiement et à l'acceptation des technologies pour appréhender l'acceptation des outils de contrôle. En effet, la littérature sur l'acceptation des technologies est vaste et les cadres théoriques issus des recherches en sciences de l'information sont employés dans les recherches en sciences de gestion (notamment avec les travaux de Carton *et al.* (2005), Martineau (2012), Affes et Chabchoub (2007) ou encore Fikri et Senhaji (2022) ...). Dans une approche critique, Brangier *et al.* (2010) s'intéressent à quatre théories de l'acceptation des outils : la *technology acceptance model (TAM)*, la *user information satisfaction*, l'*expectancy disconfirmation theory*, et l'*agile organizational development*. La définition synthétique de trois de ces théories nous fait comprendre les raisons d'une acceptation contrastée :

- La TAM vise à comprendre les raisons pour lesquelles une personne utilise ou non un outil et ce qui la motive pour perpétuer son emploi. Elle se focalise sur les changements et les évolutions technologiques qui forcent les usagers à s'adapter sans cesse (Brangier *et al.*, 2010 ; Khalifa et Liu, 2003).
- Le modèle de la disconfirmation évalue la différence entre attentes et usages des outils. Elle se matérialise comme le résultat d'une évaluation d'un usage ou comme une attitude vis-à-vis de la technologie. (Brangier *et al.*, 2010)
- « *La notion d'agilité organisationnelle renvoie à l'idée que la vitesse de transformation de l'environnement et les évolutions des marchés impliquent des changements incessants auxquels les entreprises doivent s'adapter.* » (Brangier *et al.*, 2010, 138). Cette théorie postule une indispensable réactivité des acteurs et de l'organisation.

Ces trois théories nous conduisent à considérer, que l'acceptation n'est pas systématique et peut dépendre à la fois de la capacité de l'organisation et de ses acteurs à s'adapter aux changements organisationnels, et de la conformité de l'outil aux attentes individuelles et organisationnelles.

Dans le cadre de l'acceptation des technologies organisationnelles/outils, il « *peut y avoir un impact direct des variables externes telles que l'âge et l'expérience des TIC sur les attitudes et croyances, et donc sur le comportement d'utilisation* » (Atarodi et al., 2019, 196). Plusieurs variables externes à l'individu et internes à l'organisation sont mises en évidence : l'environnement social, la culture, la norme sociale mais aussi le type d'utilisateur des outils ou encore leur niveau d'expérience (ibid.). Nous comprenons au travers de ces variables que la technologie et ses usagers sont reliés par « *des rapports de forte dépendance mutuelle* » (Dubois et Bobillier-Chaumon, 2009, 308) dans une relation dynamique qui naît de l'acceptation d'un outil avec son usager qui n'est donc ni statique ni unidirectionnelle

Terrade et al. (2009) observent que cette relation de dépendance peut se dégrader dans le cas d'une situation contrainte. Pour faciliter cette acceptation, il s'agit de se caler sur les modèles des outils déjà existants et acceptés par les acteurs (Perez et al., 2005). Cette action est rendue possible en faisant usage d'outils comparables selon un même secteur d'activité pour renforcer leur légitimité (Suchman, 1995 ; Szostak et al., 2018). Dans une perspective critique, le courant néo-institutionnel « *a montré que les systèmes de contrôle ne constituent pas un processus purement technique : ils ne sont pas déployés uniquement pour répondre à des besoins d'organisation interne et d'allocation des ressources. En effet, ils peuvent être mis en place dans des organisations pour symboliser la rationalité des choix effectués, en illustrant une forme de conformité aux exigences d'un « environnement institutionnel* ». (Morales et Sponem, 2009, 15). Il existe alors deux risques : le premier est celui de la **non-appropriation** ; le second est celui de la **perte de sens** de l'organisation, l'outil n'étant jamais neutre (Szostak et al., 2018). Il peut donc être détourné en empêchant les acteurs de revenir à un usage connu (Rocher, 2008) ou en oubliant le sens principal de sa mise en place. C'est également ce qu'expliquent Terrade et al. (2009, 385) : « *L'individu, disposant quotidiennement de la technologie l'utilisera dans son fonctionnement ordinaire. Dans ce cas des phénomènes de dérivation de l'utilité initiale ou de contentement peuvent apparaître.* ». Finalement, Rocher (2007) identifie trois raisons de l'acceptation d'un outil : l'aide à la décision, l'incitation à l'information et l'information stratégique.

Il ne s'agit pas uniquement de concevoir des outils qui soient adaptés aux acteurs. Cette démarche est à compléter par « une perspective plus organisationnelle qui prenne en compte les dimensions sociales de l'acceptation. » (Brangier et al., 2010, 134). L'acceptation des outils n'est donc pas évidente, lorsqu'elle ne prend qu'en considération la dimension instrumentale de la démarche. De façon plus large, pour comprendre le déploiement des outils

nous allons nous pencher sur la question de la rationalité afin d’appréhender les facteurs qui interviennent dans les processus de déploiement de ce dernier.

1.2.1.2. *Le mythe de la rationalité instrumentale*

La rationalité est largement critiquée par les chercheurs en sciences de gestion, clamant son usage comme fictif et illusoire, notamment dans le courant néo-institutionnaliste : « *Dans cette perspective, le contrôle de gestion n’est pas un outil neutre qui sert l’efficacité : il permet de légitimer des intérêts partisans en contribuant au contrôle et à la domination du travail et en renforçant le mode dominant de production, l’entreprise capitaliste* » (Morales et Sponem, 2009, 18). Garel et al, (1999, 7) parlent de la rationalité comme un mythe : chaque choix entraînant des conséquences, « *on prouvera la rationalité de son choix, on se défendra d’être futile, en disant « parce que »* ». La mise en place des outils de contrôle peut différer selon le type d’organisation dans lequel ils sont implantés : les organisations peuvent les utiliser comme des symboles de rationalité pour légitimer leurs prises de décisions (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). Ce sont des **mythes rationnels** « *c’est-à-dire une structure institutionnalisée qui donne l’illusion de la rationalité* » (Meyer & Rowan, 1977 ; Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). Pesqueux (2018) et Durand (1996) définissent le mythe selon quatre logiques constitutives :

- L’image de l’action est mise en avant ;
- Le style de représentation de ce qui est négatif et menaçant ;
- Le réalisme sensoriel des représentations ;
- La réduction opérée par l’image.

Le mythe se caractérise par deux dimensions : il est à la fois synthétique et dramatique (Pesqueux, 2018). Garel et al. (1999, 9) précisent que « *Le mythe de la rationalité privilégie une vision de l’homme opportuniste et égoïste, celui de la hiérarchie excuse des rapports de domination tandis que celui du leader justifie les privilèges des dirigeants et que l’efficacité de l’histoire implique que les vainqueurs avaient raison, puisqu’ils ont vaincu : vae victis !* ». Finalement, le mythe met en relation l’organisation et la société, notamment grâce au fait que le déploiement des outils de contrôle est rendu possible par la création d’une vision politique de l’organisation (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011), faisant des outils, des objets « *façonnés par leur contexte institutionnel* » (Château-Terrisse et Oiry, 2020, 3 ; Hatchuel et Weil, 1992). Les mythes rationnels poursuivis par le déploiement des outils, sont rendus légitimes grâce à leur contexte sans même évaluation de leur efficacité : « *Ainsi, les organisations incorporent*

des outils de gestion légitimés de façon externe plutôt qu'efficaces en interne et emploient des critères externes ou cérémoniels pour les évaluer. Les organisations tendent à découpler ces outils de leur activité. » (Château-Terrisse et Oiry, 2020, 3).

Le cas de la qualité et celui des normes qualité apparaissent régulièrement comme des exemples types du mythe rationnel (Meyer et Rowan, 1977) : les organisations y adhèrent parfois en surface, le « *processus d'adaptation aux pressions institutionnelles n'est pas univoque* » (Boiral, 2004, 1). Dans le cas de la qualité, Pesqueux (2018) observe qu'un élément majeur construit le mythe : le **vocabulaire**. Ce dernier contribue à la formalisation des tensions propres à l'organisation. Il occupe une place importante : « *C'est le recours à la métaphore qui permet de se confronter à la complexité des situations afin de les rendre intelligibles et qui donne vie à l'image qui va donner vie au mythe.* » (Pesqueux, 2018, 156). Boiral (2004, 3) considère ainsi que les certifications représentent le mythe rationnel « *Le concept de mythe rationnel fait ici référence à la rupture entre l'image rassurante de rationalité, de formalisme et de rigueur que tentent de projeter les organisations à travers l'adoption plus ou moins superficielle de structures ou de systèmes perçus comme légitimes, et les pratiques qui sont réellement mises en œuvre.* ». Les normes, telles les normes ISO, seraient à l'origine de fortes pressions institutionnelles qui favorisent l'émergence du mythe notamment grâce à la légitimation des actions et des organismes de certification qui obligent les acteurs à se conformer aux attentes institutionnelles (Meyer et Rowan, 1977 ; Boiral, 2004).

Enfin, « *poser en principe la rationalité de nos décisions conduit souvent à une tautologie abstraite qui réduit le rôle de l'identité, de la recherche de sens, de l'ambiguïté ou des contradictions dans la conduite de l'action, et néglige l'importance du passé (past dependency).* » (March et al., 2022, 8). **Le mythe rationnel nous permet d'envisager l'importance des pressions institutionnelles dans le déploiement d'un outil de contrôle. Ces pressions sont issues d'une volonté de légitimation par les organisations ou par le contexte externe.** Il y a donc de réels enjeux socio-politiques au déploiement des outils. Ces pressions institutionnelles nous amènent à envisager les outils de contrôle comme des outils de manipulations politiques. La nature prétendue rationnelle des outils de contrôle s'en voit alors altérée.

EN BREF

L'acceptation des outils n'est pas systématique (Brangier et al., 2010), notamment parce que les organisations déploient des outils pour de mauvaises raisons comme celle de se conformer

à d'autres organisations (Morales et Sponem, 2009). Cette recherche de conformité peut entraîner la non-appropriation et la perte de sens chez les acteurs (Szostak et *al.*, 2018). Nous avons pu constater que la rationalité semble par nature limitée et n'est qu'illusion (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). Ainsi, les outils sont souvent déployés en raison de pressions institutionnelles qui questionnent sur l'adhésion au projet de déploiement (Boiral, 2004)

1.2.2. Altérer la nature de l'outil

Les outils de contrôle peuvent devenir de véritables mains invisibles, des extensions du pouvoir comme l'indiquent les courants marxistes, qui considèrent le contrôle comme contribuant au renforcement de la domination (Morales et Sponem, 2009), ou encore avec les courants foucaaldiens qui perçoivent le contrôle comme contenant de forts principes de surveillances (Pezet, 2004). La trajectoire de l'outil dans l'organisation en est modifiée, détournée et manipulée au bénéfice de certains acteurs.

1.2.2.1. Détourner pour mieux régner

« *Nul ne sait ce que peut un outil* » (Lorino, 2002, 17)

Les outils sont à l'origine de détournements. Leurs usages réels diffèrent souvent de ceux prescrits. Martineau (2012) regroupe les différents types d'usage dans un tableau que nous reprenons ci-dessous :

**Tableau 2: Quatre formes d'intervention sur les objets techniques (adapté de Akrich, 2006)
(Source : Martineau, 2012)**

	Non modification de l'outil	Modification de l'outil
Non modification de l'usage prescrit	Application : l'utilisateur ne modifie pas l'objet et l'utilise de la manière prévue par le concepteur.	Adaptation : consiste à introduire quelques modifications dans le dispositif qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant toucher à sa fonction première.

Modification de l'usage prescrit	Déplacement : consiste à modifier le spectre des usages prévus d'un dispositif, sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans introduire de modifications majeures dans le dispositif. L'outil prescrit est souvent volontairement incomplet, laissant des marges de manœuvre à l'utilisateur.	Détournement : un dispositif est détourné lorsqu'un utilisateur s'en sert pour un propos qui n'a rien à voir avec le scénario prévu au départ par le concepteur et même annihile du coup toute possibilité de retour à l'usage précédent. Le détournement prend nécessairement appui sur des propriétés de l'objet de départ, même si à la différence des cas précédents, ces propriétés peuvent être marginales dans la définition de l'objet et même peuvent n'émerger en tant que telles que dans la confrontation avec un nouvel usage.
---	--	--

Quatre types d'usages des outils sont donc identifiés : l'application, le déplacement, l'adaptation et le détournement. Nous allons nous intéresser à la question du détournement de l'outil, l'utilisateur faisant de l'outil l'usage qu'il en souhaite et non pas systématiquement celui prescrit. D'après Martineau (2008) : « *tout détournement de l'outil y est vu comme contre-performant* ». Ainsi, l'outil perd à la fois son objectif originel, mais devient aussi un des rouages **d'une marche à contre-courant**.

Selon Nobre et Zawadzki (2015), il existe différents niveaux de détournements, partiels ou complets des outils, mais cela suppose des interactions. Les interactions entre outils et acteurs structurent les rapports sociaux : dans une perspective sociopolitique, les outils structurent les rapports de force et « *Plus prosaïquement, elle [la perspective sociopolitique] conduit à admettre que les outils puissent faire l'objet de détournements d'usages, à des fins de valorisation personnelle, dans le cadre de stratégies d'influence ou bien comme argument rhétorique, support de légitimation de l'action* » (Grimand, 2012, 243). Le détournement d'usage est repris par de nombreux chercheurs comme un des risques majeurs à la mise en place des outils de contrôle. Il est dû à plusieurs facteurs, notamment celui de processus de réinterprétation de l'outil et de l'apparition de propriétés émergentes qui autorisent la modification de son usage (Grimand, 2012). Les chercheurs soulignent également qu'une trajectoire strictement instrumentale, dans le déploiement des outils, empêche la compréhension globale de la vie de l'outil dans l'organisation (Grimand, 2012 ; Lorino, 2002 ; Martineau, 2008) : « *La théorie instrumentale (Lorino, 2002), s'inspirant de Piaget et de Vygotski, permet de mieux comprendre les réinventions et détournements d'usage qui se produisent parfois lors de la mise en œuvre des outils de gestion. L'outil est ici un signe, il a une double nature : sa nature d'objet finalisée pour une fin (artefact) ; et celle de concept dans la pensée du sujet (schème d'action).* » (Martineau, 2008, 7). Il est nécessaire d'apporter un regard

multidimensionnel à l'usage des outils pour avoir une vision globale de son implication envers les acteurs. Ce regard peut être, au-delà d'une première vision instrumentale, politique, cognitif et symbolique (Grimand, 2012).

Dans une perspective foucauldienne, Martineau (2008, 8) explique que les outils sont soumis à une « *technologie du pouvoir surveillant et totalisateur (la panoptique)* » qui oppose l'organisation établie aux pratiques réelles qui mènent au détournement. Les usages sont donc individuels, ils dépendent des intentions des acteurs : « *Ce sont des bricolages, des ruses, il y a donc autant d'usages que d'utilisateurs. L'appropriation, la mise en usage, est ici « interstitielle », résistance, par rapport aux zones laissées vacantes par « l'ordre établi », ce qui va amener à des pratiques de détournement.* » (Ibid.). Le détournement de l'outil est risqué pour l'organisation, il répond à un comportement opportuniste des acteurs au détriment de l'intérêt collectif.

Dans les recherches sur l'usage des outils de contrôle, l'opportunisme est un sujet prêtant à discussion. Celui-ci peut être perçu comme bénéfique : « *On peut également rencontrer des structures plus organiques, généralement composées d'un petit nombre d'individus, directement rattachées à une direction opérationnelle. Le credo est alors de ne formaliser qu'au minimum les outils et les pratiques afin de conserver une capacité maximale de réaction et d'opportunisme.* » (Belmondo, 2000, 2). Il s'agit de laisser le bénéfice aux utilisateurs de moduler l'emploi de l'outil dans une situation particulière qui est celle *d'un petit nombre d'individus*. Selon Mosidon (2000), les comportements opportunistes sont permis parce que les outils ne sont pas trop directifs : ils autorisent une certaine flexibilité dans leurs usages et donc ce détournement, cette manipulation. Cependant, l'opportunisme semble plutôt contribuer à des manipulations en vue d'obtenir d'autres résultats que ceux initialement prévus. Par exemple, « *Les recherches menées dans les entreprises montrent d'ailleurs que l'application stricte de la gestion par les résultats engendre un surinvestissement des objectifs chiffrés, du stress, des comportements opportunistes et des manipulations visant à améliorer l'apparence des résultats (Hopwood, 1972).* » (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2009, 6). Pour ces auteurs, il s'agirait alors de se prémunir contre l'opportunisme en adoptant de la méfiance. Compte tenu de ce constat, la finalité de l'outil, est-elle d'être manipulée ?

1.2.2.2. Manipuler l'outil, est-ce une finalité ?

Selon Chiapello et Gilbert (2012, 7), les recherches en psychologie clinique démontrent que les techniques de gestion sont à l'origine d'un projet de manipulation : « *L'apologie de l'excellence*

cacherait ainsi les intentions des dominants dont le projet est en fait un projet d'emprise dans lequel les outils de gestion n'interviennent que comme moyens de rationalisation. Cette ligne de pensée parcourt la littérature psychosociologique depuis plusieurs décennies. ». Ils regroupent ces travaux dans le tableau suivant :

Tableau 3: Quelques publications critiques sur les outils de gestion (source : Chiapello et Gilbert, 2012)

Auteurs (Discipline de référence)	Ressorts mis en cause	Qu'est-ce qui est critiqué ?	Au nom de quoi ?
Critique du projet manipulateur			
E. Enriquez (1982, 1989, 1997) (Psychosociologie)	L'entreprise comme structure de pouvoir rêvant d'emprise sur la psyché des individus.	Bluff gestionnaire, ébahissement des ouvriers devant le plan comptable Idéologie de la rationalité. Contrôle des esprits.	L'autonomie et la liberté des individus.
N. Aubert & V. de Gaulejac (1991) (Sociologie clinique)	Perversité de la direction comme régime ordinaire Désordre des dominants.	L'outil comme façade rationnelle Mouvement contradictoire (décentralisation <i>versus</i> mesure).	La complexité des rapports socioaffectifs. La déconstruction des idéologies dominantes.
V. Brunel (2004) (Sociologie clinique)	Une nouvelle forme de régulation des rapports de travail fondée sur l'imaginaire.	Les pratiques « psy » de gestion de la subjectivité (PNL, analyse transactionnelle...).	Le dévoilement analytique. L'émancipation des individus.

Cet usage manipulateur des outils est également critiqué par d'autres chercheurs comme Perez *et al.* (2005, 15) qui émettent l'hypothèse que « *les décideurs souhaitant mobiliser l'ensemble des parties manipulent les outils comptables et financiers pour que leurs résultats soient cohérents avec les objectifs stratégiques prédéfinis dans l'entreprise. La manipulation est d'autant plus forte que le dirigeant de PME doit justifier à des tiers (actionnaires, banques, salariés...) la cohérence de ses choix d'investissement et de financement.* ». La manipulation serait donc dû à des pressions institutionnelles externes. Mais elle peut aussi être le fait de volontés internes, notamment grâce à des intentions qui poussent « *l'individu à agir en fonction de ses intérêts propres ou de ses valeurs personnelles et à manipuler les outils lui permettant d'atteindre ses objectifs ou de satisfaire ses valeurs.* » (Perez *et al.*, 2005, 19). Les intentions manipulatrices sont donc à l'origine de volontés individuelles qui peuvent être aussi des intentions émanant de groupe d'individus, faisant des outils des armes contre l'institution au profit d'une recherche de résultat et de performance propre à chaque acteur : il s'agit « *de formes d'usages déviants et inattendus* » (Martineau, 2012, 217). Finalement, s'il est si évident de

détourner et de manipuler un outil, c'est peut-être aussi parce qu'ils bénéficient d'une « certaine flexibilité instrumentale et interprétative » (Orlikowski, 2000) et sont mis en œuvre dans une optique socio-politique. Les objectifs recherchés peuvent être divers, de même que les moyens de « jouer » avec les règles. » (Perez et al., 2005, 17).

Cette flexibilité à la fois instrumentale et interprétative fournit des possibilités de manipulation, mais elle peut aussi favoriser l'appropriation. En effet, « en l'absence de cette vision des objets, outils, dispositifs et règles de gestion, l'appropriation perd sa raison d'être au profit de notions plus usuelles comme celles d'utilisation, d'usage ou bien d'acceptation » (De Vaujany, 2006, 117) : le processus d'appropriation n'est pas un processus figé qui nécessite une certaine liberté (Ibid.). De manière analogue, Baille (2017, 2) explique que les outils « peuvent prendre plusieurs formes mais ont pour caractéristique principale la flexibilité interprétative. L'objet est ainsi à la fois suffisamment flexible pour permettre les multiples interprétations par les acteurs, mais également suffisamment robuste pour conserver sa structure et être reconnu par l'ensemble des acteurs. ». Cette notion de flexibilité « c'est certainement l'aspect le plus remarqué et le plus utilisé des objets-frontière (dans les sciences sociales, médicales, la théorie des organisations, l'histoire et les théories féministes, dans les nouvelles sciences de l'information). Parce qu'ils sont arrivés au bon endroit au bon moment, les objets-frontière sont devenus presque synonymes de flexibilité interprétative. » (Star, 2010, 2). Les objets frontières, à l'origine de l'interface entre des mondes sociaux et des acteurs aux intentions et perspectives individuelles, nous laissent à comprendre qu'il est possible de les manipuler pour joindre à la fois une intention individuelle mais aussi faire évoluer le monde social dans lesquels ils gravitent.

Les outils de contrôle peuvent donc non seulement devenir l'objet d'intentions individuelles mais aussi être à l'origine du déploiement de rapports de force entre les acteurs eux-mêmes ou entre les organisations et les acteurs.

1.2.2.3. Déployer des outils : une institutionnalisation des rapports de force

La mise en place des outils de contrôle est empreinte d'un aspect sociopolitique non négligeable qui se traduit par des jeux de pouvoirs. Là aussi, nous pouvons retrouver des principes fondamentaux des courants critiques foucauldien puisque « Le pouvoir est descriptible par deux types de techniques : les techniques qui individualisent et agissent sur les corps et les techniques qui permettent de réguler les comportements en agissant sur la population » (Pezet, 2004, 179). Dans sa forme instrumentale, l'outil aurait pour vocation de cadrer les comportements des

acteurs dans une optique de convergence des comportements qui « *peut être obtenue par le respect aux règles et procédures mais la relative autonomie et le nombre important des acteurs nécessitent un mécanisme parallèle de contrôle organisationnel, le contrôle par les résultats* » (Maurel, 2007, 90). Cette première vision peut être perçue comme un rapport de force (Martineau, 2008, 7). Dans une approche similaire, Lemaire et Nobre (2014, 5) appréhendent les considérations sociopolitiques concernant le déploiement d'outils comme des occasions « *de manifestations de jeux de pouvoir, permettant la valorisation, la rhétorique et l'influence, l'appropriation permet la structuration des rapports sociaux.* ».

La littérature stipule notamment que la mise en place de l'outil dans une approche sociopolitique est également tributaire de son contexte : il doit « *composer notamment avec des pressions institutionnelles (qu'elles émanent du législateur, des branches professionnelles ou bien encore des discours sur les « bonnes pratiques »), s'affronter à la culture et aux modes d'organisation dominants, tenir compte de l'équilibre des pouvoirs et des solidarités professionnelles qui s'expriment.* » (Grimand, 2012, 253). Ce point de vue est partagé par Lux (2015) ou encore par Bessire et al. (2012) qui considèrent qu'aucun outil n'est déployé *en terrain vierge*. Ainsi, « il doit « *composer avec des logiques locales, des territoires institués, un contexte institutionnel soumis à l'influence de multiples parties prenantes* » (Bessire, et al., 2012, 54) Ces « *logiques locales* » sont autant de jeux d'acteurs et jeux de pouvoir à l'origine de normes subjectives. » (Lux, 2015, 86). De ce fait, Lemaire et Nobre (2014) appellent à une prise en compte presque systématique des enjeux politiques sous-tendant chaque action des individus. D'après Chiapello et Gilbert (2012, 12), ce ne sont pas uniquement les acteurs qu'il faut prendre en compte mais aussi le fait que chaque outil puisse induire d'autres jeux de pouvoirs : « *il importera donc d'analyser au cas par cas les effets des outils de gestion dans la régulation des rapports de force qu'ils organisent. On pourra ainsi identifier des outils qui démultiplient la violence psychique, accélérant par exemple l'exclusion des plus faibles, et des outils qui la réduisent, visant par exemple, par une mise en évidence des pratiques, à réduire les différentes formes de discrimination, forçant l'égalité salariale à performance égale.* ». Il est donc question des différentes formes que peut prendre l'outil et de l'interprétation qu'en font les acteurs à un niveau individuel, par exemple en mettant en place des processus de traduction qui correspondent à « *l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* » (Callon et Latour, 1981, 279). Lux (2015) ainsi que Nobre et Zawadzki (2013) étudient également les

acteurs à un second niveau, celui des alliances : chaque alliance peut disposer de pouvoirs différents non seulement sur l'outil mais aussi sur son usage.

Les acteurs manipulent l'outil pour asseoir leur pouvoir, répondre à leurs besoins individuels et détourner leurs usages des objectifs originels. Cela provoque à la fois des modifications du contexte organisationnel mais cela change également la finalité même des outils.

Selon Lux (2015, 102), trois types de conséquences peuvent découler de la manifestation des rapports de force lors de l'usage d'outils :

- Le non usage total ;
- L'usage discret ;
- L'usage de bonne gestion.

Ces conséquences peuvent être dues à des rapports de force et/ou à des outils inadaptés à leurs contextes.

1.2.2.4. Des outils incomplets ou inadaptés dans leurs usages et dans leurs déploiement

Dans certaines situations, les outils sont à la fois détournés et utilisés à des fins personnelles ou institutionnelles. Des outils incomplets, laissant aux acteurs une certaine marge de manœuvre dans le déploiement de ces derniers, pourrait expliquer ce détournement. Dans leurs travaux sur les ERP et le contrôle de gestion, Meyssonier et Pourtier (2006) observent que certaines modélisations sont défailtantes, en raison d'un mauvais formatage de l'information en amont provoquant des résultats erronés, incomplets et figés. Ce constat de défaillance est également réalisé par Pariente (1998, 9) dans sa recherche sur le contrôle de gestion dans les collectivités locales qui « *apparaît après plusieurs années de développement comme incomplet et imparfait* ».

Cette incomplétude des outils peut également être le fait de stratégies de *bricolage* dans le déploiement de ces derniers. C'est notamment ce qu'avance Vacher (2004, 4-5) en observant que « *Les contrôleurs saisissent des commentaires, incompréhensibles pour un néophyte, mais qui laissent croire en la compétence des auteurs. La direction est rassurée par la présence de tels comptes rendus. Les concepteurs de ce système n'ayant pas prévu qu'il soit incomplet, il est difficile à bricoler et les utilisateurs ont pour seule ressource de doubler le travail sur informatique par un travail manuel. Tout cela reste parfaitement invisible à la hiérarchie.* ». Ainsi, si le travail n'est pas transparent et si les outils ne sont compréhensibles que par un

microcosme, ils présentent un risque de carence et d'inadaptation, augmentant la charge de travail notamment par de nouvelles manipulations. Cette difficulté de compréhension découle d'un nouveau vocabulaire qui provoque un usage singulier voire exclusif des outils (Alcaras et al., 2014). Le bricolage se traduit ici par une nécessité d'adapter les outils à ce que les acteurs en comprennent. En effet, le management implique de **nombreuses significations et de compréhensions différentes** qui développent une certaine agilité mais qui conduisent aussi à une modification de l'outil. Les recherches sur les outils expliquent le fait que ces derniers puissent être modifiés notamment parce qu'ils sont considérés comme incomplets. C'est ce qu'énonce Vacher (2004, 11) : « *Faire valoir l'organisation prosaïque, c'est mettre en place des outils de gestion incomplets et provisoires.* ». Pourtant, d'autres travaux montrent qu'ils continuent à se développer : « *Ce n'est pas la sous-utilisation des ERPs qui intéresse ces recherches mais davantage la prolifération d'outils concurrents. Ces études nous permettent toutefois de penser la sous-utilisation comme un corollaire des vernaculaires : les systèmes de gestion centraux étant inadaptés aux besoins locaux et peu flexibles, leur sous-utilisation va de pair avec la prolifération d'outils qui seraient adaptés aux besoins locaux* » (Dambrin et al., 2021, 108). Cette adaptation insuffisante des outils peut avoir comme conséquence un non-usage devenant *étanche* et semblant « *échapper en quelque sorte à l'utilisateur* » (Akrich, 2006, 166).

L'adaptation insuffisante des outils aux pratiques gestionnaires en vigueur dans une organisation mais aussi aux besoins de cette dernière peuvent mener à son détournement : « *un script inadapté peut produire du non-usage, la perception d'utilité de l'objet technique par les utilisateurs est donc centrale pour comprendre ce qui déclenche sa sous-utilisation. Pour avoir un effet sur les comportements, les données produites par les objets doivent en effet susciter un minimum d'intérêt et de croyance de la part des individus (Chua 1995 ; Andon et al. 2007). Si le manque d'intérêt de l'utilisateur est fondamental dans l'émergence de la sous-utilisation, penchons-nous alors sur le processus d'intéressement : l'intérêt n'émerge pas comme par magie, il se fabrique.* » (Dambrin et al., 2021, 111). L'inadaptation aux besoins est soulignée par d'autres auteurs. Par exemple, Bancel et Jougleux (2004), observent des décalages entre des outils de gestion en *front office* – l'évaluation du travail par un tableau de bord – et la réalité du travail des salariés. Fabre et al. (2007) constatent le manque de pertinence de la mise en place d'une comptabilité de gestion qui induit l'inutilité de l'outil. Ils indiquent également que, dans les institutions publiques, les outils sont souvent implantés à des fins politiques.

L'ensemble de ces travaux montrent la nature politique des outils et leurs impacts sur les individus.

EN BREF

Dans cette partie nous avons pu observer que les outils sont détournés dans leurs usages (Akrich, 2006 ; Martineau, 2012) et peuvent mener à des stratégies de bricolages (Ibid.). Par extension, ils deviennent des objets de manipulation (Chiapello et Gilbert, 2012) critiqués dans plusieurs disciplines comme la psychologie, la sociologie et les sciences de gestion. Ces critiques portent sur les jeux de pouvoirs entre les acteurs que suscitent les outils (Lemaire et Nobre, 2014). Pour comprendre les enjeux autour de ces derniers, Bessire et *al.* (2012) expliquent que la compréhension du contexte organisationnel est nécessaire. Les outils peuvent être inadaptés à un contexte spécifique (Dambrin et *al.*, 2011). Ce manque d'adaptation de l'outil dans sa mise en situation, peut-être dû à des défaillances dans leur modélisation (Meyssonnier et Pourtier, 2005).

1.2.3. L'impact des outils sur les humains : une analyse des risques

Certains travaux de recherche mettent en avant les risques qu'engendrent les outils sur la psyché et la santé des acteurs. L'implication et l'enrôlement des individus dans le déploiement des outils sont donc abordés ici ainsi que les manifestations de la souffrance liées à leurs usages.

1.2.3.1. Les travaux de Berry (1983) pour comprendre l'impact des outils sur les acteurs

Au début des années 1980, Michel Berry propose de synthétiser des travaux menés par le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique au travers de son ouvrage « *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur les systèmes humains* ». Ce texte est relativement ancien mais de nombreuses recherches emploient toujours le concept de *technologies invisibles* (Friedberg, 2011 ; Charroin, 2013 ; Nonjon et Marrel, 2015 ; Watter, 2011 ; Brosnan, 2005 ; Meyssonnier et Pourtier, 2005 ; ...). Dans cette analyse critique, Berry propose de se pencher sur les différents rôles des instruments de gestion mais aussi de comprendre les impacts de ces outils sur les acteurs. Ces derniers participeraient à une *structuration du réel* en induisant des choix et des comportements.

Dans ses travaux, Berry (1983) tente de définir ce qu'est un instrument de gestion et le rôle qu'il remplit au sein de l'organisation. Il considère l'instrument comme étant un objet à la fois matériel et immatériel et faisant partie de la *panoplie du dirigeant*. Ces instruments sont censés

« être soumis à la volonté du management comme un auxiliaire discret, un serviteur docile et fidèle » (Vacher, 2005, 1). Or, le rapport de Berry démontre que les instruments structurent la réalité et produisent des comportements imprévus. Pourtant, ces éléments sont très souvent ignorés dans les organisations. Pour Berry, il s'agit de *technologies invisibles* « dont les effets nocifs sont d'autant plus implacables qu'on la (la technologie) laisse jouer dans l'ombre » (Berry, 1983, 5).

L'auteur propose alors d'analyser le rôle de ces instruments selon quatre axes : le **réduction de la complexité** qui consiste en une simplification du réel grâce aux outils ; il considère que toutes les organisations sont trop complexes pour être comprises rapidement. Or, les acteurs, faute de temps en situation de gestion, émettent des jugements et des choix qui sont souvent abrégés. Selon Berry (1983), ces choix abrégés sont contraints à la fois par l'organisation (sa culture et son histoire) mais de façon plus large, par les institutions externes ou par des idées globalement admises (phénomènes d'isomorphisme, Di Maggio et Powell, 1991, ou de mimétisme, Dumez et Jeunemaître, 1996). Or, « modifier les instruments de gestion passe par la compréhension de la façon dont sont constitués ces abrégés, dont ils interagissent et évoluent. » (Vacher, 2005, 3). Le second axe est celui des **automatismes de comportements**, Vacher (2004) explique que dans une organisation qui emploie des indicateurs synthétiques, des personnalités différentes font des choix identiques. Ainsi, Berry (1983) explique que les instruments sont standardisés, simplifiés et soumettent les acteurs à des rythmes complexes ; de ce point de vue ce sont les personnes qui deviennent interchangeable et non pas les instruments. Finalement, les instruments possèdent le pouvoir dans la mesure où leurs données semblent d'apparence universelle : « Il arrive que plus aucune vigilance ne s'exerce sur la fiabilité des données introduites dans le système et sur la pertinence des traitements qu'elles subissent » (Berry, 1983, 27). Le troisième axe est celui d'une **rationalité éclatée**. L'idée d'une rationalité supérieure a longtemps été partagée par les théories de l'économie classique. Or, en pratique, selon Berry (1983), les instruments orientent les acteurs à se conformer à des logiques locales qui vont exacerber leurs divergences. Il explique également que les acteurs sont des observateurs divers qui portent des jugements différenciés et qu'il n'existe aucun critère irréfutable pour concilier leurs points de vue. Seuls des compromis peuvent être acceptés. Or ces compromis ne possèdent qu'une durée limitée. Le dernier critère concernant le rôle des outils correspond aux **instruments et aux rapports sociaux**. La compréhension des jeux de pouvoir engendrés par les instruments nécessite une prise en compte plus large de leur valeur institutionnelle (Berry, 1983). Ainsi, la pertinence et le respect d'un outil peuvent être contestés.

Les instruments engendrent des conflits qui sont complexes à appréhender par les acteurs provoquant des désaccords.

Il subsiste deux autres axes dans son texte, un premier qui traite du changement d'instrument de gestion et un dernier axe traitant de la technologie invisible. Il n'est pas question ici du rôle des outils mais plutôt des effets de ces derniers. En termes de **changement d'outils**, Berry (1983) identifie trois problèmes majeurs : le **système de force** qui maintient un outil en place ; la **résistance au changement** qui empêche une perte – de façon illusoire – de cohérence ; un **marché des outils de gestion** en proie à des effets de mode, qui ne correspond pas systématiquement aux besoins spécifiques d'une organisation.

Quant à la technologie invisible, comme expliqué plus tôt ici, « *si l'on affiche un grand respect pour les lois imposées par la matière on semble ignorer celles imposées par les instruments de gestion ; et c'est ainsi que tous les instruments mis en œuvre sont les éléments d'une technologie qui serait invisible et ainsi d'autant plus redoutable.* » (Berry, 1983, 31). L'auteur propose alors de comprendre ce phénomène selon cinq causes majeures. Premièrement, la cause des **volontés** entre en considération. Très souvent, les outils sont le fait de la volonté des dirigeants allant de pair avec une vision manichéenne du monde. Par exemple, si l'outil ne fonctionne pas, c'est le résultat d'une absence de volonté. La seconde cause est celle d'une **résistance culturelle** au déploiement des outils et pose la question de l'origine des mécanismes de gestion. L'auteur observe que certains acteurs font preuve de duplicité, d'autres peuvent se comporter comme des travailleurs en *mode automatique*, en contradiction avec la notion de liberté de l'homme. La troisième cause est celle des **accommodements avec le système** qui se traduisent par des arrangements locaux entre les acteurs plutôt qu'une véritable remise en cause de normes sur lesquelles ils ne considèrent avoir aucun pouvoir. La quatrième cause correspond aux **mécanismes cachés sous les faits** qui impliquent que les déterminismes soient « *masqués aux yeux des dirigeants dont les enjeux sont plutôt tournés vers l'action immédiate et visible* » (Berry, 1983, 31). La dernière cause explicative des technologies invisibles est la **carence du savoir** marquée par un désintérêt quant aux processus de médiation de l'action.

Ce texte a aujourd'hui plus de 40 ans mais reste toujours d'actualité. Dans les organisations, les outils donnent lieu à des enjeux similaires, comme l'orientation des comportements nous abordons dans la partie suivante.

1.2.3.2. *Engager les acteurs dans le déploiement des outils de contrôle : des risques assumés ?*

Les outils de contrôle et leur implantation ne semblent pas être sans conséquences pour leurs utilisateurs. Ils peuvent être des outils de pouvoir par l'orientation des comportements visés à des fins d'objectifs individuels ou communs, par exemple dans le cadre d'alliances : « *les outils apparaissent comme une simple excroissance de la volonté managériale, sa main visible. La dimension disciplinante des outils l'emporte ainsi sur leur caractère habilitant dans une pensée dichotomique qui relève davantage d'une pensée par le dilemme que d'une approche par le paradoxe. Dans cette perspective, le processus de déploiement de l'outil est posé comme non problématique : il est réputé linéaire, séquentiel, sans aspérités, évacuant les jeux socio-politiques et institutionnels susceptibles de se cristalliser autour de l'outil.* » (Grimand, 2018, 5). Les outils ont pour vocation d'orienter les comportements en standardisant des pratiques comme l'observent les courants foucaaldiens. En ce sens, Moisdon (1997, 7) considère l'existence des outils comme double : « *celle qui consiste à normer les comportements et celle qui consiste à créer et propager du savoir, on peut résumer les évolutions actuelles par une transition du mode d'existence initialement dominant, la conformation, à la connaissance et l'exploration du réel.* ». Cette vision des outils est partagée par d'autres chercheurs comme Ragaïne et al. (2014, 11) : « *Les outils de contrôle sont, en effet, présentés comme ayant pour objectif d'influencer et d'orienter les comportements des acteurs d'une organisation.* ».

Les travaux de recherche montrent que l'orientation des comportements présente des limites : les outils peuvent générer des problèmes imprévisibles qui n'admettent pas une orientation totale des individus (Ragaïne et al., 2014 ; Miller et Rose, 1990). Les contraintes qu'exerce l'outil (coercitives ou normatives) peuvent créer de la pression sur les comportements des acteurs et provoquer des résistances (Bollecker et al., 2006). Plusieurs types de facteurs liés à l'orientation des comportements expliqueraient l'échec de la mise en place des outils : Moisdon (1997, 17) observe que les outils sont « *bousculés par les logiques de pouvoir, peu adaptés à certaines formes de culture, lacunaires, incomplets, non cohérents avec l'organisation en place, mais cependant suffisamment structurants pour conduire à des comportements collectifs contre-intuitifs, etc., voici un objet dans lequel beaucoup d'espoirs étaient mis et qui s'est progressivement révélé particulièrement décevant* ». En agissant sur l'outil, les acteurs contribuent à dévier son usage. Honoré (2006, 1) a constaté l'impact des outils sur les *décideurs* qui entraîneraient des comportements dysfonctionnels « *non cohérents avec les objectifs de l'organisation* ». Selon Honoré (2006) la déviance se caractérise par « *des comportements contre-productifs, tel le refus de suivre les consignes et les ordres, l'adoption de cadences ralenties, etc.* » (Ibid., 5). Refuser l'usage des outils conduirait à l'échec de leur déploiement :

les acteurs les perçoivent comme des vecteurs de domination, comme le souligne Grimand (2016, 175) : « nous alertons sur l'usage potentiel des outils de gestion comme vecteur de domination sociale ou levier de normalisation des comportements. ».

Pour Honoré (2006), les comportements organisationnels peuvent dévier selon trois considérations :

- L'objet du comportement déviant est la recherche d'un bénéfice propre à un individu avec trois cibles différentes : le travail lui-même, les propriétés de l'organisations, ses ressources et ses symboles et/ou les autres membres de l'organisation.
- L'objet du comportement déviant est la recherche d'un intérêt pour l'organisation : les victimes de ces comportements déviants sont le plus souvent externes à l'entreprise.
- L'objet du comportement déviant est le matériel ou les locaux : l'objectif étant de créer un dommage.

Ces trois types de déviations et leur lien avec les échecs des outils de contrôle sont résumés dans le tableau 4 :

Tableau 4: Lien entre déviations de comportements et échecs des outils

Objet de la déviance des comportements	Echec des outils de contrôle
Bénéfice individuel	Les outils sont manipulés et leur usage est détourné. La mise en place de l'outil dans sa forme initiale est un échec. (Gosselin et Murphy, 1994)
Bénéfice organisationnel	Le comportement organisationnel déviant va rendre l'outil incohérent face à son contexte (Mazouz et al., 2012) en se servant de ce dernier comme incitatif et non plus normatif (Halpern et al., 2014 ; Lecomte-Ménahès et Muñoz, 2021).
Détérioration des matériels et locaux	Recherche de sabotage de l'outil ou refus total de son usage (Lajante et Lux, 2018).

L'outil engage donc l'acteur. Cet engagement peut se matérialiser de plusieurs façons et être à l'origine de risques psychosociaux.

D'abord, la notion de surveillance, au sens de Foucault, est très présente dans le cadre du déploiement des outils car ils « peuvent également s'appliquer au fait gestionnaire, comme l'art des répartitions (notamment, la capacité à établir des différences pour rectifier, affecter correctement), la volonté de surveillance continue par un repérage de la localisation dans l'espace et le temps, ainsi que la volonté de rendre productifs les comportements et les activités (« faire croître l'utilité possible des individus ») dans une recherche d'efficacité permanente. »

(Craipeau et Metzger, 2011, 8). Ensuite, les outils ont pour finalité une certaine maîtrise de l'environnement. Or, pour maîtriser, il serait nécessaire de contrôler et surveiller. Pour faire perdurer l'action des outils, les acteurs se conforment à son usage. Déployer un outil pourrait signifier des contraintes pour les acteurs, comme le constate Grimand (2012, 248) : « *le déploiement de l'outil référentiel apparaît comme un processus sous contrainte qui résulte non seulement de l'obligation triennale de négociation sur la GPEC mais aussi d'une volonté de se conformer à la pression exercée par les autorités de régulation* ». Si les outils émergent souvent d'une volonté managériale, cette volonté n'est pas systématiquement partagée, bien qu'au-delà « *de leur diversité – et parfois même d'oppositions internes -, ces acteurs partagent une même conception de l'évolution des organisations, des relations entre les collectifs et les individus. Cette conception est sous-tendue par la volonté d'améliorer sans fin la « performance » et « l'efficacité », par la maîtrise des comportements et des subjectivités, ainsi que par la rationalisation des activités.* » (Craipeau et Metzger, 2011, 6). La mise en place des outils dépasse donc des considérations normatives et rationnelles, elle vise l'orientation des comportements, comme le mentionnent certaines définitions du contrôle de gestion (Bouquin et Pesqueux, 1999 ; Anthony, 1988).

Or, cette vision repose sur l'idée de l'acceptation par les acteurs. Beau (2017, 74) distingue deux cas de figure : « *Si le contrôle des résultats augmente l'engagement organisationnel lorsqu'il est perçu comme juste, il apparaît qu'à contrario, lorsqu'il est vécu comme injuste, il engendre des risques psychosociaux* ». L'engagement des acteurs est donc considéré comme fluctuant. L'auteur ajoute que « *L'évaluation de la performance s'insère dans un contexte social, émotionnel, cognitif et politique (Ferris et al., 2008), ce qui peut altérer son objectivité. Pour les auteurs en ressources humaines, l'objectivité de l'évaluation est un prérequis indispensable.* » (Ibid., 71). Cet engagement organisationnel peut donc présenter des bénéfices ou des risques, si les évaluations ne sont plus objectives. Si l'individu recherche un besoin de reconnaissance, les outils peuvent provoquer l'effet inverse : « *Si un besoin de reconnaissance satisfait agit positivement sur l'engagement organisationnel des salariés, a contrario, un individu dont le travail n'est pas reconnu risque de devenir vulnérable.* » (Ibid., 68). Par conséquent, certains auteurs évoquent la violence des outils.

1.2.3.3. *Des outils violents*

« *Il est parfois difficile de faire la part entre la critique des outils et la critique de la gestion elle-même : dans cette perspective, de la violence*

est forcément produite par les outils, car la gestion est une pratique foncièrement violente. » (Chiapello et Gilbert, 2012, 8)

Les risques psycho-sociaux et plus particulièrement la violence liée aux outils n'est pas encore admise de façon générale dans les recherches en sciences de gestion : « *peu de travaux se consacrent en définitive à l'étude des effets microscopiques et ambigus des outils de contrôle sur les acteurs des organisations (Chenhall et al., 2017).* » (Beau, 2017, 3). Cependant, quelques travaux en font état, notamment la contribution de Chiapello et Gilbert (2012) qui abordent les outils comme producteurs de violence psychique au travail.

Comme nous l'avons vu, les outils engagent les acteurs à la fois intellectuellement et psychologiquement. Les outils peuvent paraître contraignants et trop rigides. Or, trop de flexibilité peut conduire à des comportements opportunistes et déviants. Ces contraintes pèsent sur les salariés : « *Ces situations contraignantes favorisent l'apparition de risques psychosociaux comme conséquences inhérentes à ce nouveau mode d'activité productive. Au cœur de relations sociales qui donnent le sentiment de se dégrader et de se fragiliser, le travail en devenant synonyme d'exigence émotionnelle accrue, rime également avec incertitude et insécurité.* » (Beau, 2017, 1). Pezé (2015) déplore que la mise en place d'outils favorise la bureaucratie et déshumanise le travail :

« Il faut donc transformer le travail réel en données comptables, chiffrées. Pour atteindre les objectifs financiers fixés, une nouvelle bureaucratie managériale impose ses outils. Le comptable devient contrôleur de gestion. Et voilà comment le travail humain, avec sa sensorialité, ses muscles, ses efforts cognitifs, son endurance, son honneur, son âme, disparaît au profit d'une grammaire financière : rythme, temps, cadence, flux, tendus si possible, plus de stock, 0 délai 0 mouvement inutile, 0 surproduction... Une usine rêvée, virtuelle, sans corps. Et bien sûr, les données deviennent universelles, les organisations matricielles. Les patients traités par le chirurgien deviennent un nombre d'actes, un temps passé par acte, une performance de l'opérateur par rapport aux autres. Le travail du chercheur devient un nombre d'articles écrits par an. Les managers ne managent plus le travail mais les objectifs à atteindre. » (Pézé, 2015, 15)

La violence liée à l'outil peut s'inscrire dans une dimension politique : ils « *équipent des relations largement dissymétriques entre les acteurs. Au service de la direction des entreprises et de leurs managers, ils les aident à développer une action coordonnée et efficace au sein de ces ensembles. De ce point de vue, ils participent à l'établissement d'une domination. Pourtant, ils peuvent aussi apparaître dans le même temps comme des régulateurs de cette domination, des contraintes mises sur le pouvoir des dominants, ou des ressources disponibles pour détourner la violence sur des dispositifs techniques, ou reprendre la main dans un jeu social (comme l'a maintes fois montré la tradition de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). L'outil devient alors instrument permettant le développement du pouvoir d'agir (Rabardel, 2005)* » (Chiapello et Gilbert, 2012, 3). Plus précisément, Michaud (1978, 20) explique qu'il y a violence « *dans une situation d'interaction un ou plusieurs acteurs agissent de manière directe ou indirecte, massée ou distribuée, en portant atteinte à un ou plusieurs autres à des degrés variables soit dans leur intégrité physique, soit dans leur intégrité morale, soit dans leurs possessions, soit dans leurs participations symboliques et culturelles.* ».

Dans son travail de thèse, Beau (2017, 150) cite les propos d'un directeur informatique qui exprime la violence des outils de contrôle au quotidien, notamment par les transformations qu'imposent ces outils, ces transformations *les mettent en péril*. Ce sont des situations de stress et de peur du lendemain qui affecteraient les acteurs. Ces risques font partie des nouveaux risques professionnels recouvrant les concepts de stress, burn-out ou encore d'anxiété. Berland et De Rongé (2013) expliquent que l'absence de maîtrise de ces risques provoquent des coûts pour les organisations mais aussi pour la société dans son ensemble. Face à ces nouveaux risques, les organisations devraient remettre en cause leur outils et leurs pratiques (Vuattoux, 2020 ; Attias-Delattre et Szpirglas, 2013). Chiapello et Gilbert (2012, 8) observent que les outils individuels, les outils de *gestion de soi*, conduisent à une forme de violence douce : « *La violence objective qui est exercée par les outils de gestion, et qui est source du stress ou de difficultés personnelles des individus, est ainsi niée et déplacée vers une violence intrasubjective.* ».

1.2.3.4. *Des manifestations de souffrance au travail : l'impact de l'usage des outils*

La souffrance au travail « *se manifeste çà et là par l'apparition de comportements violents à l'égard des entreprises, de leurs représentants ou tout simplement contre l'outil de production. Cette situation de conflits, de souffrance, d'insatisfaction, de malaise au travail n'est*

historiquement pas nouvelle, bien évidemment, il s'agit même pour certains d'une constante dans le fonctionnement des entreprises » (Daudigeos et Valiorgue, 2011, 3). La souffrance au travail peut découler d'un manque de communication global, les outils prenant le pas sur l'échange, comme l'observe Safy-Godineau (2013, 20) : « *Les outils de gestion se substituent à la relation (Detchessahar, 2001), l'animation des équipes à l'alimentation des machines de gestion (Detchessahar et Grévin, 2009). Dès lors, les espaces de discussions et d'échanges sur le travail se font rares, la communication fait place à l'information descendante, et la parole, conçue comme une forme de « jacassement », trouve de moins en moins sa place (Detchessahar, 2011). Or ces espaces d'échanges, véritables espaces de mise en débat du travail apparaissent comme une nécessité.* ». Le premier type de souffrance est alors celui de l'isolement des individus, cachés derrière les outils : « *Le déni de réalité que constitue la croyance en la possibilité de remplacer le travail ou de le prescrire complètement et qui prévaut aujourd'hui largement dans la conception des systèmes techniques, organisationnels ou gestionnaires, est à l'origine de toutes les souffrances au travail, de nombre d'incidents ou d'accidents, et bien souvent de contreperformances économiques* » (Freysenet, 1994, 108). La place qu'occupent les outils de contrôle deviendrait si importante que l'individu est relégué au second rang, ne trouvant plus sa place dans le *concert des outils* (Detchessahar et Journée, 2007).

Des travaux montrent que la prolifération des outils de contrôle est à l'origine d'une surcharge de travail et d'information. Elle est aujourd'hui classifiée comme pathologie de surcharges ou pathologies de surtravail (Pezé, 2015). Elle peut être à l'origine de manifestations de la souffrance que nous avons regroupée dans le tableau suivant :

Tableau 5: les impacts de la surcharge sur la santé - basé sur les travaux de Pezé (2015)

Types de surcharges	Impact de la surcharge
La surcharge de fonctionnement psychologique	<ul style="list-style-type: none"> - des crises psychiques aiguës comme les états de stress post-traumatique, de confusion mentale ; - des effondrements anxio-dépressifs majeurs ; - l'épuisement professionnel ou burn-out qu'on peut désormais généraliser à de nombreuses professions.
La surcharge du fonctionnement pulsionnel qui entraîne la violence contre l'autre	<ul style="list-style-type: none"> - contre l'outil de travail (sabotages) ; - contre la hiérarchie ; - mais aussi des dérives éthiques (adhésion aux pratiques de harcèlement moral contre les subordonnés).
La surcharge du fonctionnement organique	<ul style="list-style-type: none"> - qui entraîne des pathologies physiques portant sur des fonctions organiques précises : fonction cardio vasculaire par exemple...

La souffrance liée aux outils peut donc être pluridimensionnelle et se répercuter sur la qualité du travail. La surcharge des outils provoque des troubles sur les états physiques et psychiques et dans la relation à l'autre. Safy-Godineau (2013, 20) constate de la souffrance au travail dans son analyse sur les conséquences des outils de gestion sur le travail des soignants : « *Ces préoccupations externes, visant à garantir à l'extérieur un niveau de performance et de qualité des activités de soins, dont les critères et les représentations s'éloignent de plus en plus de la réalité des soignants, amènent paradoxalement à la mise en place de mode de management inadapté créant une intensification du travail, une dégradation des conditions et de la qualité du travail en interne. Ce management, source d'empêchement d'un travail bien fait (Clot, 2010), conduit à une déshumanisation des soins et à la mise en difficulté des soignants : mise en incompetence, activités empêchées, impossible reconnaissance du travail. La dynamique identitaire des soignants (Sardas et al., 2011) s'en trouve alors altérée et se renforce dans un processus délétère.* ». Avec la prolifération des outils de gestion, la naissance d'une dichotomie entre le travail réel des soignants, leurs cœurs de métier, et ce qu'ils sont amenés à faire est donc constatée. Elle les place dans des situations inconfortables.

Si les outils sont à l'origine de nombreux troubles, physiques ou psychiques, les organisations abandonnent-elles pour autant le déploiement des outils de contrôle controversés ?

EN BREF

Les outils ont pour objectif de normer et d'orienter les comportements (Moisdon, 1997 ; Ragainne et al., 2014 ; Anthony, 1988 ; ...). Or, la littérature fait état de déviances dans les comportements (Honoré et al., 2006). En outre, la question de la gouvernementalité, au sens de Foucault, au travers des outils n'est pas le seul risque. Les outils déshumanisent le travail (Pézé, 2015) et provoquent des maladies comme le *burn-out*, l'anxiété ou encore le stress (Beau, 2017), ce que Pezé (2015) appelle pathologies de surcharges ou de surtravail. La souffrance peut donc être à la fois psychique et physique (Deaudigeos et Valorgue, 2011).

1.2.4. Des échecs dans le déploiement des outils

Les contraintes imposées par les outils, leur instabilité, le manque de rationalité et les risques à la fois psycho cognitifs et sociopolitiques nous amènent à penser que leur mise en place est rendue complexe voire est parfois mise en échec. Nous nous sommes intéressés ici à la littérature de ces échecs qui reste plutôt marginale en sciences de gestion...

1.2.4.1. Le constat d'échecs de la mise en place d'outils dans la littérature

Quelques chercheurs font le constat de l'échec du déploiement des outils dans les organisations comme Alcouffe et al. (2008), Zawadzki (2011), Gillet et Gillet (2013), Seiffert et al. (2008), Bollecker (2013), Gosselin (1994), Taskin et Gomez (2015), Perret (2006) ... Ces travaux nous proposent de distinguer plusieurs types d'échecs.

Le premier type d'échec concerne la gestion du changement. Zawadzki (2011, 22) exprime la nécessité d'agir sur l'aspect cognitif des outils « *en générant un désapprentissage, ce qui peut être fait par la mise en place d'un contrôle de la culture organisationnelle (du système de valeurs et de limites) et d'un contrôle de gestion pour les manifestations comportementales (routines).* ». Trop ancrés dans leurs habitudes, les acteurs refusent d'évoluer vers de nouveaux outils, se heurtant aux routines organisationnelles et aux valeurs individuelles (Ibid.). D'autres recherches font état de résultats identiques, avançant que « *les administratifs opposent une certaine résistance au changement et partagent, en matière organisationnelle, « la symétrie de non information* » (Moison, 2010, 223).

Le second facteur d'échec est la rhétorique, à savoir les arguments avancés par les décideurs pour déployer les outils. Selon Alcouffe et al. (2008), ces derniers seraient à l'origine, de paradoxes comme dans le cas du budget qui est concerné par deux rhétoriques majeures : l'incertitude et l'empowerment. Chaque acteur possède sa propre interprétation des rhétoriques et chaque interprétation peut être dépendante du contexte organisationnel. Ces paradoxes sont contraignants, créant une asymétrie d'usage et de représentations, ralentissant le développement des outils.

Le troisième facteur d'échec est le contexte organisationnel. Dans sa recherche sur le développement du contrôle de gestion à l'université, Bollecker (2013, 235) observe du cas spécifique de l'université pour « *comprendre les raisons de l'implantation du contrôle de gestion eu égard aux rôles spécifiés dans la littérature réglementaire et normative. Une structure conglomérale, accompagnée d'un affaiblissement du pouvoir de la présidence et d'une situation financière de plus en plus tendue, a conduit à l'émergence de dispositifs de contrôle au sein des seules composantes* ». Gillet et Gillet (2013) émettent un constat similaire. Ils observent que le contexte dans lequel est déployé l'outil évolue lentement et son développement se solde donc par l'échec de sa mise en place.

Le quatrième facteur d'échec réside dans les propriétés mêmes de l'outil. Dans son étude sur l'implantation d'une comptabilité analytique dans la ville de La Roche-sur-Yon, Bargain (2015, 73) constate que l'outil emprunte une trajectoire difficile dans sa mise en place et dans son

évolution. Après plusieurs tentatives de déploiement, l'outil est totalement abandonné : « *oscillant entre résistance et désintérêt.* ». Dans sa forme instrumentale, l'outil est rejeté pour sa complexité et sa difficulté d'accès. Il est d'ailleurs vivement critiqué par les différentes parties prenantes de la ville et se voit renouveler pour être ensuite à nouveau abandonné. Dans le cadre de l'usage même de l'outil, contraindre son usage par les acteurs renforce les résistances, le rendant complexe et difficile d'accès. Certains outils sont des instruments de mesures ponctuels et se transforment *en outil de gestion continu* (Gosselin et Murphy, 1994).

Le cinquième facteur d'échec découle de la recherche de Nobre et Zawadzki (2013, 113), à savoir les facteurs socio-politiques : « *L'introduction du contrôle de gestion se heurte à des facteurs sociopolitiques liés au rôle des acteurs stratégiques qui peuvent faire échouer la démarche : les outils ne s'appliquent pas de manière mécanique* ». A nouveau nous retrouvons la question des jeux de pouvoirs, du besoin de chacun d'attirer les outils à soi créant des zones d'incertitudes remettant en question la pérennité d'une organisation.

« L'échec est, par ailleurs, intimement lié à la négligence du facteur humain et à une profonde méconnaissance du phénomène organisationnel. Ce constat n'est pas récent. Cependant sa formidable longévité est plus inquiétante, car elle révèle une difficulté structurelle à modifier nos modes de penser et d'agir en entreprise mais au-delà dans nos écoles et universités. La survalorisation de la technique et le manque de confiance dans les individus ne permettent pas le développement et la diffusion d'une pensée complexe sur l'organisation. Or, pour reprendre l'un des thèmes défendus par Edgar Morin, simplifier un problème complexe crée de la violence ! » (Combes et Letthielleux, 2008, 338)

Ces différents facteurs à l'origine des échecs semblent être les plus répandus. L'échec de l'implantation des outils peut aussi se traduire par un non usage à l'origine de lourdes conséquences pour les acteurs, comme l'indique ce jugement donné par la cour de cassation « *la cour d'appel qui, appréciant souverainement les pièces et éléments soumis à son examen, et sans dénaturation, a fait ressortir l'inexécution fautive par le salarié de ses obligations contractuelles et son refus d'utiliser le logiciel de l'entreprise mis à sa disposition* » (Cour de cassation, chambre sociale, mardi 21 septembre 2010, n°: 09-40181). Mais il peut aussi entraîner un abandon simple de son usage par l'organisation ou par un groupe d'individu.

L'échec peut aussi se traduire par un détournement complet de l'outil. De ce fait, les outils sont à l'origine de nombreuses controverses.

1.2.4.2. *Déployer les outils : un changement organisationnel en proie aux résistances ?*

Comme nous l'avons vu précédemment, les échecs peuvent être la conséquence de résistances au changement que nous allons analyser de façon plus précise ici. Pour Bourguignon et Jenkins (2004, 33) : « *le changement d'outil de gestion est un volet des projets de changement organisationnel. Les promoteurs du changement organisationnel considèrent souvent que l'amélioration visée par le changement requiert la mise en œuvre d'un nouvel outil.* ». D'une certaine manière, il s'agit d'une relation d'interdépendance entre changement et outil : les outils sont à l'origine de changements et les changements ont besoin des outils pour légitimer l'action. Zawadzki (2011, 22) établit le même constat en montrant que l'échec dans la mise en place d'un contrôle de gestion est à l'origine d'un « *changement radical* » dans les organisations. Dans la recherche en sciences de gestion, de nombreux chercheurs s'intéressent au lien entre le changement et les outils de gestion, notamment : Burlaud et Simon (2006), Meyssonier (2001), Lorino (1991 et 1999) ; Berland et De Rongé (2010) ; Bourguignon et Jenkins (2004), Zawadzki (2011) ...

Traditionnellement, les individus sont réfractaires au changement même s'il est fréquent dans les organisations. Pour Bourguignon et Jenkins (2004, 35) « *Les ruptures induites par le nouvel outil génèrent donc très fréquemment de la « résistance au changement ». Celle-ci est classiquement considérée comme une sorte de fatalité (les gens seraient naturellement réticents à changer) et c'est en général à la communication et à la formation qu'il est laissé le soin de convaincre les membres de l'organisation que le changement en cours est incontournable. En d'autres termes, il faut combattre et surmonter la résistance au changement.* ». La résistance au changement peut découler non seulement des utilisateurs de l'outil mais aussi des individus qui portent le projet de déploiement (Chanegrih, 2012, 112). Si les recherches sur le changement organisationnel sont extrêmement nombreuses (cf. Champagne (2002) pour une classification), nous avons décidé de nous focaliser seulement sur les résistances aux changements. La littérature nous a permis d'identifier trois types de résistances qui peuvent mener à l'échec du déploiement des outils dans les organisations.

Premièrement, la **rigidité** des organisations : elle empêche de développer des changements incrémentaux, en niant la nécessité de ces changements, et conduit à des échecs (Zawadzki,

2011). Selon Merdinger Rumpler et Nobre (2011), l'amorce du changement réside dans la prise de conscience collective de l'organisation qui conditionnera la mise en mouvement de cette dernière. Cette littérature propose implicitement de nous questionner sur la coordination du changement et plus précisément sur la coordination de la mise en place des outils.

Secondement, certaines recherches font état d'une **résistance politique** (Soparnot, 2013) au changement. Les jeux de pouvoirs (Lux, 2015 ; Nobre et Zawadzki, 2013) intervenant dans la mise en place des outils sont au cœur de ces résistances. Crozier et Friedberg (1977) considèrent que « *les acteurs [...] ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites ou désincarnées. Ce sont des acteurs à part entière qui, à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose le système, disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres. La persistance de cette liberté défait les réglages les plus savants...* ». D'après Joannides et Jaumier (2013, 4) la notion d'*accountability* au sens anglophone du terme, est source de vives critiques : les outils qui matérialisent cette notion portent « *les germes de la contestation politique et sociale du fait des relations de domination qu'elle suscite* ». Ces enjeux politiques que suscitent cette forme de résistance dépend de la connaissance que l'acteur possède sur ce changement (Soparnot, 2013).

Finalement, nous avons pu identifier, dans la littérature, un dernier type de **résistance psychologique**, de l'ordre de l'anxiété liée au changement et au stress que ce dernier peut procurer aux acteurs. Ce type de résistance est intéressant concernant les outils : selon Lajante et Lux (2018, 9), l'acteur « *ressentira probablement des émotions négatives comme de l'anxiété et du stress qui risquent de compromettre la trajectoire de l'outil de gestion dans l'organisation* ». En effet, plusieurs travaux indiquent que c'est en période de changement que les anxiétés se cristallisent dans les organisations (Tessier, 1996 ; Légeron, 2004 ; Fuhrer et al., 2011 ; Remoussenard et Ansiau, 2013 ; Reydet et Carsana, 2020 ; ...). Ainsi, la peur du changement devient un frein à son développement et, par extension, un frein au développement des outils dans les organisations.

Au travers de ces différents types de résistances, nous constatons que les acteurs jouent un rôle central dans le déploiement des outils, puisqu'ils sont engagés dans cette mise en place personnellement et professionnellement. Ainsi, nous nous sommes attachés à la dimension humaine du changement pour comprendre les échecs du déploiement des outils. Les travaux de Perret (1996, 4) mettent en évidence l'importance des représentations dans le changement organisationnel. Elle nous invite à considérer les représentations comme influençant « *les choix,*

les objectifs, les actions des organisations, en cela elles peuvent contraindre la dynamique et le changement organisationnel, jouant un rôle de moteur ou de frein selon les données qu'elles véhiculent au sein de l'organisation et selon leur force d'ancrage chez les individus ». Elle propose de scinder les représentations en trois niveaux de référence : universel, individuel et organisationnel, fondés sur différents critères qui établissent un panorama de représentations dont l'objet est le changement. Cette recherche précise des appréhensions que suscitent le changement chez les acteurs, prenant en considération des représentations contradictoires. Cependant, les représentations ne sont pas les seuls aspects de la dimension humaine du changement. Les travaux de Dubouloy (2005) et Dubouloy et Fabre (2002) démontrent que le changement nécessite un travail de deuil quant au passé et au sentiment de renoncement qu'il implique. Dans ses travaux sur la dimension humaine du contrôle, Naro (1998) observe que le changement et la complexité des organisations professionnalisées empêchent de spécifier les comportements. En cela, le changement complexifie la dimension humaine des organisations. La littérature traite d'ailleurs de façon plutôt étendue de cette dimension humaine, Komi (2019) aborde la question du déficit d'engagement des acteurs dans le changement. Taskin et Gomez (2015) proposent d'étudier l'échec d'un changement au travers de la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) pour comprendre les négociations que mènent les acteurs pour agir sur le changement. Gillet et Gillet (2013) expliquent que le changement doit être piloté pour impliquer les acteurs sur la durée globale du projet.

Le déploiement des outils et le changement qu'ils induisent dans les organisations, peut provoquer des réactions cognitives fortes. Pour cela, nous allons aborder la question de la cohérence à la fois instrumentale et psychologique dans le processus de mise en place de l'outil.

1.2.4.3. Cohérence technique versus incohérence psychologique

Le manque de cohérence dans les organisations a été étudié par plusieurs chercheurs. Tahar (2020) le présente comme ayant des conséquences importantes sur l'entreprise, notamment la dégradation de la performance. Il peut être le résultat d'un décalage entre les discours des dirigeants et les actes de ces derniers, de paradoxes, de la perte de repères temporels etc... (Fiol, 2006). La cohérence en termes de déploiement d'outils de contrôle est un sujet important : elle assure une continuité et permet l'ajustement des acteurs aux outils. Dans cette partie nous nous intéressons aux travaux de Bourguignon et Jenkins (2004), même si d'autres chercheurs ont également placé la question de la cohérence au cœur de leurs travaux consacrés à la mise en place d'outils. D'après Bourguignon et Jenkins (2004), la cohérence peut prendre deux formes : la cohérence instrumentale et la cohérence psychologique.

La cohérence instrumentale « *correspond à l'alignement, l'adaptation ou fit.* » (Tahar, 2020, 11). Lajante et Lux (2018) expliquent que de nombreuses recherches visent à expliquer l'évolution des outils de gestion dans les organisations en les caractérisant : elles s'inscrivent dans une logique de cohérence instrumentale. Dans les travaux de Bourguignon et Jenkins, la cohérence repose sur une idée de *déterminisme technique* qui permet à l'outil de mobiliser les comportements dans le sens de la stratégie globale. La cohérence instrumentale n'est pourtant pas systématiquement respectée. Zardet et Nogera (2013), dans leur recherche sur la contribution du management au développement de la dynamique territoriale, constatent un manque de cohérence dans l'établissement des procédures limitant la lisibilité et la réalité des territoires. Horvath et Chabrilat (2015) précisent que pour maintenir une pertinence au sein de l'organisation, la définition des objectifs passent par une négociation conjointe des parties prenantes. Ils ajoutent également que les outils d'évaluation, dans une approche strictement numéraire, ne sont pas cohérents avec les résultats réels. Ainsi, la cohérence instrumentale n'est pas acquise de façon systématique. Cependant, pour s'en approcher, la littérature nous apprend qu'elle est indissociable d'une cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004).

La cohérence psychologique est : « *un construit mental important à la fois en termes de cognition et de motivation, pour un agent organisationnel donné (individu ou groupe).* » (Bourguignon et Jenkins, 2004, 37). Elle se traduit par un déploiement de l'outil en lien avec la motivation et les cognitions des acteurs. Pour analyser la cohérence psychologique, Bourguignon et Jenkins (2004, 39) proposent de s'intéresser à la théorie de la dissonance cognitive « *La théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957/1962) est sans doute l'une des théories de la cohérence cognitive les plus connues. Elle a donné lieu à de multiples débats et réinterprétations, qui ne remettent néanmoins pas en cause sa validité générale. Festinger postule qu'il y a un besoin (strive) humain de « consonance » (consonance) – terme qu'il utilise pour nommer la cohérence dans sa théorie. Son contraire, la dissonance, est définie ainsi : « Deux éléments du monde cognitif d'une personne pertinente l'un par rapport à l'autre (...) sont dans une relation de dissonance si (...) l'inverse d'un élément pourrait être une conséquence de l'autre » (Festinger, 1957/1962, 13).* ». Une telle approche a été mobilisée dans la communication que nous avons réalisée lors du congrès de l'AFC en 2020.

Encadré 1: Extrait traitant de la dissonance cognitive lors des processus d'appropriation

Hertzog et al. (2020), Emotions et appropriation des outils de contrôle : quels cadres théoriques ? 41^{ème} congrès de l'AFC, Angers, 2020

L'apparition de risques dépressifs, de stress, de bureaucratisation, ou encore de cercle vicieux émotionnel (Chanlat, 2003, Eggrickx et Mazars, 2012) marquent l'importance de la juste implantation et du bon usage des outils. Très souvent, ces constats se font à la suite de l'apparition de dissonances cognitives. La théorie de la dissonance cognitive selon Festinger avance que « *la dissonance cognitive existe lorsque le comportement ou la situation vécue par un individu est en conflit avec ses connaissances ou ses convictions. Festinger parle de « cognitions » et de « dissonance cognitive », pour souligner qu'une dissonance ne peut exister que par rapport à des comportements, des attitudes et des situations conscientes.* » (Schoeneich & Busset-Henchoz, 1998). En situation d'appropriation des outils, la dissonance surviendrait lorsqu'un individu fait usage d'un outil qui ne serait pas en accord avec ses convictions ou avec l'idée qu'il s'était faite de l'utilisation même de cet outil. Même si la dissonance constitue une partie importante des émotions de l'appropriation elle ne donne pas la possibilité d'évaluer la cause ou la raison de l'ensemble des émotions liés à l'apparition de risques psychosociaux.

EN BREF

Nous avons identifié, dans ce travail traitant des échecs dans le déploiement des outils de contrôle, qu'ils peuvent être liés à plusieurs facteurs. Par exemple, le manque de cohérence des discours managériaux (Alcouffe et al., 2008), le manque de considération du contexte (Bollecker, 2013), des aspects sociopolitiques (Nobre et Zawadzki, 2013) ou encore la résistance au changement. Notons que la résistance au changement est multidimensionnelle comme l'indique Soparnot (2013) : résistances politiques, structurelles (rigidité des organisations), ou psychologiques. En raison des risques d'échec, on peut considérer avec Gillet et Gillet (2013) que le changement doit être piloté. Le déficit de pilotage dans les process de changement peut entraîner un manque de cohérence instrumentale comme l'indiquent Bourne et al. (2014) ou psychologique voire de la dissonance cognitive au sens de Festinger (1962).

Epilogue et conclusion : Les courants critiques dans le champ CCA sous l'angle de cette revue de la littérature

Cette revue de la littérature sur le déploiement et l'usage des outils de contrôle regroupe les principales difficultés en lien avec les courants de la recherche critique. Le tableau 6 synthétise les principaux résultats de cette revue.

Tableau 6: Apports de la revue de la littérature aux principaux courants critiques

	Approche foucauldienne (gouvernance et discipline)	Approche marxiste (domination)	Approche néo-institutionnelle (légitimité)
Excès d'outillage	Introduire de nombreux outils permet aux acteurs des organisations de discipliner (Pezet, 2004) les travailleurs en bureaucratisant leurs tâches (Bretesché, 2009).	Déployer des outils est une réponse à un manque de confiance, une volonté de contrôler et donc de dominer son environnement en neutralisant le pouvoir de négociation des travailleurs (Morales et Sponem, 2009).	Recherche de déploiement d'outils pour légitimer son action notamment grâce aux phénomènes d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1991).
Instabilité des outils	Dans une optique d'instabilité, les outils ont de lourds effets sur les acteurs (Safy-Godineau, 2013). Leur déploiement ne prenant pas en considération les dimensions comportementales (Grimand, 2012, Naro, 1998), au contraire, ces outils disciplinent et assujettissent les acteurs et les comportements.	La difficulté dans le déploiement des outils est de faire face aux résistances, aux conflits et aux négociations que ce déploiement suggère (Naro, 1998). En revanche, dans une logique de domination, les outils sont déployés contre les acteurs provoquant de fortes tensions (Savall et Zardet, 2001).	L'instabilité des outils et les effets (Tableau 1) que cette instabilité a sur les acteurs est dénuée de rationalité au sens néo-institutionnel puisque ces outils provoquent des conséquences individuelles propres à l'interprétation qu'ont les acteurs des outils.
Rationalité des outils	Les différentes parties prenantes n'acceptent pas les outils avec les mêmes conditions, les variables externes peuvent influencer cette acceptation (Atarodi, et al., 2019) et les possibilités de gouverner grâce à l'outil se voient altérer par manque de sens ou non-appropriation (Szostak et al., 2018).	Si les outils ne sont pas acceptés de façon totale, les individus peuvent rejeter la domination imposée par le déploiement de ce dernier en détournent son usage selon des phénomènes de dérivation (Terrade et al., 2009).	La recherche d'acceptation des outils se base sur des modèles d'outils déjà acceptés dans l'organisation pour faciliter l'usage futur (Perez et al., 2005) dans une volonté de quête de légitimité. De plus, la littérature démontre que le déploiement des outils s'apparente à des mythes rationnels (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011).
Nature des outils	D'après Martineau (2008), les outils sont soumis au panoptique et deviennent des technologies de pouvoir et de surveillance. En cela, les outils font l'objet de bricolages et de résistances.	Les outils sont en proie aux détournements (Martineau, 2012). Or, ces détournements sont dans l'intérêt de ceux qui les effectuent en structurant des rapports de force.	Les enjeux politiques qui sous-tendent le déploiement des outils de contrôle modifient l'usage que font les acteurs de ces derniers (Lux, 2015). De plus, le détournement est rendu possible par le manque de légitimité de certains outils jugés comme inadaptés ou incomplets (Dambrin et al. 2021)
Risques des outils	La mise en place des outils peut-être le résultat d'alliances ou encore le fait de volonté individuelle et managériale, Grimand (2012) qualifie cette volonté comme disciplinante provoquant des jeux de pouvoir autour de l'outil et orientant les comportements (Anthony, 1988).	Dans une logique de domination, les outils sont perçus par Chiapello et Gilbert (2012) comme producteurs de violence psychique au travail. En ce sens, les outils déshumanisent le travail (Pezé, 2015) en portant atteinte à l'intégrité physique et morale des acteurs (Michaud, 2012).	Aussi, la légitimité des outils est mise en péril par les transformations qu'imposent ces derniers aux organisations et aux acteurs qui la compose (Beau, 2017). Les organisations se voient contraintes de remettre en cause leurs pratiques (Vuattoux, 2020).

Echecs des outils	L'échec des outils peut-être le résultat d'une mauvaise gouvernance entraînant une dichotomie entre discours et actes (Alcouffe et al., 2008). Toujours en termes de gouvernance, Bollecker (2013) observe des difficultés d'adaptation de l'outil à un contexte organisationnel spécifique.	D'autres échecs peuvent être le fait de résistances au changement (Zawadzki, 2011), et donc plus largement, de résistance à la domination managériale imposée par les outils. La résistance peut-être à la fois psychologique, politique ou être le fait d'une rigidité organisationnelle (Soparnot, 2013).	La perspective néo-institutionnaliste propose d'observer les dimensions sociales du contrôle. Or, en termes d'échecs de déploiement des outils, le manque de cohérence peut-être un frein (Bourne et al., 2014). Ce manque de cohérence diminue la légitimité de l'outil et de ceux qui en portent le projet, en devenant un objet de dissonance cognitive.
--------------------------	--	---	---

Ce tableau constate du fait que la littérature critique concernant les outils est particulièrement développée. Elle contribue à mieux cerner la complexité du déploiement et de l'usage des outils de contrôle. Ces derniers restent controversés malgré des années de recherche, reléguant tout *one best way* sur le sujet à l'état d'utopie

Enfin, les outils de contrôle sont à l'origine de nombreuses critiques et de confusions au sein de l'organisation (Méreux, 2020). Ils ne sont pas systématiquement légitimes lorsqu'ils sont déployés pour de fausses raisons (pressions institutionnelles) et peuvent traduire un manque de confiance au sein de l'organisation (Paquet et Paviot, 2017). Aussi, ils constituent des dispositifs qui rigidifient les organisations dans leurs capacités de réponse à un environnement organisationnel instable (Detchessahar et Journé, 2007). Les outils de contrôle sont lourdement critiqués sur leur vocation à orienter les comportements (Morales et Sponem, 2009) en devenant des objets manipulatoires (Chiapello et Gilbert, 2012) et de détournement (Martineau, 2012). De ce fait, c'est également sur les acteurs que l'attention des chercheurs se porte, notamment sur les lourdes conséquences, à savoir l'apparition de pathologies physiques et psychiques (Pezé, 2015 ; Safy-Godineau, 2013 ; Beau, 2017...). Ainsi, les échecs du déploiement des outils ne sont pas rares et sont le résultat de résistances individuelles et institutionnelles (Soparnot, 2013). Gillet et Gillet (2013) soulignent pourtant l'importance de piloter le changement lié aux outils. Or, dans la littérature, il reste sous documenté.

Ce chapitre est loin de prétendre à l'exhaustivité. Si, les recherches critiques dans le champ CCA sont nombreuses, cette section ne permet pas encore la définition d'un cadre théorique unifié. Cette première partie de recherche est multiforme, ce qui rend encore complexe l'unification et la classification des contributions scientifiques. Comme l'indiquent Morales et Sponem (2009), la recherche critique est ambiguë rendant l'identification des théories périlleuse et délicate. Pour cela, nous allons désormais nous interroger sur le volet fonctionnaliste des outils pour mieux comprendre les enjeux du déploiement de ces derniers.

SECTION 2 : LES FINALITES DE L'OUTIL DE CONTROLE DANS UNE LECTURE STRUCTURO- FONCTIONNALISTE

SOMMAIRE DE LA SECTION 2

SECTION 2 : LES FINALITES DE L'OUTIL DE CONTROLE DANS UNE LECTURE STRUCTURO-FONCTIONNALISTE

2. Les finalités de l'outil de contrôle dans une lecture structuro-fonctionnaliste

- 2.1. Une démarche d'uniformisation des pratiques
- 2.2. Le rôle performatif des outils : agir !
- 2.3. Inscire les outils dans une communauté

2. Les finalités de l’outil de contrôle dans une lecture structuro-fonctionnaliste

Nous avons pu faire le constat de l’importance de la littérature critique des outils dans les recherches en sciences de gestion tout comme en sociologie ou encore en psychologie. Cependant, cette littérature ne nous permet pas forcément de comprendre les raisons présentées par les organisations pour justifier le déploiement des outils de contrôle. En effet, les outils possèdent de nombreuses finalités – *bénéfiques* – pour les organisations et les acteurs qui les composent. Ces finalités sont, à première vue, plutôt d’ordre instrumentales et structurelles. Elles sont également des soutiens aux acteurs dans l’exercice de leur activité. Elles accroissent les possibilités de performer et deviennent des extensions de l’action collective. Dans cette seconde partie de notre premier chapitre, nous allons exposer les finalités des outils présentées dans la littérature. Nous allons tenter de mettre en perspective ces finalités avec notre première partie pour appréhender au mieux les différents enjeux autour du déploiement des outils de contrôle.

L’outil comme vecteur d’uniformisation des pratiques organisationnelles est tout d’abord présenté (2.1.). Ensuite, nous aborderons les outils de contrôle dans leurs rôles performatifs d’amélioration des pratiques (2.2.). Finalement, nous traiterons de l’inscription de ces outils de contrôle dans une communauté de pratiques (2.3.).

2.1. Une démarche d’uniformisation des pratiques

Ce premier travail sur les finalités de l’outil de contrôle nous amène à percevoir l’outil dans sa forme la plus évidente. Nous avons cherché à distinguer les fonctions principales des outils au travers de la littérature.

2.1.1. L’être matériel des outils

Les outils doivent être contextualisés dans l’organisation pour vivre (Chiapello et Gilbert, 2013), cela fait partie des conditions *sine qua non* à leur déploiement. Ils peuvent être rattachés à un contexte organisationnel de plusieurs façons : de façon instrumentale et façon matérielle (2.1.1.), par le concept de rationalité (2.1.2.), par l’uniformisation des pratiques organisationnelles (2.1.3.).

2.1.1.1. La nature instrumentale des outils

Les outils de contrôle possèdent tous une nature profondément instrumentale. Moisson (1997) définit l’outil selon son formalisme : il conçoit le schéma de raisonnement qui relie de façon formelle les différentes variables de la gestion dans un objectif d’instruction. D’autres auteurs

abordent la nature instrumentale des outils comme servant à « *relayer les qualités intrinsèques et attendues de l'outil* » (Drevet, 2014, 59), ses qualités sont le relais des fonctionnalités de ce dernier. Cette orientation instrumentale confère à l'outil un caractère prescriptif. Or, il peut également être un soutien aux acteurs en leur autorisant d'avoir un raisonnement sur les actions. Plusieurs chercheurs définissent les outils comme des objets pouvant être conceptuels ou matériels qui visent à réduire la complexité des organisations en permettant une simplification du réel (Berry, 1983 ; Drevet, 2009 ; Mériade et Mainetti, 2013 ; ...). Nous pouvons en déduire que les outils de gestion sont donc faits de règles qui suggèrent l'instrumentation des organisations (Nobre et Zawadzki, 2017).

Lorino (2002) identifie l'interaction acteur-outil comme une interaction de l'outil au contact du monde réel. Il observe que tout outil a automatiquement une double nature : à la fois celle de s'engager physiquement dans l'action mais aussi celle de constituer un *schème d'action*, un concept. Il se place ainsi dans une configuration instrumentale des outils dans laquelle ils correspondent « *à une concrétisation extériorisée d'habitudes de l'utilisateur (Dewey, 1930) et, d'autre part, à certaines possibilités de l'artefact saisies par ce même utilisateur. L'instrument est alors créé dans une activité orientée vers un objectif (Leontiev, 1981). Ce phénomène correspond à la notion de genèse instrumentale (Rabardel, 1995 ; Rabardel et Beguin, 2005) qui met en évidence la double dimension sociale de l'instrument.* » (Derujinsky-Laguecir et al., 2011, 116-117). D'autres chercheurs se sont intéressés aux perspectives instrumentales, comme Rabardel (1995) qui considère que les outils remplissent des fonctions de médiation de l'action collective en jouant un rôle dans les mécanismes de coordination au sein de l'organisation. En revanche, d'autres acteurs externes à l'organisation peuvent interagir avec les outils, tels que des consultants ou des parties prenantes externes dans des pratiques de mimétisme (Abrahamson, 1996). L'outil n'est pas uniquement un instrument mais un objet disponible pour l'action. Dans le cadre de la théorie instrumentale, Lorino (2002, 14) définit l'outil comme « *une entité fondamentalement mixte, constituée, du côté de l'objet, d'un artefact, voire d'un ensemble d'artefacts matériels ou symboliques, et, du côté du sujet, d'organismes de l'activité que nous avons nommés par ailleurs les schèmes d'utilisation et qui comprennent des dimensions représentatives et opératoires* ».

Dans cette perspective, Lorino (2002) développe la théorie pragmatique qui implique « *que l'outil ne peut être évalué que par ses effets pratiques : par la performance efficacité opératoire, efficacité économique... des schèmes d'action qu'il conduit les acteurs à les mettre en œuvre* » (De Vaujany, 2006, 122). Ainsi, ce courant pragmatique nous mène à envisager la conception

des outils de contrôle comme une action continue, qui garantit un processus de construction et reconstruction des outils au fur et à mesure de son utilisation (Canet, 2012 ; Lorino, 2002). Chiapello et Gilbert (2016) identifient également une fonction pragmatique à tous les outils de contrôle « *qui suppose que les outils fixent un format à la décision et à l'action.* » (Chiapello et Gilbert, 2016, 18). Mais au-delà des fonctions d'appui que possèdent les outils, le pragmatisme « *prend en compte les représentations des opérateurs, tout en répondant aux exigences de pertinence* » (Vidal-Gomel et Rogalski, 2007, 74).

Les outils de contrôle visent non seulement une recherche d'accroissement de l'efficacité de l'action mais aussi un renforcement des décisions managériales (Grimand, 2012 ; Aggeri et Labatut, 2010) dans leurs dimensions normatives. Cette dimension normative et instrumentale permet « *de standardiser les méthodes d'évaluation, de calcul, de présentation... sont alors mises en œuvre afin d'aboutir à des décisions jugées comme optimales, dont la « traçabilité » peut être démontrée. Dans le domaine des décisions de choix d'investissement dans l'entreprise par exemple, l'usage des méthodes normatives d'évaluation prévisionnelle des projets et de calcul des critères est devenu extrêmement fréquent au regard des enquêtes qui ont été conduites* » (Chalayer-Rouchon, 2006, 131). Celle-ci met en exergue les effets structurants des outils dépassant la simple conception qui explicite qu'ils ne soient qu'uniquement reliés aux intentions des acteurs (Grimand, 2012 ; Berry, 1983). Dans cette conception normative, « *l'outil est opposé au relationnel, il est conçu comme moyen de contrôle des organisations et non pas de création.* » (Paraponaris et Simoni, 2006, 76 ; David, 1998).

Finalement, cette première vision instrumentale aborde les outils de contrôle dans des fonctions d'organisations, d'appui et d'aide à la prise de décision. Les outils sont des relais entre les organisations et les acteurs, permettant aux individus de l'utiliser à des fins pragmatiques. Cette orientation nous autorise à aborder à présent la matérialité de l'outil de contrôle pour le comprendre dans sa globalité.

2.1.1.2. *La matérialité des outils*

Plusieurs auteurs ont abordé la question de la matérialité des outils, de leur tangibilité. Pour avoir une existence dans l'organisation, les outils – dans leur nature instrumentale – doivent être couplés avec des représentations matérielles ou techniques (Martineau, 2017) : les objets techniques (Akrich, 2006), l'artefact (Lorino, 2002), ou le substrat technique (Hatchuel et Weil, 1992). Pour répondre à l'action, les outils possèdent une structure, c'est la raison graphique des outils (Martineau, 2017 ; Goody et al., 1979). Martineau (2017, 240) propose de considérer la

matérialité de l'outil comme « *l'artefact de gestion* » qui « *désigne le support visuel, graphique, physique et/ou matériel sur lequel repose un outil de gestion, et qui se présente aux utilisateurs dans une situation d'activité* ». Nous allons ainsi nous intéresser à chacune des représentations de la matérialité de l'outil.

Pour commencer, **l'objet technique** est défini comme « *La technologie (qui) indique la référence à des « objets techniques » susceptibles de la matérialiser. L'objet technique est donc porteur d'un modèle qui structure l'ensemble des pratiques dont il peut faire l'objet.* » (Pesqueux, 2009, 5). L'outil de contrôle dans son sens matériel est donc empreint d'une structure qui lui permet d'établir des pratiques. Les objets techniques incarnent l'outil. D'après Akrich (2006, 163), « *tant qu'il ne se présente pas d'acteurs pour incarner les rôles prévus par le concepteur (ou en inventer d'autres), son projet reste à l'état de chimère : seule la confrontation réalise ou irréalise l'objet technique* ». Ce sont les actions qui engagent l'usage de l'objet technique par l'utilisateur. Or, les charges qui reposent à la fois sur l'objet technique et sur les utilisateurs ne sont pas identiques (Ibid.). Cependant, les objets techniques, possèdent un cycle de vie (Quantin et al., 2016) ayant un début et une fin et devant faire face aux changements du monde externe. Nous supposons que la maîtrise de cet objet technique est un élément qui favorise en partie son appropriation.

La raison graphique des outils a été abordée par plusieurs auteurs de plusieurs disciplines (Marineau, 2017 ; Bachimont, 1996 ; Bachimont et Crozat, 2004 ; Crozat, 2004 ; Goody et al., 1979 ; ...). Elle est, selon Martineau (2017), la condition à tout développement scientifique et technique en reposant « *sur le fait que la parole s'est projetée sur un support matériel. Le fait que le support soit matériel introduit deux éléments fondamentaux : la permanence et la spatialité.* » (Bachimont, 1996, 14). Selon Goody et al. (1979, 159), la raison graphique correspond à la facilitation de l'action collective : « *Non seulement on donne à l'information, en la mettant par écrit, à la fois une plus grande fixité et une plus grande souplesse d'utilisation (elle peut être réordonnée de diverses manières), mais on s'assure aussi un moyen de la stocker qui ne fait pas appel qu'à la mémoire immédiate.* ». Bachimont (1996) ajoute que toute activité intellectuelle est tenue d'être écrite en devenant ainsi la raison graphique de cette même activité.

Selon Lorino (2002, 13-14) l'outil se matérialise par des **artefacts** : « *Tout instrument joint donc, d'une part, un artefact « objectif », matériel ou informationnel, et un schème d'action permettant au sujet de mettre en œuvre cet artefact dans un type d'action donné, « schème d'utilisation » de l'instrument* ». L'artefact correspond donc à l'être matériel de l'outil dans une

logique d'usage de l'outil. L'outil est, selon Lorino (2002), dans son instrumentation : un schème d'usage et une matérialité qui composent l'artefact. Ces artefacts possèdent des caractéristiques techniques (De Vaujany, 2006, 115). Aussi, Lorino (2002, 14) exprime que des mêmes schèmes d'action peuvent être appliqués à une multitude d'artefacts, mais devant appartenir « *à la même classe* ». En cela, l'outil de contrôle se place dans une extériorité qu'Archer (1995) nomme le « *contexte de conditionnement* » de l'interaction (De Vaujany, 2006, 120). L'artefact est donc un aspect majoritaire de l'existence de l'outil, Lorino (2002) considère que c'est une condition de réussite de leur déploiement.

Hatchuel et Weil (1992) admettent l'existence de cette matérialité sous forme de **substrat technique** ou « *substrat formel* » qui « *désigne l'ensemble des supports concrets dans lesquels s'incarne l'outil (tableau, courbes, graphiques, référentiels, etc.)*. » (Detchessahar et Journé, 2007, 78). De façon similaire aux autres concepts, plusieurs chercheurs ont employé ce terme. Selon Maisonnasse et al. (2019, 7) « *le substrat technique fait référence à la matérialité, à l'aspect visible du dispositif de gestion*. ». Il est un support aux finalités instrumentales des outils. Comme l'expliquent Canet et Tran (2017, 29) : « *le substrat technique est le support qui matérialise l'innovation et qui reflète, en partie, cette philosophie, il convient de réfléchir à son rôle dans l'appropriation de l'innovation par les acteurs de l'organisation, face aux difficultés rencontrées* ». Ainsi, le substrat technique est un objet qui se veut suffisamment robuste pour fournir aux acteurs les moyens d'atteindre les objectifs qu'ils partagent avec les outils. De façon moins pragmatique, d'après Leonardi et Barley (2010), le substrat technique est ce qui donne du sens à l'action et fait émerger des structures sociales. Dans une perspective plus large, Château-Terrisse (2012, 161) observent que les grilles d'évaluation sont des outils possédant un substrat technique à deux logiques : « *solidaire et financière. Il permet de les (logiques) formaliser, les synthétiser et les verbaliser. Ce substrat traduit les logiques en critères et est ainsi très hétérogène. Il comprend des critères financiers et des critères solidaires, des critères quantitatifs et des critères qualitatifs*. ». Les substrats techniques, peuvent donc eux-mêmes être porteurs de sens et de logiques managériales plurielles.

Ainsi, plusieurs formes de matérialité sont identifiées, mais le cœur de ce concept reste le même malgré des sémantiques diverses : la littérature nous apprend qu'il s'agit de rendre visible des logiques invisibles au travers d'outils techniques et tangibles, dans un objectif de mise en lumière des pratiques gestionnaires. Nous allons nous intéresser à la rationalité des outils dans la partie suivante.

En comparaison avec la littérature critique

L'approche matérielle de l'outil semble indiquée pour en comprendre leurs usages. Cependant, elle est incomplète car ne prenant pas suffisamment en considération les fonctions sociales, organisationnelles et comportementales (Hopwood, 1976). Les travaux critiques proposent d'ouvrir les recherches à une perception plus large des outils.

EN BREF

La matérialité des outils traduit une vision instrumentale. Cette vision peut porter à la fois sur la réalité matérielle des outils mais aussi sur leur rôle. En s'inspirant du pragmatisme, Lorino (2002) observe que le seul moyen d'évaluer des outils est de mesurer les impacts qu'ils ont sur la pratique. Aussi, leurs formes matérielles ont été analysées par plusieurs auteurs qui mobilisent différents termes (*raison graphique*, Goody, 1979 ; *Objets techniques*, Akrich, 2006 ; *artefacts*, Lorino, 2002). Ces déclinaisons sémantiques poursuivent un même objectif : rendre visible ce qui ne l'est pas.

2.1.2. Des instruments de la rationalité organisationnelle

Les outils cherchent à rationaliser un environnement qui, par nature, est limité dans sa rationalité...

2.1.2.1. Les outils, des instruments en quête de rationalité

« L'idéal de rationalité domine la pensée occidentale depuis le siècle des lumières, et est également très prégnant en management, notamment dans les théories normatives de la décision. Dans cette conception, la pensée précède l'action, et les fins précèdent et justifient les moyens dans un cheminement logique. Dans un sens large, la rationalité définit un comportement approprié à la réalisation de buts donnés, à l'intérieur des limites imposées par des contraintes données » (Chauvey, 2010, 35)

Plusieurs recherches consacrées aux outils dans l'organisation abordent la question de la rationalité instrumentale à l'instar de celles de Martin et Picceu (2007), Moisdon (1997 et 2005), Demeestère (1997) ou encore Aggeri et Labatut (2010). Les outils ont pour vocation de simplifier le réel et peuvent proposer plusieurs types de rationalisation. Minvielle et Sicotte (2018, 84) identifient la rationalisation par les outils « *en termes de « flux tendu », de « juste à temps », en limitant les stocks de ressources, ou de réserves de temps »*. Plus globalement,

Moisdon (1997, 12) analyse la rationalité instrumentale comme constituant un cadre dans lequel « *les agents de l'organisation s'appuient sur un ensemble d'outils qui forment à leurs yeux une représentation convenable de la situation actuelle et spécifient les voies d'amélioration envisageables compte tenu des critères de performance en cause, et ces mêmes agents se conforment aux préceptes ainsi dégagés par les divers schémas de raisonnement qu'ils ont mis au point.* ». L'outil est donc perçu, dans sa forme matérielle et instrumentale, comme étant un appui pour les individus en se fondant sur des facteurs tangibles et rationnels. Un des objectifs de rationalisation, souvent abordé dans les travaux de recherche, est la standardisation. La standardisation se montre particulièrement efficace dans des situations de tâches quotidiennes (Minvielle et Sicotte, 2018).

La rationalité des outils est donc une des finalités de ces derniers. Elle apparaît également dans ses méthodes : ce qui revient à faire de l'outil « *un outil à la fois rationnel et de rationalisation. Il a en effet vocation à conduire l'entreprise à des décisions destinées à atteindre des objectifs clairs, à partir d'une connaissance objective du réel et des conséquences que l'on peut logiquement attendre des actions engagées. Il repose sur des techniques, des outils, et des processus logiques et objectifs : il décline les buts de l'entreprise en objectifs individuels clairs, non contradictoires, alignés* » (Chauvey, 2010, 37). L'outil est donc un ensemble de techniques et de savoirs permettant l'action à des acteurs ayant une connaissance de l'environnement. Dans le cadre de la mise en place des outils de contrôle, les décisions prises relèvent elles-mêmes d'une influence des informations d'une rationalité managériale (Batac et Carassus, 2008).

Selon Moisdon et al. (1977) la rationalité instrumentale fait de l'outil, un outil de conformation mais aussi d'orientation des comportements dans un objectif d'uniformisation de l'organisation. Savall et Zardet (2001) observent l'importance des principes de rationalité économique dans les organisations. C'est également le cas de Burlaud et Simon (2013) qui expriment que les outils possèdent une rationalité dans le cadre de leur usage *classique*.

Nous avons donc pu constater qu'une partie de la littérature met en avant le fait les outils visent une recherche d'uniformisation des organisations. Ils sont mobilisés pour répondre à des objectifs précis, donnés par l'organisation tout en restant dans le cadre instrumental des fonctions de prises de décision. Cette littérature traitant à la fois de standardisation et de rationalisation nous a permis de nous poser la question des pratiques que développent les outils.

2.1.2.2. Déployer des outils : l'institutionnalisation de nouvelles pratiques de gestion

Selon Lemarchand et Le Roy (2000, 86) « *les activités institutionnalisées sont celles qui tendent à être durables, qui sont socialement acceptées, résistantes au changement et dont la persistance n'est pas directement reliée à une rétribution économique* ». Ainsi, nous allons ici chercher à appréhender les outils de contrôle comme des pratiques institutionnalisées qui perdurent dans les organisations. Cette institutionnalisation peut être le fait de routines, coutumes, ou habitudes... Cette terme d'institutionnalisation est entendu ici comme « *le processus par lequel les processus sociaux en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action* » (Cappelletti, 2006, 33).

Selon Lorino (2018), en théorie des organisations, deux courants s'opposent : celui de l'habitude (niveau individuel) et celui des routines (qui se jouent au niveau organisationnel). Or, selon l'auteur, il n'est pas question de séparer ces deux concepts puisque l'habitude est « *sociale et culturelle* ».

Les routines ont un positionnement double : à la fois facteurs d'inertie et de stabilité, et dans le même temps, elles sont des guides (Aggeri et Labatut, 2010). Latour (1987) identifie plusieurs types de routines organisationnelles : l'**ostensif** (le cadre général de la routine), le **performatif** (l'interprétation et les capacités de réponses des acteurs qui font évoluer les routines) et les **artefacts** qui « *codifient, prescrivent ou contraignent les deux dimensions précédentes.* » (Aggeri et Labatut, 2010, 19). Ainsi, les routines peuvent évoluer au rythme des outils de contrôle, dans une perception rationnelle allant jusqu'à guider le changement. Les routines codifient le savoir engendré par les outils. Dans sa recherche sur l'appropriation des outils de gestion, De Vaujany (2006) observe que les acteurs s'engagent dans des routines, et ces routines vont autoriser l'appropriation et la ré-appropriation de l'outil. D'après Dechamp et al. (2006, 189) les routines « *sont ainsi une réponse au problème de la rationalité limitée.* », elles pallient aux contraintes organisationnelles. Les routines sont créées mais ne sont pas déterminées de façon définitive, elles peuvent donc évoluer selon les ressources et les besoins de l'organisation.

Les outils de contrôle se situent à l'épicentre de la rencontre entre théorie et pratique : d'une part ils comportent le savoir émanant de la gestion de l'organisation et, d'autre part, ils sont à l'origine des actions concrètes des acteurs (Martineau, 2008). L'acteur apprend à utiliser les outils mais y intègre forcément ses savoirs propres et ses habitudes (Ibid.). Les habitudes développent le travail en commun (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015). Elles sont

nécessaires lors de l'introduction de nouveaux outils dans la mesure où les acteurs se trouvent en situation de dissonance « *avec les normes et habitudes de travail établies.* » (Bourguignon et Jenkins, 2004, 53). Le déploiement des outils engendre forcément des changements organisationnels qui vont rompre avec les perceptions existantes pour créer de nouvelles habitudes et routines (ibid. 35).

L'existence de routines et d'habitudes qui institutionnalisent des pratiques nous font envisager l'outil dans ses fonctions de méthodes et structures.

En comparaison avec la littérature critique

Nous avons vu dans la première partie de ce travail que la rationalité est limitée. Elle est perçue par la littérature critique comme un mythe, empreinte d'illusions (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). Les travaux critiques, dans une perspective marxiste, insistent sur la manipulation par les outils et les détournements. Dans une perspective instrumentale, les outils sont perçus comme des justifications et des moyens d'actions, comme orientant les actions de façon bénéfique en agissant dans le sens d'une stratégie. Cette orientation est largement critiquée dans les travaux d'inspiration foucauldienne.

EN BREF

La rationalité instrumentale est un outil de conformation et d'orientation des comportements (Moison, 1997). Ils sont des outils d'uniformisation dont deux niveaux indissociables : les routines (Aggeri et Labatut, 2010) assurent une stabilité et peuvent devenir des guides pour l'organisation, elles codifient un savoir engendré par les outils ; les habitudes développent un savoir commun.

2.1.3. Les outils : entre uniformisation et structuration

Les outils, à la fois, uniformisent les pratiques, mais structurent également organisation...

2.1.3.1. Uniformiser les pratiques grâce aux outils

Les travaux révèlent que les outils de contrôle ont pour vocation d'uniformiser les pratiques dans les organisations. Selon Rouquet (2012) « *l'outil véhicule ainsi un objectif de standardisation, qui est d'uniformiser les langages et modes de fonctionnement dans un réseau d'organisations.* ». Les outils allouent aux organisations et aux acteurs des méthodes homogènes et uniformisées de calcul de coûts, des tableaux de bord, des systèmes qualité etc. Dans leur recherche sur les scènes nationales, Amans et *al.* (2020, 50) présentent le logiciel de

gestion budgétaire conçu par le ministère de la Culture comme ayant pour objectif « *d'uniformiser les modes de présentation et de calculs. [...] Ce logiciel est propice à un suivi de l'activité des différentes Scènes au niveau national et à un reporting uniformisé, dans une logique d'accountability.* ». Cette uniformisation dans les méthodologies de travail développe une meilleure homogénéité à la fois dans les processus mais aussi dans les règles. Les outils sont porteurs « *des savoirs sur l'organisation : ils délivrent un message sur l'organisation, les relations entre les acteurs, leurs positions réciproques, leurs rôles, leurs obligations, leurs ressources* » (Boussard, 2001, 3), ces savoirs deviennent des normes, des règles sur le fonctionnement technique des organisations.

Ces règles sont des règles de gestion que Dechamp et *al.* (2006) transposent aux outils :

- **La règle est acceptée par tous** dans l'objectif de diriger l'action collective ;
- **La règle est en partie héritée** et s'incarne au travers de l'outil de contrôle (règles juridiques, procédures, techniques...);
- **La règle prescrite est lacunaire et faillible** et ne saurait résumer les situations de gestion dans leur globalité.

La règle engendrée par le déploiement des outils possède donc trois niveaux et permet une certaine homogénéisation des pratiques. A titre d'exemple, Mériade et Mainetti (2013) décrivent les systèmes d'évaluation comme des outils homogènes. D'autres types d'outils concernent cette homogénéisation des pratiques. C'est le cas notamment des ERP considérés comme « *des outils de normalisation, de standardisation des processus à l'intérieur des entreprises et des groupes multinationaux.* » (Chtioui, 2004, 5).

Cependant, il convient de distinguer la norme du standard qui sont parfois employés de façon similaire dans les travaux de recherche. **Le standard** « *existe sans autre formalité que celle d'être utilisé, aux conditions d'acceptation* » des acteurs (Ibid., 6). Il est le fait de l'organisation et des acteurs qui la compose. Il correspond généralement à une stratégie de l'organisation ou d'un groupe d'acteur. Le standard pourra tout de même servir de base à une normalisation. En revanche, **la normalisation** est le fait d'une institution externe, elle fait l'objet d'une publication qui sera détaillée et explicitée (Billotte, 1997 ; Chtioui, 2004). La norme existe à la condition d'un organisme officiel, par exemple l'AFNOR pour les normes ISO ou encore l'organisme AACSB pour l'accréditation qualité des universités.

Ces normes et standards sont des outils de contrôle qui ont pour objectif l'uniformisation des pratiques. Les démarches de normalisation peuvent prendre plusieurs formes dans la réalité des

organisations : l'usage de référentiels, qui apportent la preuve de la conformité des pratiques des parties prenantes, mais également les réglementations, les codes de conduites, les codes de déontologie ou encore les labels (Buisson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012). Les normes et standards tendent à réduire l'incertitude et à augmenter la transparence des pratiques (Ibid.). Elles permettent, selon Giard (2003), de faciliter les transactions des organisations grâce à l'harmonisation des pratiques ou encore une meilleure gestion des risques.

Le déploiement des outils est donc vecteur d'une harmonisation permettant le partage d'informations. Nous pouvons donc faire le lien entre l'apparition de ces normes et la naissance de logiques gestionnaires dans la mise en place des outils.

2.1.3.2. *Interactions entre apparition de logiques et déploiement des outils de contrôle*

Au-delà du développement de règles, de normes ou de standards, les travaux sur les outils nous ont permis d'envisager l'apparition de *logiques gestionnaires*. Les logiques gestionnaires permettent d'agir dans le sens de l'instrumentation et sont comprises comme « *une tentative de rendre compte du travail uniquement sous l'angle de l'agir instrumental. Dans cette vision du monde, l'homme est avant tout considéré comme un moyen qu'il s'agit d'utiliser au mieux en fonction des données économiques du moment* » (Spoljar, 2008, 186).

L'apparition de ces logiques est sous-jacente à l'introduction des outils de contrôle. Dans leur recherche sur le contrôle de gestion comme vecteur de logiques gestionnaire, Boitier et Rivière (2016) considèrent que les logiques agissent dans le cadre d'un contrôle cybernétique, prenant en compte les outils, la structure, les acteurs et leurs interactions communes. D'après Meyssonier (2015), dans son étude sur le contrôle de gestion en start-ups, les principaux modes de gestion en PME régionale se situent entre logique gestionnaire (une logique de croissance économique de l'entreprise) et une logique patrimoniale : les outils utilisés pour déployer un système de contrôle de gestion seront fonction de ces deux logiques. Elles peuvent être présentes bien avant la mise en place de l'outil ce qui nécessite une recherche de cohérence.

Quant aux logiques institutionnelles, elles représentent « *un système de croyances et valeurs, socialement et historiquement construit, composé de symboles et pratiques matérielles, par lesquels individus et organisations donnent du sens à leurs activités* » (Boitier et Rivière, 2016, 49). Elles se diffusent de façon verticale *via* la mise en place d'outils de contrôle et sont perméables aux individus. Ces logiques institutionnelles s'inscrivent dans le champ des travaux sur la théorie néo-institutionnelle. Elles sont ce qui permet aux individus de repérer des

comportements appropriés pour faciliter la réussite d'une action (Thornton et *al.*, 2005). Dans le cas des outils de contrôle, cette logique institutionnelle vise l'orientation des comportements et la réussite de l'action collective. Si ces logiques institutionnelles ont pour objectif de favoriser l'action collective, la question de la coordination se pose. Elle joue un rôle majeur dans la mise en place des outils de contrôle. L'outil serait alors un « *intégrateur de logiques* » (Château-Terrisse, 2012) en assimilant ces différentes logiques (financières, institutionnelles ou encore professionnelles) pour permettre une adhésion plus élevée. D'après Château-Terrisse (2012, 161), le déploiement d'un outil est un processus actif dans l'organisation : il « *permet de réguler et d'hybrider ces logiques.* ». L'auteur distingue alors deux phases à l'hybridation de ces logiques :

- **La confrontation des logiques :**
 - Les acteurs cherchent à défendre leur logique ;
 - La formalisation de logiques antagonistes.
- **L'hybridation des logiques :**
 - Recherche de consensus pour les critères de déploiement de l'outil ;
 - Répartition du pouvoir des acteurs au travers de règles.

L'outil se voit attribuer un rôle de coordination de logiques dans une optique d'uniformisation des pratiques. De façon similaire, les outils sont appréhendés par Amans et *al.*, (2020) comme permettant la coexistence de logiques, notamment grâce à des compromis.

Les logiques présentes au sein des organisations entrent inévitablement en interaction avec les outils qui doivent composer avec ces dernières pour vivre dans l'environnement organisationnel. Ces logiques obligent les outils à s'*hybrider* et donc à disposer d'une structure adéquate pour favoriser leur déploiement.

2.1.3.3. *Une structuration permise grâce aux outils*

Selon Autissier et Wacheux (2000, 17), la théorie de la structuration (Giddens, 1987) préconise « *une résolution par dualité, elle permet d'agencer des données empiriques et théoriques multiples, complexes et même parfois apparemment contradictoires* ». L'organisation n'est plus une structure formelle mais empreinte de structuration. Dans le cadre du déploiement des outils dans les organisations, Martineau (2017) identifie des éléments concrets de structuration, comme la participation des acteurs à des réunions stratégiques durant lesquelles ils négocient la sémantique des outils. Selon Grimand (2012), l'outil est aussi un moyen de structuration de la fonction contrôle qui permet d'objectiver la stratégie par les acteurs. De Vaujany (2006)

observe que des éléments de structuration peuvent déjà être repérés au moment même d'une phase de projet. La structuration permet de dépasser la simple vision instrumentale des outils de contrôle en apportant des informations sur les interactions inhérentes aux organisations.

Encadré 2: Extrait traitant de la structuration lors des processus d'appropriation

Hertzog et al. (2020), Emotions et appropriation des outils de contrôle : quels cadres théoriques ? 41^{ème} congrès de l'AFC, Angers, 2020

La théorie de la structuration est utilisée dans plusieurs études sur l'appropriation notamment à partir des travaux d'Orlikowski (2000) qui apporte un regard différent sur la considération des utilisateurs dans les schémas de conception. Elle préconise en effet de prendre en compte l'usage dans sa globalité depuis le départ. En s'inspirant de ces travaux, De Vaujany (2005) utilise ainsi la notion de mise en acte des outils de gestion qui se traduit par l'alternance de la conception et de la mise en œuvre par l'interaction acteurs/outils : « *Après un premier travail de conception, l'outil est approprié par un ou plusieurs acteurs qui le forment, le déforment, l'interprètent. Puis un autre collectif ou les mêmes acteurs se réapproprient ensuite l'outil reconstruit, s'engageant séquentiellement dans des rapports prescripteurs-opérateurs plus ou moins forts* » (2005, 226). Si les acteurs conçoivent l'outil, ce dernier conditionne les interactions entre les acteurs.

Selon Rojot (2010), la structuration est un moyen pour comprendre l'usage des outils de contrôle en expliquant de quelle(s) façon(s) les structures sociales sont influencées par les outils. Giddens (1984) identifie la notion de dualité structurelle au cœur de la structuration. Rojot (2000) consacre un papier de recherche à cette notion de dualité structurelle dans lequel explique qu'il existe un préalable à la notion de dualité : les organisations sont auto-organisées, c'est-à-dire qu'elles sont autonomes et non contrôlables à cause de leur complexité, les comportements des acteurs ne sont pas prédéterminés. Il explique que le concept de structure de Giddens (1984) se réfère au fait que « *les systèmes sociaux, en tant qu'ensembles de pratiques sociales reproduites, n'ont pas de structure mais qu'ils présentent plutôt des propriétés structurelles (des traits institutionnels qui s'étendent dans l'espace et le temps). D'autre part, la structure n'existe, en tant que présence spatio-temporelle que lors de son actualisation et qu'en tant que traces mémorielles grâce auxquelles les agents démontrent leur compétence et orientent leurs conduites, c'est-à-dire leur connaissance de comment les choses sont dites, faites et écrites* » (Rojot, 2000, 81). Selon cette conception, les structures ne sont pas figées et sont constituées de systèmes sociaux qui représentent des groupes d'acteurs dynamiques

interagissant entre eux. Giddens (1987, 15) définit donc la dualité structurelle comme « *les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes* ». Dans l'usage des outils de contrôle, les structures sociales sont influencées par les acteurs tout en les influençant.

Nous comprenons ainsi que l'outil existe dans l'organisation notamment grâce à ses propriétés structurelles et structurantes. Or, cette existence est permise grâce aux actions provoquées par l'outil et ses utilisateurs. C'est pourquoi nous allons maintenant questionner la littérature sur le rôle d'action et donc performatif des outils de contrôle.

En comparaison avec la littérature critique

Une première lecture critique nous a permis de comprendre que les outils, dans leurs excès d'uniformisation et de structuration, ralentissent fortement les délais de réponses des organisations (Fouzi, 2020). Ils les rendent immobiles et inflexibles aux changements (Zawadzki, 2011) s'ils ne prennent pas suffisamment en considération les individualités qui composent les organisations. Or, la littérature met également en évidence que cette uniformisation est nécessaire et bénéfique aux organisations : elle permet de faciliter les processus, de comprendre des logiques organisationnelles complexes (Bourguignon et Jenkins, 2004) et de structurer ce qui ne l'est pas. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre l'excès d'instrumentation et le manque d'instrumentation.

EN BREF

L'uniformisation par les outils est rendue possible de différentes façons : elle suppose l'apparition de règles (Dechamp et *al.*, 2006), de standards (Chtoui, 2004) ou de normes (Ibid.). Le déploiement des outils est corrélé à l'apparition de logiques, ils peuvent devenir des intégrateurs en confrontant et en hybridant ces logiques (Château-Terrisse, 2012). Ces phénomènes structurent l'organisation au sens de Giddens (1987). La structuration permet de comprendre de quelle façon les structures sociales sont influencées par les outils

2.2. Le rôle performatif des outils : agir !

Nous avons vu précédemment que les outils sont des moyens d'uniformiser et de structurer des pratiques. Cependant les outils de contrôle sont également des moteurs de l'action collective et ont pour objectif de faciliter et d'encadrer cette action. En effet, ils jouent un rôle dans la

formalisation de la stratégie (2.2.1.) et jouent un rôle de transmission entre l'organisation et les acteurs (2.2.2.).

2.2.1. Le rôle des outils dans la formalisation stratégique

Dans cette partie nous allons traiter de l'interdépendance entre stratégie et outils de contrôle.

2.2.1.1. La fonction des outils dans le positionnement stratégique

Chandler (1962, 426) est un des premiers chercheurs à définir la stratégie en expliquant que celle-ci « *consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs* ». D'autres chercheurs s'accordent avec cette définition, comme Le Roy (2012) : « *la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable* », ou encore Berland (2002) pour qui « *La définition de la stratégie se poursuit ensuite par l'explicitation et la déclinaison des missions, des visions stratégiques et de l'adhésion aux valeurs du groupe de chacune des entités.* »

Nombreux sont les chercheurs qui avancent l'idée de développer les outils dans ce cadre stratégique. Selon Chenhall et Langfield-Smith (1998), les stratégies pour lesquelles les organisations optent conditionnent les choix des pratiques managériales, et donc des outils qui en découlent. Dans une approche classique, la stratégie est vu comme la mise en place d'un processus de prise de décision qui renforce le positionnement de l'organisation se basant sur des outils (Aggeri et Labatut, 2010). Dans leur recherche sur l'adoption du Balanced Scorecard, Errami et Guehair (2018, 48) expliquent que l'outil permet « *le développement d'une logique de co-construction de la stratégie impliquant les différents responsables de l'organisation. Un adoptant potentiel pourrait utiliser le Balanced Scorecard comme un outil de gestion stratégique fédérateur.* ». Mollard (2006) observe que les fonctions de prise de décision et d'alignement stratégique sont rendues possibles et facilitées par la mise en place d'outils dans les organisations. En ce sens, Lavigne (2020, 86) précise que l'outil ne se contente pas « *de collecter les données mais apporte une première interprétation de celles-ci avec des indicateurs prospectifs. Les acteurs en charge de leurs analyses vérifient la fiabilité et l'interprétation.* ». Les outils permettent d'analyser et d'interpréter des situations organisationnelles en lien avec la stratégie. Lavigne (2020) considère également que les outils de contrôle renforcent la prise de décision stratégique en limitant des biais (risque – incertitude – ambiguïté). En effet, les

environnements étant par nature turbulents, la question de la gestion stratégique est prédominante dans les organisations (Aggeri et Labatut, 2010). Dans ce contexte, les outils deviennent « *un moyen privilégié d'intervention pour conduire de nouvelles explorations collectives.* » (Ibid. 22).

Les fonctions des outils de contrôle sont plurielles, mais l'instrumentation de la stratégie est une des plus importantes, avancées dans la littérature. D'après Detchessahar et Journée (2007), lors du déploiement d'un outil, il est important d'en comprendre les conditions de mise en œuvre mais aussi de réceptions des techniques instrumentales qui vont permettre de construire des stratégies d'action, et donc de planifier de façon concrète la stratégie. L'outil est empreint d'objectifs organisationnels et stratégiques au service de l'organisation et de sa stratégie en cherchant à la défendre puisqu'il est « *utilisé pour valider et justifier des décisions qui sont jugées comme optimales en termes stratégiques et organisationnelles.* » (Perez et al., 2005, 18).

Les outils visent à améliorer les processus de prise de décision – liés à une stratégie – en influençant les comportements des acteurs organisationnels (Miller, 1996 ; Dechamp et al., 2006). Les outils de contrôle sont donc envisagés non seulement comme des supports d'apprentissage (De Vaujany, 2006 ; Dechamp et al., 2006), mais également comme des moyens de légitimer l'action stratégique (Ibid.). Ils représentent des solutions, pour les managers, de traduire la stratégie en action (Errami et Guehair, 2018). Pour Perez et al. (2005, 14) « *la décision ne serait pas prise en fonction des résultats de ces outils, et notamment des différents critères de rentabilité, mais sur la base d'autres arguments forts, liés principalement à l'adéquation entre le projet étudié et la stratégie de l'entreprise.* ». Ces outils seraient par ailleurs des moyens de communication et d'adhésion à la stratégie.

Finalement les outils occupent une place stratégique car déterminés en fonction de cette dernière. Ils permettent à l'organisation de mettre en œuvre la stratégie au travers des analyses et d'actions. Ils jouent donc un rôle central dans le pilotage de la stratégie.

2.2.1.2. *Piloter la stratégie grâce aux outils*

La stratégie est composée d'outils pour la suivre et valider son développement : « *Combinaison d'indicateurs financiers et physiques, l'outil a pour mission de traduire la stratégie au niveau opérationnel et d'assurer un suivi des actions qui sont à l'origine de la performance.* » (Germain, 2005, 126). Tran (2012, 4) établit le lien entre les systèmes d'information – et notamment, le déploiement des outils – et la mise en œuvre de la stratégie : « *Les systèmes*

d'information s'insèrent dans la stratégie des firmes avec des objectifs récurrents de réduction des coûts et d'amélioration de la productivité. Les dimensions formelles de contrôle et d'évaluation sont devenues de plus en plus importantes (Ouchi, 1979) et se traduisent par des exigences en matière de reporting et de tableaux de bord. ». Ainsi, les outils peuvent devenir l'interface entre la stratégie et les actions menées en conditionnant ces actions et en les pilotant (Tran, 2012). Simons (1995) définit quatre types de leviers en lien avec la stratégie comme l'observent Lepori et Bollecker (2015, 3) : « *au lieu de considérer le contrôle exclusivement comme un dispositif de déclinaison de la stratégie à partir de différents dispositifs techniques, Simons considère qu'il peut être appréhendé plus largement par les managers pour renouveler la stratégie.* » :

- ***Belief systems*** : qui définit les valeurs de l'organisation pour permettre aux collaborateurs de poursuivre les logiques de la stratégie ;
- ***Boundary systems*** : qui définit les limites dans lesquelles s'exercent l'inventivité des collaborateurs ;
- ***Diagnostic control systems*** : qui définit un contrôle de gestion *classique*
- ***Interactive control systems*** : qui définit le contrôle selon les priorités stratégiques entre managers et opérationnels « *Pour Simons, les systèmes de contrôle diagnostic ont les traits suivants : la capacité de mesurer les outputs d'un processus ; l'existence de standards prédéterminés que l'on compare avec les résultats actuels ; la capacité de corriger les écarts aux standards (Simons, 1995, 59).* » (Lepori et Bollecker, 2015, 4)

Les leviers de contrôle ouvrent la voie à un pilotage de la stratégie indissociable des systèmes de contrôle, et donc des outils, qui permettent de l'encadrer, de la formuler et de la mettre en œuvre. Moquet (2015) donne l'exemple de la mise en place du Balanced Scorecard qui répond à l'intégration d'une stratégie de développement durable. Cet outil permet d'appréhender à la fois les valeurs et les besoins de l'organisation. Les dirigeants ont également fixé des objectifs stratégiques qui sont suivis par des indicateurs (Ibid.). Les indicateurs sont justement de réels éléments de suivi d'une stratégie organisationnelle comme le précisent Cortes et *al.* (2015), dans leur recherche sur les indicateurs *lean*, qui doivent, être mesurables et alignés avec la stratégie de l'organisation, faciliter le pilotage de la performance et consolider la prise de décision stratégique : les indicateurs permettent aux managers « *d'analyser l'efficacité des stratégies dans la production ainsi que d'identifier les potentielles opportunités d'amélioration* » (Ibid. 3). La littérature nous ramène systématiquement aux outils comme moyen de mise en acte de la stratégie organisationnelle : « *ils apparaissent comme des*

instruments de prédilection au service des directions générales. Traduire la stratégie en termes opérationnels, mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie, transformer la stratégie en un processus continu... » (Chabin et al., 2003).

Cette première perception plutôt normative des outils pour le pilotage de la stratégie nous permet d'appréhender leur rôle dans l'atteinte et le suivi des objectifs organisationnels. Pourtant, ces outils semblent indissociables des acteurs pour vivre la stratégie.

2.2.1.3. *Piloter les acteurs de la stratégie*

Les outils et la stratégie ne peuvent pas exister sans les acteurs pour la définir. Ils en sont à l'origine et jouent un rôle dans sa mise en œuvre. Par exemple, Nobre et Zawadzki (2013, 99) précisent que la mise en place du budget « *doit permettre aux dirigeants de définir de façon formelle, précise et arrêtée des plans stratégiques déclinés en plans d'actions puis en budgets. [...] Il s'agit d'une démarche volontariste impulsée par les dirigeants, sur les conseils de l'expert-comptable, de type top-down, pour décliner les objectifs budgétaires* ». Le facteur clé de succès au déploiement des outils de contrôle est essentiellement l'adhésion des acteurs afin de limiter les risques organisationnels (Larif et Lesobre, 2004). Cette adhésion des utilisateurs se traduit par des perceptions positives du projet de mise en place mais aussi par leur investissement (Ibid.).

Les acteurs voient également orienter leurs comportements par les outils ou systèmes qui mettent en œuvre la stratégie. Selon Poincelot et Wegmann (2008, 72) « *Les indicateurs non financiers informent sur les comportements, les influencent, favorisent l'autocontrôle ou encore permettent d'anticiper des évolutions en termes de besoins en compétences* ». Ce n'est donc pas uniquement au sens comptable ou financier que ces outils orientent les comportements des acteurs mais dans un sens économique plus large. Comme l'expliquait Bouquin (1993, 23), « *la comptabilité de gestion n'est pas une simple technique de calcul qui s'applique aux objets, elle est fondamentalement un moyen d'orienter ou d'influencer les comportements des personnes* ». L'orientation des comportements des acteurs est un des principaux rôles du contrôle de gestion : « *Le processus de contrôle de gestion a et a toujours eu pour vocation d'orienter le comportement de l'ensemble des managers de l'entreprise vers la réalisation des objectifs stratégiques.* » (Godener et Forneirino, 2005, 55). A l'aide des outils de contrôle, le contrôleur de gestion peut également identifier *les best practices* et permettre aux unités les moins performantes de s'aligner sur le comportement des plus performantes (Meyssonier, 2012). Il

est question de contrôler un large spectre d'éléments organisationnels pour « *assurer la convergence des comportements des membres de l'entreprise.* » (Meyssonnier, 2012, 85).

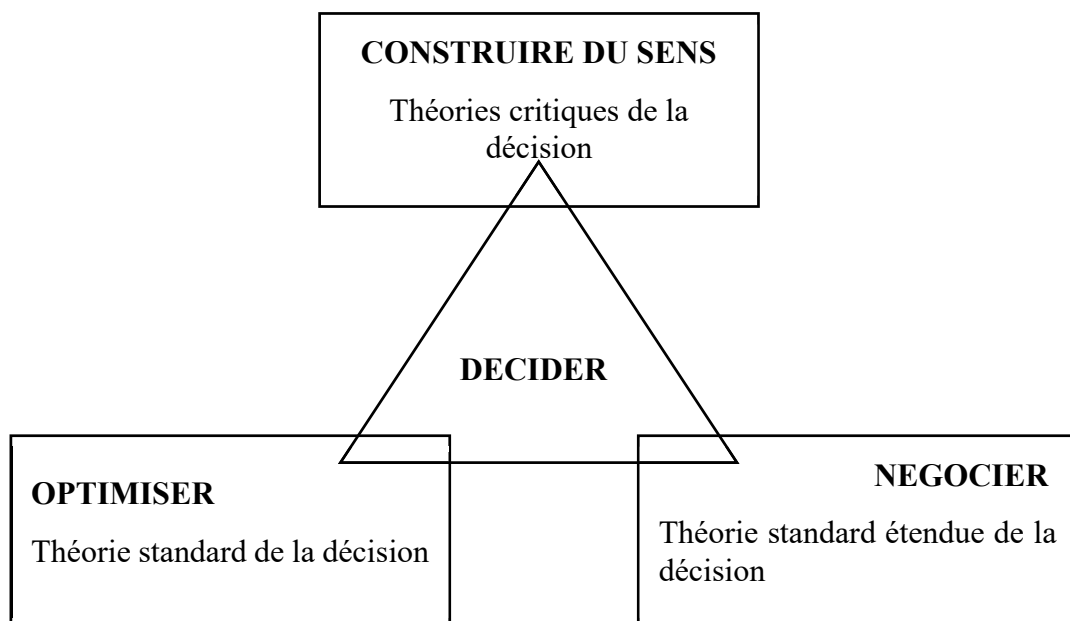
Si les outils de contrôle impliquent les acteurs en orientant leurs comportements, ils contribuent également à la prise de décision stratégique.

2.2.1.4. *Participer à la prise de décision ou fabriquer la décision*

« *L'aide à la décision, selon Roy (1985), « est l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles clairement explicités mais non nécessairement complètement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponse aux questions que se pose un intervenant dans son processus de décision, éléments concourant à éclairer la décision et normalement à prescrire, ou simplement à favoriser, un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus, d'une part, les objectifs et le système de valeurs au service desquels cet intervenant se trouve placé, d'autre part.* » (David, 1996, 14).

La prise de décision dans les organisations n'est pas uniquement le résultat d'un calcul avantages/coûts : « *Les outils d'aide à la décision que cette décision soit stratégique, financière, marketing ou qu'elle concerne « les opérations » ont jalonné les vagues de rationalisation qui ont marqué l'histoire des sciences de gestion et de la théorie des organisations* » (David, 1996, 9). La prise de décision repose notamment sur trois visions théoriques (Reix et al., 2016) :

Figure 2: Les trois visions théoriques d'une décision rationnelle (source: Reix et al., 2016, 74)



Les outils de contrôle constituent des appuis à la prise de décision stratégique et au contrôle de l'application de la stratégie. Pour Eckerson (2011), des outils tels que les indicateurs de performance sont des supports à cette prise de décision. Ils jouent un rôle actif en y participant. Marsal et Travaillé (2006) expliquent que les outils sont alimentés par des informations essentiellement rétrospectives qui permettent de faciliter les processus de prise de décision. De façon similaire, Fernandez (2010) précise :

« Pour une prise de décision juste et rapide, les acteurs de l'entreprise doivent être informés. Ce n'est pas une lapalissade de dire cela. Être informé signifie pouvoir disposer rapidement et aisément de tous les éléments concernant un problème présent qui, par définition, est imprévu et surtout imprévisible. En fédérant les bases d'informations, la technologie garantit un accès étendu aux facteurs clés du processus, que ceux-ci soient internes à l'entreprise ou externes, auprès des partenaires »
(Fernandez, 2010, 20)

Les acteurs sont à l'origine de la prise de décision, épaulés par des outils de contrôle qui produisent l'information. De plus, ils produisent eux-mêmes l'information qui permet la prise de décision : *« les managers sont souvent eux-mêmes des producteurs d'information, par exemple avec l'établissement d'états de synthèse spécifiques. Les managers adaptent ou trient de cette manière la masse des informations reçues en vue de répondre à leurs besoins. »* (Bescos et Mendoza, 1999, 6).

Nous pouvons en déduire que les outils de contrôle sont non seulement des soutiens aux processus de prises de décision mais permettent également de fabriquer la décision : les outils sont à l'origine de la production d'information et de leur interprétation dans une optique décisionnaire. Dans la partie suivante, nous abordons les fonctions de l'outil en tant que vecteur de l'information.

En comparaison avec la littérature critique

La littérature critique révèle que les outils sont régulièrement détournés par opportunisme (Belmondo, 2000) et qu'ils ne remplissent plus leurs fonctions de mise en œuvre de la stratégie. De plus, l'orientation des comportements que permettent les outils est perçue comme une fonction disciplinaire et d'assujettissement des acteurs (Pezet, 2004).

EN BREF

Les outils constituent des moyens pour traduire la stratégie en action (Errami et Guehair, 2018). Ils sont employés pour valider et justifier les décisions stratégiques (Perez et *al.*, 2005). Ils permettent de piloter la stratégie (Tran, 2012) et de favoriser la prise de décision (Eckerson, 2011). La littérature nous a permis d'identifier que les acteurs jouent un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie (Nobre et Zawadzki, 2013) et que les outils font évoluer le rôle des acteurs (Mawadia et *al.*, 2016).

2.2.2. Les fonctions de transmission des outils

Nous avons pu aborder l'outil de contrôle dans ses fonctions d'orientation et de contrôle de la stratégie et de ses acteurs. Or, cela ne se fait pas sans possibilité de transmettre et de communiquer.

2.2.2.1. La philosophie gestionnaire des outils

Hatchuel et Weil (1992) considèrent que n'importe quelle technique managériale est dotée de trois éléments en interaction : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles. Nous nous intéressons ici à la philosophie gestionnaire, concept largement employé dans la littérature. Elle correspond au « *système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation* » (Ibid. 124). Elle évoque les outils qui évoluent dans l'action. Selon David (1998), la philosophie gestionnaire correspond à un principe d'efficacité auxquels on peut rattacher l'outil. Mazars-Chapelon (2010) précisent que cette philosophie donne à l'outil une signification – ce pourquoi il a été déployé et de quelle façon.

Detchessahar et Journé (2007, 78) considèrent que la philosophie gestionnaire correspond « *aux comportements de travail que l'outil est censé promouvoir, soit en les organisant (comme dans une procédure opérationnelle), soit en incitant à leur adoption (comme dans un outil de rémunération ou d'évaluation)* ». Donc l'implantation même des outils peut être à l'origine du déploiement d'une philosophie gestionnaire (Martineau, 2012). Gillet et Gillet (2013) font état de l'évolution des outils de gestion à l'université qui impacte la naissance ou l'évolution d'une philosophie gestionnaire. L'outil est donc lui-même porteur de sa propre philosophie gestionnaire dont la source repose essentiellement sur la mise à disposition de l'organisation d'acteurs polyvalents (Detchessahar et Journé, 2007). La polyvalence est essentielle pour développer la philosophie gestionnaire des outils puisqu'ils nécessitent une compréhension des

objectifs stratégiques pour être employés à bon escient. Afin de manipuler un outil, l'acteur a besoin de le comprendre et de maîtriser cette philosophie (Martineau, 2012). Selon Aggeri et Labatut (2010, 12) « *La philosophie gestionnaire désigne ainsi le « système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation » (Hatchuel et Weil, 1992). Elle précise le but général donné à l'utilisation de cette technique, même si ce n'est pas nécessairement le but poursuivi ensuite par les acteurs qui s'en saisissent.* ». L'outil n'est donc pas uniquement un objet technique, il est également vecteurs de valeurs, de croyances et de suppositions ; les représentations des outils sont intimement liées aux représentations des acteurs (Château-Terrisse, 2012).

Oiry (2011, 13) précise le rôle de la philosophie gestionnaire des outils comme correspondant « *à l'ensemble des arguments qui, en décrivant ses effets attendus, tente de convaincre les divers acteurs dans l'organisation qu'il va être plus efficace que les instruments précédents.* ». Pour lui, cette philosophie gestionnaire est particulièrement importante dans l'usage de l'outil. Lors d'un changement d'outils, si cette philosophie n'est pas respectée, le changement peut s'avérer difficile, les acteurs ayant besoin de produire un lien entre les outils. A défaut, l'adhésion est plus limitée. Dans une perspective similaire, Gillet et Gillet (2013) constatent que lors de changements dans les organisations, l'accompagnement de ce changement de philosophie gestionnaire au niveau des acteurs eux-mêmes est nécessaire. Cette philosophie peut donc être une contrainte si le déploiement de nouveaux outils n'est pas cohérent avec les outils préexistants (Hatchuel et Weil, 1992 ; Gillet et Gillet, 2013). Selon Ciborra (1997), le déploiement des outils ne devrait pas s'opposer à la philosophie gestionnaire de l'organisation. Pourtant, l'outil peut-être à l'origine de logiques contradictoires entravant les philosophies gestionnaires (Château-Terrisse, 2012). Dans sa philosophie gestionnaire, le déploiement et l'usage d'outils supposent une recherche d'homogénéité et de cohérence.

Ils sont donc vecteurs d'informations, de valeurs, de croyance etc. Or, ces éléments en interaction avec les acteurs se matérialisent au travers de schèmes d'interprétations.

2.2.2.2. *La création de schèmes d'interprétation au travers de l'outil*

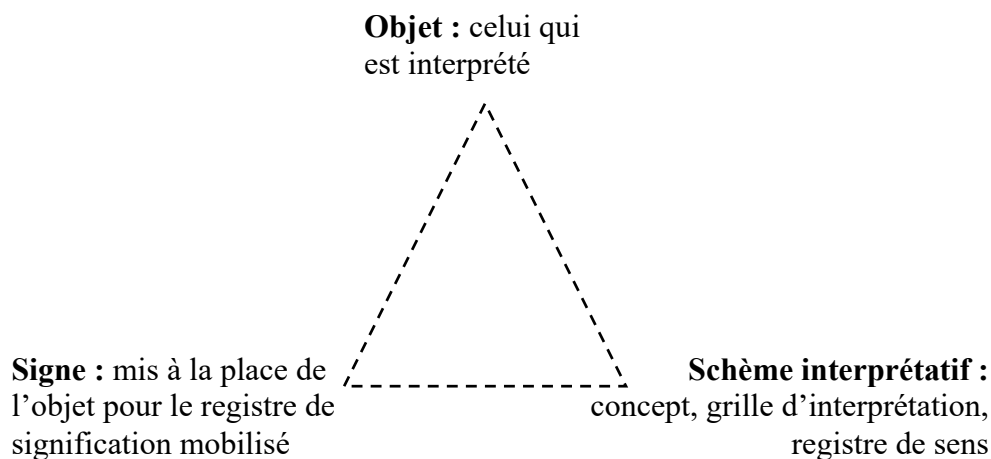
Les schèmes d'interprétation sont identifiés dans les travaux de recherche à partir d'un préalable : l'outil agit comme un signe. Selon Lorino (2002), la théorie instrumentale ouvre une voie à une théorie sémiotique des outils. « *Cette perspective donnera des clés de compréhension des interactions entre l'outil prescrit et l'outil en usage* » (Martineau, 2009, 95). La perspective sémiotique met en évidence l'interaction entre outil prescrit et outil en usage qui se situe entre

stratégie et tactique (ibid.). Cette perspective prétend expliquer comment fonctionne les signes mais ne donne pas à l'acteur les clés pour agir sur les signes. Selon Martineau (2009), le signe possède trois fonctions :

- Il est ce qui est mis à la place d'une autre chose : il est un **substitut** qui permet de traiter ce dont on ne fait pas l'expérience directe. L'outil est un signe dans le sens où il permet de faire l'interprétation d'un contexte organisationnel complexe ;
- Il est trace d'un **code** : il met en relation la chose et son substitut. Le code est connu des acteurs pour pouvoir lui donner une signification. L'acteur comprend les codes de l'outil comme les codes d'usage ou de fonctionnement.
- Il structure l'**univers** : il valide pour les acteurs, les circonstances données. Pour les outils, le signe organise et structure l'environnement dans lequel l'outil est déployé.

Selon Martineau (2009), un *outil-sign*e possède une double nature : l'outil est un objet, un artefact engagé dans l'action mais il est aussi un concept dans la pensée des acteurs. Lorino (2002) s'intéresse aux signes dans l'approche triadique de Pierce qui perçoit la pensée comme le résultat interprétatif de l'expérience obéissant au schéma suivant :

Figure 3: Interprétation de l'expérience selon Pierce puis repris par Lorino (2002)



Partant de ce constat, Lorino (2002) identifie les instruments comme étant à l'origine d'une composition double : **un artefact** dit objectif, matériel ou informationnel, **un schème d'action** permettant de mettre en œuvre l'outil. L'outil n'est impactant que s'il s'insère dans l'activité humaine. Ainsi, l'outil est rendu possible grâce à l'expérience des acteurs (Perez et *al.*, 2005 ; Lorino, 2002). Les outils de contrôle possèdent des intentions qui déterminent les schèmes interprétatifs des acteurs (Grimand, 2006). C'est dans une dimension structurelle que Macintosh et Scapens (1990) considèrent que la comptabilité de gestion est un schème interprétatif qui

permet la médiation entre l'organisation et les acteurs. La dimension structurelle représente la signification de l'outil, la modalité représente les schèmes interprétatifs et la façon d'interagir représente la communication de l'outil (Zouine, 2018). L'unique schème interprétatif n'est pas seul à l'origine de l'orientation du comportement des acteurs (Lorino, 2002). Grimand (2006) émet une analogie en expliquant que les schèmes interprétatifs sont comme le fait de donner un archet de violon à une personne, l'archet ne détermine pas les gestes que l'on va exécuter...

Le schème interprétatif est à l'origine de l'interaction entre expérience et structure organisationnelle. Il nous permet de nous poser la question de la place de l'outil dans l'interaction acteur et organisation.

2.2.2.3. *Créer le lien entre acteurs et organisation*

Le lien c'est ce qui unit, ce qui fédère mais le lien c'est aussi la courroie entre les différents axes d'une organisation, la courroie représente ce qui transmet le mouvement.

En ce sens, les outils sont au carrefour des individus et des systèmes organisationnels, au cœur d'un mouvement perpétuel. Pour que les acteurs puissent les utiliser et les comprendre, nous nous sommes penchés sur le lien créé – notamment grâce à la théorie de l'acteur-réseau – lors de ces interactions. La théorie de la traduction (ou la théorie de l'acteur-réseau) nous donne un premier éclairage sur l'implication des acteurs dans le « *consensus nécessaire à l'acceptation et la diffusion* » (Drevetton et Rocher, 2010, 88) de l'outil. Selon Callon et Latour (1981, 279 ; repris par Drevetton et Rocher, 2010) la traduction est considérée comme « *l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* ». La traduction est donc un processus créant des réseaux entre acteurs, organisations et outils. Selon Callon (1986) la traduction est composée notamment de quatre étapes :

- **La problématisation** : formuler un problème, un constat, un besoin. Les acteurs établissent un lien entre leurs intérêts éventuels et les réponses pouvant être apportées aux problèmes identifiés ;
- **L'intéressement** : constituer des alliances entre acteurs dans un objectif de renforcer les liens entre acteurs mais aussi leurs intérêts envers la problématique. Il s'agit donc d'une interprétation des données ;
- **L'enrôlement** : la définition des rôles des acteurs de l'organisation des rôles dans une logique de négociation ;

- **La mobilisation des alliés** : les représentations des acteurs qui deviennent des *portes paroles* qui intègrent les outils de contrôle dans l'environnement organisationnel.

Les outils peuvent donc être le lien entre l'organisation – plus précisément sa stratégie – et les acteurs de cette stratégie qui la mettent en œuvre au travers de processus de traduction. La littérature scientifique nous amène à une véritable prise en considération de la traduction dans l'usage des outils (Nobre et Zawadzki, 2013 et 2015 ; Drevetton et Rocher, 2010 ; Nado et Kane, 2021 ; Perray-Redslob et Malaurent, 2015 ; Drevetton, 2014 ; Ghaffari et *al.*, 2013).

Les outils permettent aux acteurs d'établir cette corrélation : ils représentent « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moison, 1997, 6). Cette définition, reprise par de nombreux chercheurs (Martineau, 2008 et 2009 ; Acquier, 2007 ; Chia et *al.*, 2010 ; ...), nous permet de comprendre l'outil comme un moyen d'établir une relation entre les stratégies définies par les acteurs de l'organisation et les variables organisationnelles. L'outil possède une vocation d'alignement (Tran, 2012), en étant connecté aux réalités du terrain (*Ibid.*).

Grâce à la littérature, nous avons pu constater d'autres éléments qui peuvent faire de l'outil un lien entre acteurs et l'organisation : les outils de gestion permettent aux acteurs de s'interroger sur leurs pratiques et de s'améliorer (Avare et *al.*, 2008). Ils permettent également de véhiculer un savoir et donc de transmettre des connaissances entre l'organisation et les acteurs (Martineau, 2008), ils structurent l'action collective (Martin et Picceu, 2006) et possèdent un rôle d'information entre la structure et l'acteur (Rocher, 2009). Selon David (1998), l'outil possède quatre rôles que nous avons regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7: Les quatre rôles des outils de gestion inspirés des travaux de David (1998) et de Rocher (2009)

Rôle de l'outil	Définition	Lien acteur - organisation
Conformation	« <i>Normer les comportements, au sens de les rendre conformes à un « optimum » postulé par l'outil.</i> »	L'outil conforme les comportements des acteurs en fonction de volontés organisationnelles (Anthony, 1988).

Investigation du fonctionnement organisationnel	« <i>La confrontation entre l’outil et l’organisation conduit à l’explication des « lois » de cette dernière ; l’outil permet de révéler les déterminants essentiels de l’organisation et d’aider les acteurs à imaginer de nouveaux schémas d’évolution.</i> »	L’outil permet d’expliquer aux acteurs certains choix organisationnels (Moisdon, 2007) dans lesquels ils pourraient éventuellement se projeter et évoluer.
Accompagnement de la mutation	« <i>Le point de départ n’est pas la volonté d’introduire un outil nouveau mais de concevoir des outils qui accompagnent et facilitent un changement décidé par ailleurs. L’outil joue le rôle de support d’une construction progressive de représentations partagées.</i> »	Le système de contrôle est un accompagnateur du changement (Boitier et Riviere, 2016), il est un support pour l’acteur qui évolue en même temps que lui.
Exploration du nouveau	« <i>L’outil joue un rôle non seulement dans la transformation des règles organisationnelles mais aussi dans le questionnement et la transformation des savoirs « techniques ».</i> »	L’outil est vecteur d’un savoir entre l’organisation et l’acteur (De Vaujany, 2006).

Selon la littérature, les outils possèdent des capacités fortes à relier l’organisation dans sa structure et les acteurs dans l’usage des outils. Ils sont au centre d’un triptyque qui caractérise le fonctionnement de l’organisation : homme – technologie – organisation. Les outils ont plusieurs rôles mais sont aussi vecteurs de valeurs au sein de l’organisation.

2.2.2.4. Créer du lien par les valeurs

S’ils sont transmetteurs d’une stratégie, qu’ils participent à la prise de décision, qu’ils ordonnent le réel et qu’ils possèdent des fonctions reliant les acteurs avec l’organisation, les outils sont aussi des vecteurs de valeurs.

La valeur est un concept polysémique et pluriel. Dans la discipline des sciences de gestion, la pluri-dimensionnalité de la valeur est plus particulièrement dû au découpage de la discipline en domaine (Cappelletti et Khaoutra, 2002). La littérature sur les valeurs en gestion est très riche (Lafarge, 2005 ; Drevet, 2017 ; Maisonnasse et al., 2019 ; Château-Terrisse, 2015 ; Rocher, 2008 ; Brechet et Desreumaux, 1998 ; Pascal, 2003, ...). Selon Simon (2000), elle est la conséquence du comportement des acteurs, elle n’est ni figée ni objective, elle est subjective et contingente (Cappelletti et Khaoutra, 2002).

Selon Bourguignon (1998) et Cappelletti et Khaoutra (2002), la valeur prend trois formes : la valeur en tant que mesure mathématique et scientifique, la valeur au sens économique et la valeur au sens philosophique. Elle peut également prendre une autre forme, la valeur

organisationnelle. Cette dernière représente *une donnée* et dans le même temps un *construit de l'organisation* et des individus dans leurs jugements et comportements (Brechet et Desreumaux, 1998). Cappelletti et Khaoutra (2002, 6) explique que la valeur organisationnelle « *conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité voire de légitimité [...] La valeur repose alors sur une compétence organisationnelle c'est-à-dire une disposition à gérer et organiser* ». La valeur comporte donc une certaine notion de performance.

En termes d'outils de contrôle, la valeur est particulièrement importante. Au-delà de la dimension de création de valeur (actionnariale vs partenariale), les outils portent des valeurs, comme le souligne Drevetton (2017, 13) : « *L'implantation des outils de gestion devient un vecteur de changement, une manière d'introduire des valeurs historiquement portées par les organisations privées dans le fonctionnement des organisations publiques. Au cœur de cette trajectoire, la notion de performance prend une place conséquente.* ». Les outils sont des portes ouvertes entre des éléments qui composent l'organisation et sont des transmetteurs de valeurs. Langevin et Naro (2003) considèrent que les systèmes de contrôle sont des producteurs et des reproducteurs de valeurs d'une organisation. Château-Terrisse (2015, 58) assimile les chartes à un outil de contrôle. Pour elle, ces chartes formalisent les valeurs organisationnelles : « *les outils sont alors porteurs de sens collectif et de valeurs communautaires, représentatives de l'identité collective.* ». L'outil permet de structurer l'échange entre des valeurs différentes qui peuvent résider au sein d'une organisation en favorisant le contexte dans lequel il peut se développer. Les outils possèdent une inscription sociale dans un contexte organisationnel.

D'après Carton et al. (2006, 162) l'outil « *trouve progressivement une inscription sociale, s'insère dans un méta-système de rôle qui va au-delà de l'organisation ou de toute unité micro-sociale.* ». Les outils sont des courroies de distribution des organisations permettant de relier à la fois les acteurs, les services, les valeurs et la culture organisationnelle. Ils deviennent de véritables soutiens aux acteurs.

En comparaison avec la littérature critique

Les recherches critiques ont montré que les outils de contrôle ne sont pas toujours implantés de façon à répondre à un besoin propre à l'organisation, en raison des phénomènes d'isomorphisme (Di Maggio et Powell, 1991) ou encore de l'adoption arbitraire, les rendant inadaptés (Dambrin et al., 2021) aux besoins organisationnels. Or, nous avons pu observer dans la littérature que

les outils permettent de créer du lien (Moisdon, 1997) et d'ouvrir de nouvelles portes qui sont bénéfiques aux acteurs et à l'organisation. Ils permettent de créer une continuité entre l'organisation, les individus et les techniques. Pourtant, ce n'est pas systématiquement le cas, les échecs du déploiement des outils peuvent être le résultat d'un usage marginal de l'outil par l'organisation et ses acteurs.

EN BREF

L'outil transmet des éléments aux acteurs et aux organisations. La philosophie gestionnaire précise le but que porte l'outil (Aggeri et Labatut, 2010). Elle est importante pour le développer ou le faire évoluer (Oiry, 2011). La sémiotique (Lorino, 2002 ; Martineau, 2009) permet de le cerner comme un signe qui confère des clés d'interprétation aux acteurs ou un schème interprétatif établissant un lien entre ces derniers et l'outil (Macintosh et Scapens, 1990). Ce lien peut se réaliser au travers de mécanismes de traduction (Callon et Latour, 1981) ou encore par les raisonnements et les connaissances qu'il génère. Le lien peut transmettre des informations mais également des valeurs.

2.3. Inscrire les outils dans une communauté

Les outils de contrôle n'existent pas sans les acteurs pour les faire vivre dans l'organisation. Ainsi, il nous semble pertinent de comprendre la place des outils dans les communautés organisationnelles. Ils sont à la fois des supports aux acteurs (2.3.1.) et permettent de faire perdurer l'action (2.3.2.).

2.3.1. Les outils de contrôle : des supports aux acteurs de l'organisation

Les outils possèdent d'autres fonctions que les traditionnelles fonctions informatives et performatives. Au-delà de la simple dimension structurelle et instrumentale ils ont des fonctions sociales.

2.3.1.1. Des supports à l'apprentissage

« L'investigation organisationnelle consiste à amener les individus d'une structure à se livrer à des recherches en interaction les uns avec les autres, avec l'intention de parvenir à un résultat qu'on puisse qualifier d'apprentissage organisationnel productif » (Argyris et Schön, 2002, 12).

Les interactions entre les individus sont au cœur des processus d'apprentissage organisationnel. D'après Pesqueux et Durance (2004, 5), l'apprentissage organisationnel est « *un concept aux multiples facettes qui se fonde sur une distinction opérée entre, d'une part, les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects organisationnels de l'apprentissage et, d'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation.* ». Cet apprentissage est le résultat d'une action pour les raisons suivantes : il y a un écart entre le savoir retenu et le savoir utile et, de plus, un environnement en perpétuel mouvement oblige les individus à mettre en place des mécanismes de contrôle pour apprendre (Argyris, 1993 ; Bollinger, 2019). De nombreux auteurs (Besson et Bouquin, 1990 ; Lorino, 1991 ; Amintas, 1995 ; Bollecker, 2002 ; Mevellec, 1990) reconnaissent que la mise en place des outils de contrôle permet de favoriser les apprentissages individuels et collectifs.

L'apprentissage est un processus qui comprend l'analyse, la structuration et l'interprétation des connaissances produites par autrui (Talbot, 2015). C'est également un processus de création de connaissances (Gallais, 2009). Cette vision de l'apprentissage reflète celle de Kolb (1984) qui divise ce concept en deux dialectiques d'acquisition de l'expérience - **l'expérience concrète** et le **raisonnement abstrait** - et deux modes de transformation de l'expérience - l'observation réfléchissante et l'expérimentation active - (Gallais, 2009). Cette expérience concrète permet, dans un premier temps, de faire des observations dont les acteurs interprètent la signification et en construisent du sens. Dans un second temps, ils pourront généraliser leurs interprétations qui deviennent des raisonnements abstraits. Ils pourront ensuite émettre des hypothèses à tester dans l'action qui devient elle-même la base de nouvelles expérimentations (Gallais, 2009 ; Kolb et al., 2001). Les processus d'apprentissages sont souvent modélisés par des boucles : c'est le cas pour Kolb (1984 ; et repris par Kolb et al., 2001 et 2014) qui associe l'apprentissage à un cycle expérientiel, ou encore pour Argyris et Schön (1978) qui analysent l'apprentissage en boucles simple et double. Batac et Carassus (2008) expliquent que le processus d'acquisition des connaissances consiste en la répétition de boucles objectifs-actions-résultats. L'acteur peut donc agir par tâtonnements dans l'usage de l'outil (Grimand, 2012) pour développer sa logique d'apprentissage. En ce sens, les outils deviennent des supports de réflexion, à l'origine d'une diffusion d'informations et donc de connaissances « *permettant à l'individu de repenser son rapport subjectif au travail.* » (Grimand, 2016, 183).

Amintas (1995, 60) évoque les outils comme étant « *au centre d'une « tension créatrice » entre le processus de contrôle et le processus d'apprentissage. Cette tension apparaît comme l'épicentre de d'une articulation d'une architecture d'outils avec la dynamique*

organisationnelle ». Les outils produisent de la connaissance et dans le même temps, sont nourris par des connaissances organisationnelles (Batac et Carrassus, 2008). D'après Kloot (1997), l'apprentissage organisationnel par les outils, et plus précisément par les systèmes de contrôle, est le seul moyen de faire face aux changements et aux évolutions de l'environnement.

La littérature nous permet de comprendre l'apprentissage organisationnel par les outils de contrôle grâce aux connaissances qu'ils produisent mais surtout grâce aux interactions entre ces connaissances et les acteurs. L'apprentissage est également un moyen pour les individus de faire face aux changements. Nous allons donc chercher à comprendre, dans une partie suivante, en quoi les outils peuvent être des supports de changements et d'innovation.

2.3.1.2. *Des supports au changement et à l'innovation*

L'évolution des outils de contrôle est fortement corrélée à l'évolution des nouvelles technologies. Chanegrih (2012) emploie la typologie de Sulaiman et Mitchell (2005) pour distinguer les différentes natures des changements qui touchent les outils de contrôle. Sulaiman et Mitchell (2005) distinguent cinq types de changements :

- **L'addition** : elle consiste alors au déploiement de nouvelles techniques comme des extensions des systèmes de contrôle ;
- **Le remplacement** : il correspond à la mise en place de nouvelles techniques qui remplacent celles déjà existantes ;
- **La modification de l'information** : l'information issue des outils de contrôle est transformée, changée ou remplacée ;
- **La modification opérationnelle** : il s'agit d'une modification technique des systèmes de contrôles et donc de l'usage ou des méthodes employées pour faire usage des outils de contrôle ;
- **La réduction** : elle correspond à l'élimination d'une technique mais sans aucun remplacement possible, cela correspond donc à l'abandon totale d'un outil.

Le changement est multiforme. Ces différentes formes ont un impact différencié sur les acteurs, l'adaptation au changement n'ayant pas les mêmes implications. Les outils jouent un rôle important dans le changement. Selon Moisdon (1997), les outils permettent aux acteurs de s'approprier de nouvelles façons de percevoir l'organisation, ils donnent la possibilité de développer des comportements cohérents et adaptés à cette nouvelle situation. Les outils peuvent-être des facilitateurs du changement. Ils sont en mesure de détecter et de prendre en considération les besoins évolutifs des organisations pour mieux pallier aux imprévus et à la

complexité de l'environnement (Turki, 2006). Meyssonier et Pourtier (2004, 94) ont notamment étudié l'impact sur le changement organisationnel de la mise en place d'un ERP. Ils constatent du fait que cet outil « *semble faciliter des évolutions aussi bien au niveau des managers de terrain que des contrôleurs de gestion et conduit à redéfinir des équilibres dans la répartition des tâches.* ». Ainsi, le déploiement des outils peut être bénéfique sur le plan opérationnel et instrumental permettant de faire évoluer positivement les tâches des managers et des contrôleurs de gestion. Dans une optique similaire, Boitier et Rivière (2016, 55) parlent de la mise en place de systèmes de contrôle de gestion – et par extension des outils qui en découlent – comme des vecteurs de logiques institutionnelles, « *articulant des transformations sociales et des changements organisationnels.* ». Les changements peuvent être externes aux systèmes de contrôle de l'organisation, comme les innovations, qui se situent à l'épicentre des organisations.

D'après Bollinger (2019), le contrôle de gestion est lié aux processus d'innovation, notamment dans la création de nouveaux produits qui a besoin d'être pilotée (Merchant, 1982 ; Bollinger, 2019). Janssens et Stayert (1999) et Bollinger (2019) constatent que les organisations ont de plus en plus besoin de faire usage des outils de contrôle pour gérer l'instabilité du changement en remettant de l'ordre. Ainsi, l'outil de contrôle peut être un véhicule du changement : « *D'une manière plus générale, le nouveau système de contrôle (les objectifs attribués à chacun, les informations suivies et la façon dont elles sont suivies) joue un rôle pédagogique considérable en communiquant les nouvelles réalités organisationnelles imposées par la privatisation et souhaitées par la direction, et les moyens d'y faire face. Il accompagne véritablement le processus de changement organisationnel.* » (Touchais, 2006, 6).

Les outils de contrôle peuvent diriger le changement, en être la source ou encore être des véhicules de ce changement, en servant de support à l'évolution et en favorisant les processus d'innovation. Finalement, nous pouvons percevoir l'outil comme un moyen d'échanger.

2.3.1.3. *Des supports d'échange*

D'après Kaplan et Norton (2001) les outils de contrôle sont des moyens de communiquer sur la stratégie des organisations. Il s'agit de faire partager des valeurs et des informations entre les structures organisationnelles. Knauf (2005, 6-7) parle des systèmes d'information comme d'un « *véritable système nerveux de l'entreprise [qui] constitue l'axe central autour duquel s'articule en temps réel « la gouverne » du lien « stratégie - structure ».* Grâce à leurs performances techniques et leurs ramifications transversales, ils peuvent radicalement

accélérer le développement d'une culture collective et collaborative de l'information ». En ce sens, les outils sont perçus comme des moyens de communiquer un certain nombre d'éléments en orientant les actions et les comportements des individus dans le sens de l'organisation.

Les acteurs font usage des outils de façon récursive et dans le cadre d'un usage quotidien « *les utilisateurs forment la structure de la technologie qui en retour forme leur usage.* » (Martineau, 2012, 217). L'usage suppose une interaction entre l'outil et l'utilisateur, dans une relation de quasi interdépendance. Selon Weick (1979), l'interaction est possible **lorsque les comportements d'une personne complètent ceux d'une autre**. Les interactions sont nécessaires entre outils et acteurs pour être capable d'innover tant en termes de processus que de production (Amans et al., 2014) et surtout pour répondre à l'instabilité de l'environnement organisationnel. De plus, « *le changement naît dans l'interaction — interaction entre égaux ou dans un modèle hiérarchique — qui permet de produire les micro-ajustements, seuls capables de réguler les comportements aux niveaux les plus proches de l'exécution.* » (Bernoux, 2002, 81).

Dans le cadre d'un changement organisationnel, les outils peuvent permettre d'échanger comme l'observe Drevetton (2008, 135) : les acteurs peuvent « *échanger, confronter des visions différentes sur l'outil de contrôle.* ». Ces échanges permettent de conditionner la réussite d'un projet. Les outils possèdent un rôle communicatif : « *ils permettent la communication (de faits, mais aussi de symboles) à l'intérieur de l'organisation et de l'organisation vers son environnement* » (Martineau, 2009, 412), ils participent donc à un phénomène collectif de communication permettant de faire circuler les savoirs (ibid.). D'après Fauré (2007), il est nécessaire de considérer l'activité communicationnelle qui gravite autour des outils de contrôle, tant en termes d'élaboration d'une communication que de l'utilisation de cette communication, non pas comme un coût caché mais plutôt comme un travail d'ordonnancement et de mise en lien avec un travail d'organisation et de définition des règles de « *l'agir ensemble* ».

L'usage des outils de contrôle possède une sémantique particulière qui permet aux acteurs de se comprendre entre eux et de comprendre l'usage qu'ils font de l'outil. D'après Martineau (2009) les outils sont trace d'un code et ce code « *établit un langage pour les échanges sociaux entre les acteurs. Il faut compréhension du code par tous les acteurs de l'échange pour que l'action collective puisse être possible. Les outils de gestion portent en eux un code économique qui sont le reflet d'une théorie de l'action organisée. Cette fonction découle directement de l'analogie avec le langage : « Métaphoriquement, nous pourrions comparer l'activité collective*

avec une conversation, les artefacts avec les mots, et les schèmes d'utilisation avec les significations génériques des mots données par les dictionnaires. » (Lorino, 2007, 15). ». La notion de sémantique est importante dans la communication autour des outils de contrôle puisque ces derniers utilisent un langage souvent chiffré. Comme l'explique Fauré (2007, 113) : « les outils de gestion sont de minuscules produits arithmétiques dotés d'une force rhétorique incroyable. ». C'est une idée partagée par d'autres auteurs comme Andrien (2019) ou encore Château-Terrisse (2015) : les outils de gestion sont des objets rhétoriques générateurs de langage puis transformés par les acteurs.

Les outils de contrôle sont des points de passage pour favoriser la communication en interne et de l'interne vers l'extérieur de l'organisation. Les outils permettent donc d'interagir, d'échanger, notamment au travers d'un langage qui engage l'outil dans la vie de l'organisation.

En comparaison avec la littérature critique

Nous avons pu observer que la littérature critique (Hopwood, 1976 ; Laughlin, 1999) reproche régulièrement aux outils, et plus particulièrement à ceux qui portent les projets d'outils, de ne pas prendre suffisamment en considération l'aspect social de leur déploiement. Une littérature consacrée davantage à la dimension humaine du contrôle considère les outils comme des moyens permettant aux individus d'apprendre (Gallais, 2009) de connaître et de s'améliorer, d'être flexibles face aux changements (Turki, 2006) grâce à la connaissance du contexte organisationnel dans lequel il gravite.

EN BREF

Les outils sont des supports à l'apprentissage car ils agissent comme un processus de création de connaissance (Gallais, 2006) en devenant de véritables supports de réflexion pour les acteurs (Grimand, 2016). Ils sont également des supports pour changer et évoluer, ils sont eux même source de changement (Chanegrih, 2012) mais permettent de pallier à la complexité de l'environnement (Turki, 2006) en facilitant les évolutions (Meyssonnier et Pourtier, 2004). Finalement les outils sont des moyens de communications (Knauf, 2005), d'échange (Drevetton, 2008) et de circulation des savoirs (Martineau, 2009).

2.3.2. Faire perdurer l'action : une fonction des outils de contrôle

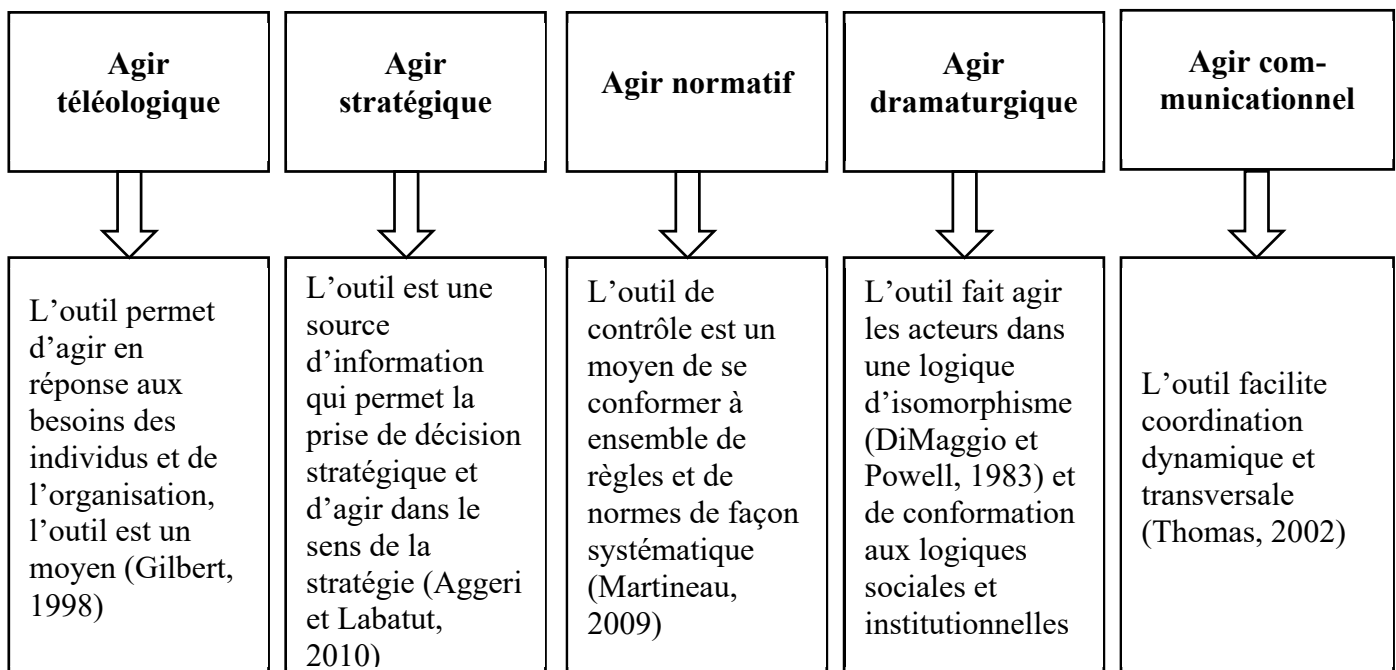
Le déploiement d'un outil est un processus lourd et complexe devant prendre en considération un nombre important de variables. Ainsi, les outils sont déployés dans un objectif de durée et

de changement à long-terme. Il permet d'inscrire les actions dans le temps et dans l'organisation.

2.3.2.1. Le sens de l'éthique et de l'action dans le déploiement des outils

Comme nous avons pu le constater plus tôt dans la littérature, « *l'instrumentation doit apporter de la réactivité (certains indicateurs sont actualisés tous les mois) pour permettre d'organiser un véritable pilotage des actions engagées.* » (Drevet, 2009, 37). L'action est théorisée par Habermas (1987) sous cinq formes différentes (Duchamp et Koehl, 2008). **L'agir téléologique** : qui revêt la forme la plus évidente de l'action, elle permet l'identification des besoins puis la recherche par les acteurs des moyens et des ressources nécessaires pour y répondre ; **l'agir stratégique** : il correspond, pour un acteur, au fait d'employer les meilleurs moyens en vue d'une réussite ; **l'agir normatif** : il correspond à l'action accomplie pour se conformer à une norme dictée par l'organisation ou plus largement par la société ; **l'agir dramaturgique** : permet aux acteurs d'agir en jouant un rôle dans une logique de se conformer aux conduites sociales et **l'agir communicationnel** : c'est l'interaction qui engage une relation personnelle dans un objectif de recherche d'entente sur une situation d'action dans une recherche de coordination mutuelle. Nous avons ainsi relié ces différents moyens d'agir avec les actions que permettent les outils de contrôle dans le schéma suivant :

Figure 4: Mise en perspective des formes de l'action en fonction des outils de contrôle



Les outils de contrôle sont à l'origine des choix d'actions des individus qui font évoluer les acteurs dans le sens des valeurs, de la stratégie, de la culture organisationnelle et des volontés des dirigeants. L'action possède un sens lorsqu'elle répond, dans le cadre des outils de contrôle, à la question « *comment décider ?* » (Duchamp et Koëhl, 2008, 190).

La question du « *comment décider* » nous amène à aborder le thème de l'éthique dans les processus de prise de décision. Ces processus sont construits par la culture organisationnelle qui influence les décisions et les actions des acteurs et les placent parfois dans des situations de dilemmes éthiques (Girard, 2007, 101). Girard (2007) explique que la « *majorité des situations qui font appel à l'éthique, dans la réalité quotidienne des entreprises, sont de la nature d'un dilemme. [...] Le dilemme éthique est une situation complexe, à laquelle ne peuvent répondre adéquatement les lois ou les normes édictées dans les codes de conduite ou les politiques de l'organisation, où la meilleure décision à prendre n'est pas claire et où le décideur est souvent tiraillé* » (Girard, 2007, 103). Ainsi, les actions que mènent les individus sont influencées par le contexte organisationnel. Les individus dans les organisations sont des *acteurs* dans le sens où ils agissent : « *L'action est là encore un point de départ central de la réflexion. Pour A. Schütz, il s'agit de conduites humaines, prévisibles à l'avance et associées à des motifs et des états de conscience. [...] dans pareille optique, l'interprétation du monde par l'acteur n'apparaît possible, dans le même temps, que sur la base d'une réserve sociale d'expériences préalables, c'est à dire sur un stock de connaissances historiquement constitué.* » (Gaudin, 2001, 10). Ainsi, l'éthique de l'action fait appel à une connaissance du monde organisationnel dans lequel l'individu gravite, rendant l'individu *acteur* de son environnement, faisant des outils le complément à une prise de décision éthique. Cette prise de décision est faite de plusieurs variables : la morale (Jones, 1991 ; Girard, 2007), qui peut se retrouver dans l'outil au sein des valeurs qu'il véhicule ; la culture organisationnelle (Girard, 2007) qui influence l'usage que les acteurs ont de l'outil ; les facteurs de contingence (Ibid.) qui influenceront le contenu des outils (Germain, 2004).

L'ensemble de ces variables envisage la prise de décision comme un mécanisme en cascade qui prend en compte bien plus que des données chiffrées, en y ajoutant une question de sens et d'éthique dans l'action organisationnelle. Cependant, l'éthique et l'action ne nous semblent pas suffisants pour prendre des décisions grâce aux outils, il est aussi question du sens que l'outil donne à l'organisation, ou que l'acteur donne aux outils pour vivre dans l'organisation.

2.3.2.2. *Des outils pour pérenniser*

Les outils permettent de pérenniser l'action dans les organisations. Nous avons pu aborder ce thème à plusieurs reprises dans la première partie de cette thèse : les routines organisationnelles ont été traitées dans plusieurs recherches (Bourguignon et Jenkins, 2004 ; Zawadzki, 2011 ; Aggeri et Labatut, 2010 ; Dechamp et *al.*, 2006 ; ...). Les outils sont à l'origine de routines, notamment parce qu'ils intègrent celles des acteurs (Proulx, 2001 ; Grimand, 2012). Mais, ici nous souhaitons aborder la façon dont laquelle ces routines permettent de faire durer l'action de l'outil dans l'organisation. L'apparition des routines dans l'usage de l'outil se réalise par tâtonnements, par de l'expérimentations et des apprentissages (Grimand, 2012). Les routines sont particulièrement intéressantes puisque « *les individus ont des interprétations subjectives des règles et normes, travaillent dans un environnement en interrelation forte avec les différents acteurs de l'action* » (Lambert et Ouédraogo, 2010, 68). Elles permettent donc de stabiliser les individualités des acteurs en créant des modes de fonctionnements mais elles découlent également de l'histoire et des valeurs de l'organisation. Elles possèdent un caractère répétitif qui autorise un gain de temps aux acteurs (March et Simon, 1958). Lambert et Ouédraogo (2010) identifient plusieurs caractéristiques aux routines que nous avons rassemblées dans le tableau suivant :

Tableau 8: Caractéristiques de la routine et impact sur les outils de contrôle

Caractéristiques des routines	Impact de ces caractéristiques sur les outils
Un caractère individuel et collectif : elles sont le reflet d'habitudes collectives tout en pouvant être interceptées par des actions individuelles	Les outils sont empreints d'habitudes qui permettent leur usage quotidien. L'acteur intègre même ses propres habitudes dans une optique d'appropriation de l'outil (Martineau, 2008 ; De Vaujany, 2006)
Les routines facilitent la coordination entre les acteurs	L'outil permet une coordination dynamique et transversale (Thomas, 2002 ; Bouquin, 1997)
Elles sont des réponses à l'incertitude organisationnelle	Les outils tendent à réduire l'incertitude avec des méthodologies ou encore grâce à des attitudes (Méric, 2000)
Elles renvoient à des connaissances dont l'acteur pourrait ne pas avoir conscience	L'outil a pour objectif de délivrer de l'information et de la traiter, en générant de la connaissance pour les acteurs en favorisant la prise de décision (Cheffi et Beldi, 2005)
Elles permettent de légitimer des comportements	L'outil permet de légitimer une décision ou une action dans une logique de rationalisation (Laufer et Burlaud, 1980 ; Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011)

Elles permettent une évolution endogène	La coordination et la standardisation participe à l'évolution puisqu'il existe une symétrie de l'information (Gillet et Gillet, 2013)
---	---

Les routines permettent de pérenniser l'action des outils et d'inscrire les connaissances dans la mémoire organisationnelle. Si cette logique de transmission de savoir ne représente pas un objectif principal dans le déploiement des outils de contrôle, ils ont pour vocation de synthétiser les informations relatives aux connaissances créées (Paraponaris et Simoni, 2006) et de les diffuser (Belmondo, 2000). C'est le cas d'un « *certain nombre d'outils et de méthodes [qui] jouent un rôle important dans la construction de la matrice générale de la connaissance collective, outils au rang desquels figurent les méthodologies de formalisation des savoirs, les T.I.C., les nouveaux dispositifs pédagogiques, ou encore, les nouveaux métiers d'intermédiation.* » (Pesqueux et Durance, 2004, 30). Les outils permettent donc de produire et construire de la connaissance pour les acteurs dans une perspective *représentationniste* de la connaissance.

Ces routines peuvent également se matérialiser par des procédures. Ces dernières ont pour rôle « *d'aider l'acteur dans son travail, représentent une manière de distribuer les connaissances au sein du dispositif actuel ou nouveau.* » (Paraponaris et Simoni, 2006, 71). Chatelain-Ponroy et Sponem (2011) observent que les procédures représentent la partie visible des systèmes de contrôle de gestion qui donnent l'apparence d'une fonction centrée sur l'aspect quantitatif et monétaire.

Les routines permettent à l'outil de faire perdurer son usage en apportant notamment des réponses à un environnement complexe et empreint d'incertitudes, des connaissances aux acteurs, en rendant la coordination entre les individus plus aisée, mais surtout, les routines légitiment l'action.

2.3.2.3. *Des outils pour légitimer*

La légitimité est un concept pluridimensionnel mobilisé dans plusieurs disciplines comme la sociologie, le droit ou encore les sciences de gestion. Selon Laufer et Burlaud (1980), et Chatelain-Ponroy et Sponem (2011) « *toute organisation puise sa légitimité dans un principe. Quand ce même principe se trouve contredit trop fortement par la réalité du fonctionnement de l'organisation concernée, celle-ci est amenée à modifier le principe initial afin de développer un nouveau discours légitimant son action* ». Ce principe est à l'origine des valeurs et des stratégies organisationnelles, la légitimité est une perception partagée au cœur d'un système

socialement construit (Suchman, 1995, Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). La légitimité prend donc en considération un ensemble de variables : symboliques, cognitives et identitaires (Buisson, 2006 ; Bédé et *al.*, 2012).

Le néo-institutionnalisme permet d'apporter une véritable contribution à la question de la légitimité sociale : ce courant de recherche « *met donc l'accent sur les forces culturelles, cognitives et sociales exercées par l'environnement sur les entreprises, qui conduisent à une homogénéisation des pratiques et formes au sein des champs organisationnels.* » (Buisson, 2005, 152). Cette homogénéisation des pratiques passe notamment par la mise en place d'outils de contrôle qui devront être légitimés pour être appropriés (Bédé et *al.*, 2012). Suchman (1995) propose un découpage de la légitimité :

- **La légitimité morale** : elle correspond à une évaluation « *normative positive de l'organisation et de ses activités* » (Suchman, 1995, 579 ; Bédé et *al.*, 2012). Elle s'inscrit dans un *best way*. Selon Bédé et *al.* (2012), elle permet aux acteurs d'identifier des bénéfices à long terme à l'usage des outils de contrôle, répondant à une certaine cohérence organisationnelle. Ce type de légitimité amène les acteurs à se demander si l'outil va réellement atteindre les buts qu'il s'est fixé dans une optique d'ajustement à l'organisation ;
- **La légitimité pragmatique** : Bédé et *al.* (2012) considèrent qu'elle repose sur l'intérêt des acteurs et donc des bénéfices individuels tirés du déploiement d'un outil. Celle-ci peut reposer sur des échanges entre les acteurs et être renforcée par des discussions avantageuses ou non influençant la perception de la pertinence de l'implantation de l'outil.
- **La légitimité cognitive** : est moins explicite selon Bédé et *al.* (2012). Elle relève d'une information présentée comme allant de soi, largement acceptée. Elle est reconnue comme la compréhensibilité de l'outil. Cette légitimité de l'outil permettra alors de perdurer au-delà de sa conception et de son usage par les utilisateurs.

La légitimité permet à l'outil de perdurer dans l'organisation. Le sujet de la légitimité a été traité par de nombreux chercheurs. Le sociologue Max Weber distingue lui aussi trois formes de légitimité : **la légitimité traditionnelle** qui correspond au respect de la coutume et des traditions, dans le cas présent, le respect des routines et des procédures ; **la légitimité charismatique** qui repose sur la qualité exceptionnelle du leader, dans le cadre des outils de contrôle, cette légitimité est induite par le porteur de projet de déploiement (le légitimateur,

Bédé et *al.*, 2012) ; **la légitimité rationnelle** sur laquelle l'autorité s'appuie au travers de lois et de règles impersonnelles et rationnelles, sa mise en place répond à des objectifs précis et rationnels (Buisson, 2005).

La légitimité a plusieurs fonctions (Buisson, 2005) : elle permet d'assurer l'ordre et la stabilité de l'environnement organisationnel (Scott, 1995), de diminuer les incertitudes et est également prescriptive (Weber, 1971) puisqu'elle repose sur des systèmes de valeurs et de normes. Il est question, dans la mise en place des outils, de les conformer à des valeurs organisationnelles et de les inscrire dans un environnement social.

La légitimité permet d'inscrire les outils dans la durée, dans la pertinence et la conformité avec le milieu dans lequel ils sont déployés. Nous pouvons donc comprendre au travers de la légitimité que l'outil possède d'importantes fonctions sociales.

En comparaison avec la littérature critique

Les routines organisationnelles sont abordées, dans une lecture critique, sous l'angle de freins au développement des outils de contrôle (Zawadzki, 2011). Pourtant, ici, nous comprenons que l'outil est lui-même à l'origine de routines qui permettent de favoriser son développement (Paraponaris et Simoni, 2006). S'agissant de la légitimité, si cette dernière n'est pas systématiquement acquise (Morales et Sponem, 2009), elle apporte de la cohérence avec la stratégie et de la pertinence dans le déploiement des outils.

EN BREF

Les actions dans l'organisation peuvent prendre plusieurs formes (Habermas, 1987 ; Duchamp et Koehl, 2008) qui peuvent être reliées aux différentes fonctions des outils. Ces derniers sont tournés vers l'action quotidienne qui se pérennise grâce aux routines. L'action crée des connaissances (Paraponaris et Simoni, 2006), les diffuse (Belmondo, 2000) et interprète l'information. La légitimité pérennise l'action, elle est vecteur d'ordre et de stabilité (Scott, 1995).

CONCLUSION

La recherche en sciences de gestion met en évidence que les outils de contrôle constituent des relais entre l'organisation et les acteurs. Ils sont non seulement des soutiens dans le travail quotidien mais également des aides aux prises de décisions. Les outils se matérialisent sous différents angles possédant tous une raison graphique (Goody et *al.*, 1979). Elle est interprétée par les auteurs de différentes façons, comme des artefacts (Lorino, 2002) ou encore des substrats techniques (Hatchuel et Weil, 1992). Les outils contribuent à la conformation (Moison, 1997), à l'uniformisation, à la rationalité, à la rationalisation ainsi qu'à l'institutionnalisation des pratiques notamment au travers de routines et d'habitudes (Lorino, 2018). Par ailleurs, les outils jouent un rôle majeur de vecteur de la stratégie (Germain, 2005 ; Cortes et *al.*, 2015 ; ...). Les recherches mettent l'accent sur le fait qu'ils permettent également d'orienter les comportements des acteurs (Mawadia et *al.*, 2016) et une évolution de leurs rôles. De nombreux travaux mettent également en évidence l'importance du rôle de liaison entre acteurs et organisation assuré par les outils. De nombreux chercheurs établissent ce lien notamment grâce à la théorie de la traduction (Callon et Latour, 1991) et aux capacités d'alignement de l'outil avec l'organisation (Tran, 2012). Nous avons ensuite cherché à comprendre de quelle façon l'outil s'inscrit dans son contexte organisationnel, et quel est son rôle dans ce contexte. La littérature insiste également sur les supports pour les acteurs que procurent les outils. Ils sont des supports d'apprentissage grâce à la production de connaissances (Gallais, 2009), d'expérience et de raisonnement (Kolb, 1989). Ils représentent des supports aux changements (Meyssonnier et Pourtier, 2004 ; Turki, 2006) des supports d'échanges car ils permettent de communiquer (Kaplan, 2001), de collaborer (Knauf, 2005) et d'interagir (Weick, 1979), entre autres grâce à la sémantique liée aux outils (Fauré, 2007). L'ensemble de ces fonctions de support permettent à l'outil d'établir son inscription dans un contexte à long terme qui est rendue possible grâce aux routines (March et Simon, 1958) et à la légitimité.

Cette synthèse sur la finalité des outils de contrôle nous a permis d'envisager de nombreux aspects qui influencent la mise en place et l'usage dans une perspective structuro-fonctionnaliste que nous avons mis en perspective avec la littérature critique.

SECTION 3 : LES OUTILS DE CONTROLE : UNE MISE EN ŒUVRE DELICATE

SOMMAIRE DE LA SECTION 3

SECTION 3 : LES OUTILS DE CONTROLE : UNE MISE EN ŒUVRE DELICATE

- 3.1. Des outils complexes dans des contextes complexes : une périlleuse interaction
- 3.2. Le déploiement des outils : de l'objectivité à la subjectivité
- 3.3. La subjectivité de la mise en œuvre des outils de contrôle renforcée par des phénomènes psycho-cognitifs

3. Les outils de contrôle, une mise en œuvre délicate

La seconde partie de ce travail a consisté en une étude de la littérature concernant les finalités des outils de contrôle. Celle-ci nous a permis de distinguer de multiples objectifs. Cependant, ces travaux ne font pas état des complexités liées à la mise en œuvre des outils de contrôle dans les organisations. Or, comme l'a montré la première lecture critique au début de ce travail, les outils présentent eux-mêmes certaines difficultés. Cette partie vise donc à explorer de quelle façon les organisations concilient finalités et difficultés dans le déploiement et l'usage d'outils.

Notre revue de la littérature est organisée en trois temps : nous nous penchons sur comment des outils complexes sont déployés dans des contextes eux-mêmes caractérisés par la complexité (3.1). Nous analyserons ensuite les enjeux du déploiement dans des contextes imprégnés de subjectivité (3.2) dans l'interprétation des phénomènes psycho-cognitifs existant dans les organisations (3.3) et de quelle façon ces phénomènes rendent cette mise en œuvre particulièrement périlleuse.

1.1. Des outils complexes dans des contextes complexes : une périlleuse interaction

La mise en œuvre des outils de contrôle ne peut pas se limiter à une lecture critique de ces derniers, ni des multiples finalités. Il s'agit ici d'explorer la littérature sur les variables de la complexité impactant l'outil dans sa globalité. Dans cette partie, trois niveaux de complexité sont traités : la complexité de l'environnement (3.1.1), celle inhérente aux outils (3.1.2) et enfin, la complexité relative à la dépendance des outils aux contextes organisationnels (3.1.3).

1.1.1. Déployer des outils dans des environnements complexes

Cette première partie traite d'un premier niveau de complexité : celui des environnements organisationnels dans lesquels s'inscrivent les outils (Detchessahar et Journée, 2007).

1.1.1.1. Des environnements en tension

La littérature a cherché à expliquer de plusieurs façons la complexité des organisations (Mériade et Mainetti, 2013 ; Thiétart, 2001 ; Journée et *al.*, 2012 ; ...). L'instabilité et l'incertitude de ces dernières renforcent les tensions entre les acteurs et entre les acteurs et l'environnement. Ces tensions peuvent être expliquées par la « *mondialisation de l'économie, globalisation croissante des secteurs d'activités, crises financière et économique... l'environnement des entreprises internationalisées s'avère actuellement instable et incertain. Dans ce contexte, leurs dirigeants se révèlent particulièrement réactifs, orchestrant fusions et acquisitions, délocalisations, fermetures de sites, réorganisations structurelle et*

méthodologique, introduction des ERP, internationalisation de fournisseurs et de clientèles. » (Morillon et Bouzon, 2009, 2). Les organisations sont faites de changements et de mouvements constants qui renforcent ces tensions. Pour y répondre, elles possèdent une structure et des modes de coordination (Mintzberg, 1982 ; Chiapello, 1996 ; ...). Elles ne sont pas systématiquement en capacité de répondre à cette instabilité, faisant donc place à différents types de tensions : organisationnelles, de performance, d'apprentissage ou d'appartenance (Smith et al., 2013 ; Smith et Lewis., 2011 ; Maignan et al., 2018).

Bien que les tensions soient, le plus souvent, expliquées par une réaction à un changement organisationnel, les recherches démontrent également qu'elles naissent de plusieurs paradoxes : *« entre autonomie et contrôle ; entre collaboration et compétition ; entre ouverture et fermeture, et entre design contrôlé et émergent. De fait, les tensions, contradictions et paradoxes sont de plus en plus reconnus comme phénomènes inhérents aux organisations »* (Michaud, 2011). Hernes (2005, 7), dans ses recherches sur le nouveau management public (NMP) exprime que l'introduction de ce dernier *« a tendance à exacerber les tensions entre la logique du service et celle de l'imputabilité »*. Il exprime également qu'elles naissent de l'obligation de rendre des comptes et de l'obligation de rendement. Dans le cadre du NMP, il s'agit d'introduire de nouvelles logiques de travail, or celles-ci ne sont pas toujours approuvées par l'ensemble des parties prenantes, provoquant à la fois des tensions, des difficultés voire même des refus de faire usage de certains outils.

Plusieurs chercheurs ont défini les tensions organisationnelles. Nous retenons la définition de Maignan et al. (2018, 129) qui nous semble rassembler les paradoxes, les instabilités tout en considérant les tensions comme positives et engageantes :

« Les tensions sont des inconforts résultant de conflits d'idées, de principes ou d'actions (Michaud, 2013). Elles sont la conséquence des contradictions et de leur tentative de résolution (Guedri, Zied et al., 2014), les contradictions étant définies comme des principes ayant des effets opposés qui coexistent (Ford et Ford, 1994). Les tensions naissent ainsi d'une opposition entre forces, valeurs, objectifs et principes ainsi que de confrontations entre acteurs organisationnels (Guedri, Zied et al., 2014 ; Château Terrisse, 2013). Si elles peuvent être potentiellement déstabilisatrices pour les organisations (Jay, 2013), les tensions ne sont pas systématiquement

négligentes (Lewis, 2000). Elles peuvent tout autant encourager ou entraver les dynamiques organisationnelles. »

Cette définition nous permet de percevoir les tensions à différents niveaux « *de l'intra-individuel à l'inter-organisationnel* » (Michaud, 2011, 3). Elles peuvent être des moteurs à l'amélioration et donc, à la mise en place des outils de contrôle, mais aussi des freins, empêchant la collaboration, la compréhension des contextes organisationnels et des effets contradictoires (ibid.).

Le contexte organisationnel joue un rôle important dans le déploiement de l'outil. Les acteurs sont « *confrontés aux réorganisations imposées, aux chiffres de suppressions d'emplois annoncés, aux mutations de la relation d'emploi (flexibilité, employabilité...), nombre d'entre eux ont perdu leurs illusions et estiment que le contrat psychologique (Robinson, Kraatz, Rousseau, 1994) les liant à leur structure d'appartenance est rompu. Ils considèrent que leur contribution personnelle et collective (temps, énergie, savoir-faire...) est supérieure aux récompenses organisationnelles octroyées (salaire, formation, promotion, sécurité...)* ». (Morillon et Bouzon, 2009, 2). L'évolution du contexte organisationnel oblige les individus à s'adapter à des situations qu'ils n'ont pas décidées, rendant l'usage des outils particulièrement difficile dans le sens où l'excès d'information ne permet pas de construire du sens sur l'usage des outils.

1.1.1.2. Donner du sens aux outils : une tâche complexe dans des contextes en proie aux instabilités

« La guerre en Ukraine n'en finit plus d'impacter les grandes entreprises. Le géant pétrolier britannique Shell a prévenu jeudi que son retrait d'activités en Russie dans la foulée de l'invasion de l'Ukraine allait entraîner 4 à 5 milliards de dollars de dépréciations et charges dans ses résultats du premier trimestre, qui seront publiés le 5 mai. »⁵

(Magazine Capital 07/04/2022)

Cet extrait de l'article, paru dans le magazine Capital en avril 2022, met en évidence la dépendance des organisations aux contextes dans lesquels elles sont implantées ainsi qu'aux différentes parties prenantes qui la composent. Ce contexte peut influencer l'ensemble des

⁵ <https://www.capital.fr/entreprises-marches/guerre-en-ukraine-le-geant-petrolier-shell-prevoit-jusqua-5-milliards-de-dollars-de-depreciations-1433231>

composantes de l'organisation. D'après Vidal (2014, 1), « Dans les environnements complexes, incertains, et à dynamique rapide ces inconvénients deviennent importants. Ainsi, la recherche de l'optimisation des processus de décision perd de son utilité pour l'action. ». Tel qu'analysé précédemment, nous avons pu établir qu'une des missions principales du déploiement des outils se situe dans des fonctions d'aide et d'appui à la prise de décision. Ainsi, les outils prennent toute leur envergure en situation d'instabilité et de changement.

En revanche, ils se construisent à partir de leur contexte. Les acteurs ont tendance à rechercher une cohérence, et plus précisément un sens à la mise en place des outils. Pour Dervin (1983 ; 1992) reprend le concept du *sensemaking* décliné en trois concepts (Maurel, 2010) que nous pouvons mobiliser pour le déploiement des outils (tableau 9) :

Tableau 9: Concepts du *sensemaking* (Dervin, 1989) et relations entre ces concepts et déploiement des outils

Concept du <i>sensemaking</i>	Question posée par le concept	L'impact de ces questions sur l'outil
Situation initiale	Qu'est-ce qui manque dans cette situation qui empêche d'évoluer ?	Le contexte organisationnel peut bloquer l'outil dans son usage et/ou son développement.
Manque ou discontinuité	Quelles ambiguïtés existent dans cette situation ?	L'outil ne trouve plus sa place dans le contexte dans lequel il s'inscrit.
Aide ou résultats	De quelle façon faire avancer la situation ?	Les individus retrouvent du sens dans la position de l'outil pour l'intégrer au contexte.

L'acteur qui agit dans un processus de type *sensemaking* est appelé à expérimenter « différents types de discontinuités dans une situation prenant place dans un contexte précis. L'aide prend la forme de recherche puis d'utilisation d'information, cette information devant être intégrée et comprise pour que l'individu puisse poursuivre la situation initiale. » (Maurel, 2010, 3). La construction de sens peut donc permettre de décider dans un monde qui se veut incertain. Au sens de Weick (1995), les individus sont constamment en recherche de repères dans l'organisation et dans le contexte, le *sensemaking* facilite les interactions entre acteurs, outils et organisations, en autorisant aux acteurs la possibilité de construire leur propres interprétations et identité. D'après Vidal (2014, 2), les organisations qui sont « confrontées à

un environnement incertain et dangereux ont intérêt à développer des processus efficaces d'interprétation du monde, c'est à dire de le comprendre pour pouvoir agir ».

Il est donc difficile de mettre en œuvre des outils dans des environnements instables comme l'atteste Meyssonier (2015, 182) dans sa recherche sur les dispositifs de pilotage en startups : *« Deux facteurs (un objectif, l'autre subjectif) rendent toutefois difficiles le déploiement des dispositifs de pilotage de la performance : d'une part, la pression temporelle est forte, les ressources humaines et le temps des dirigeants sont limités et la priorité est plus aux dimensions scientifiques ou commerciales qu'à la structuration du contrôle de gestion ; d'autre part, les dirigeants des startups, scientifiques ou ingénieurs, sont souvent peu intéressés ou peu compétents en matière d'outils de gestion. »*. Nous pouvons ici identifier une certaine distance des acteurs vis-à-vis des outils de contrôle lorsque l'environnement est mouvant. Cela rend leur implication dans les processus de construction de sens extrêmement complexe, le *sensemaking* nécessitant pour les individus de s'investir dans des recherches de solutions et de prises de décisions.

Ce constat établi par Meyssonier (2015) souligne l'importance du rôle des acteurs et de leurs intentions dans le déploiement des outils de contrôle, ce que nous allons alors étudier dans une prochaine partie.

1.1.1.3. Prendre en compte des intentions individuelles divergentes dans le déploiement des outils

La mise en place des outils de contrôle suppose, à la fois une intention collective émanant de l'organisation, mais également des intentions individuelles émanant des acteurs eux-mêmes. Cependant, la question des intentions individuelles dans la mise en place des outils est encore peu traitée. C'est plutôt l'usage qui est questionné, notamment avec les travaux de Martineau (2009), Hussenot (2007, 2009), Grimand (2006, 2012), De Vaujany (2005, 2006), Carton et al. (2006) ... En ce sens, nous nous sommes intéressés aux travaux de Perez et al. (2005) qui traitent des perspectives socio-politiques et psycho-cognitives des outils de gestion. Dans ce travail, Perez et al. (2005, 19) insistent sur le caractère individuel du déploiement des outils de contrôle : *« les acteurs initient une démarche d'appropriation des outils comptables et financiers en fonction d'intentions individuelles, elles-mêmes éventuellement guidées par des comportements opportunistes. »*. Ils sont donc ceux qui initient la mise en place des outils dans les organisations. Perez et al. (2005) se fondent sur les écrits de Justin (2004) qui propose un découpage des intentions individuelles selon trois niveaux :

- **L'intention stratégique** : qui correspond à une volonté consciente des individus *dominants* de l'organisation de produire des performances organisationnelles qui sont à la fois définies en amont et attendues. L'usage de l'outil sera donc fait de sorte à ce que ce dernier puisse justifier de décisions qui seront jugées comme *optimales* en termes stratégiques.
- **L'intention d'influence** : l'outil est choisi selon sa faculté d'orientation des acteurs. Il s'agit pour l'outil, d'influencer, de la façon la plus adroite possible, les individus qui feront usage de ce dernier dans un objectif de conformation à un mode de pensée.
- **L'intention manipulatrice** : qui pousse l'individu à agir en fonction de ses propres intérêts ou propres valeurs en faisant usage des outils pour permettre de satisfaire sa propre volonté.

Ces différents types d'intentions renforcent le constat que nous avons pu émettre précédemment : **la mise en place des outils de contrôle est un ensemble de compromis entre la triade organisation – acteurs – outils** (Amans *et al.*, 2014 ; Château-Terrisse, 2012 ; ...). Ce compromis, semble pour Latour (1992, 89), « *plus difficile à passer qu'il convient d'y mêler du social et du technique, de l'humain et du non-humain. Derrière les acteurs, d'autres apparaissent ; derrière les intentions, d'autres intentions ; entre les buts – variables – et les volontés variables – pullulent des buts intermédiaires et des sous-entendus, qui tous exigent d'être pris en compte.* ». Trouver des compromis semble être une tâche complexe faite de discussions et de débats entre les parties prenantes qui peuvent provoquer des malentendus ou des stratégies d'évitement (Parazelli, 2007), qui les placent dans des « *positions différentes comme des jugements moraux sur les intentions individuelles* » (Ibid. 6). Perez *et al.* (2005) perçoivent ces intentions individuelles de différentes façons : une intention d'accroissement de pouvoir ou de notoriété, qui permet la manipulation de l'outil dans un objectif de renforcement ou d'accroissement d'une position sociale ; des intentions de maximisation de richesse personnelle, une intention d'adhésion à des valeurs, règles... qui offre aux acteurs la possibilité de justifier certaines prises de décisions, ou, pour aller plus loin, certaines prises de risques.

Les intentions individuelles ralentissent le déploiement des outils, les acteurs se plaçant dans des situations de recherche de compromis. Ces intentions peuvent être plurielles, mais, mènent essentiellement à un détournement (Grimand, 2012 ; Lorino, 2002 ; Martineau, 2008) dans l'usage d'outils complexes utilisés dans des environnements eux-mêmes caractérisés par la complexité.

1.1.2. La complexité des outils au travers celle de son contexte

Dans cette seconde phase d'étude de la complexité, nous allons étudier un second niveau de la littérature qui admet la complexité des outils de contrôle.

1.1.2.1. Introduire un nouvel outil : un phénomène pluridimensionnel

La littérature admet que la mise en place d'un outil de contrôle est une réponse à un environnement complexe en vue de permettre « *la suppression de tâches répétitives, l'allégement des énormes opérations de classement, et le regroupement de certaines activités parcellisées, ce qui autorise une redéfinition des postes de travail* » (Demailly, 1992, 445). Dans une même logique, Chatelain-Ponroy (2010, 76) exprime que la mise en place de système de gestion « *peut s'expliquer par la nécessité d'apporter une réponse – sous forme d'outils – aux besoins des gestionnaires.* ». L'incertitude est représentée par « *le produit de la variabilité contenue dans un système complexe.* » (Lancry, 2007, 292). Ainsi, la réussite du déploiement des outils nécessite la prise en compte d'un environnement complexe et induit une prise en compte pluridimensionnelle des phénomènes organisationnels.

Les recherches en sciences de gestion, et notamment les recherches en contrôle, démontrent que la mise en place d'un outil implique une prise en compte extrêmement large de l'environnement dans lequel il est situé. Grimand (2006) qualifie cette considération de l'environnement en expliquant que les représentations de l'outil intègrent une vision multidimensionnelle et socio matérialiste. Il émet quatre propositions *représentationnistes* de l'outil. La première correspond à la **capacité de l'outil à imiter le réel**, il s'agit donc sa fonction instrumentale. La seconde proposition répond à l'idée selon laquelle **l'outil influence et oriente les comportements des acteurs** afin de les rationaliser. La troisième proposition réside dans l'idée que **l'outil se voit doté d'une certaine force autonome** puisque son usage est prescrit. La dernière proposition perçoit **l'acteur comme un être désincarné** entretenant un rapport externe à l'outil. D'autres chercheurs, comme Naro (1998, 46), perçoivent les outils de contrôle sous l'angle de la dimension humaine :

« sous l'angle des comportements, en étudiant les problèmes humains de la gestion budgétaire, ses aspects participatifs, de motivation, de satisfaction au travail, leurs liens avec la performance, etc. ; par les aspects sociopolitiques du contrôle de gestion en s'intéressant aux comportements et jeux d'acteurs, conflits et négociations dans les processus de gestion budgétaire ; à travers

ses aspects organisationnels, diverses recherches étudient ainsi le contrôle de gestion en tant que mécanisme de contrôle organisationnel, d'autres sa dimension culturelle, mais c'est le courant de la contingence des systèmes comptables et qui illustre le mieux cette dimension organisationnelle du contrôle de gestion ; enfin, à travers sa dimension sociétale, il s'agit dès lors d'envisager la dimension culturelle du contrôle par l'étude de ses liens avec les cultures nationales. »

Bourguignon (2003, 35) soutient également une approche d'un contrôle de gestion complexe qui dépasse la dimension instrumentale : le contrôle s'incarne « *dans de multiples outils et des dimensions variées, il est matériellement impossible d'offrir ici un recensement complet des oppositions qui s'y manifestent.* ».

Les outils peuvent être une réponse à l'incertitude et, dans le même temps, source des variabilités de l'environnement. Comme l'observe Lancry (2007, 293), « *la mise en place de nouveaux systèmes de gestion, de traitement de l'information, les nouveaux modes de management centrés sur les objectifs, la qualité, le client, viennent bousculer les pratiques, les procédures et les habitudes, créant de l'incertitude, elle-même source de tensions.* ». Les outils ont un impact fort sur l'organisation, l'aspect instrumental du contrôle « *n'est que la partie visible de l'iceberg* » (Chatelain-Ponroy, 2010, 84). Il n'est pas uniquement question de bousculer l'organisation lors du déploiement des outils, mais également les acteurs qui la composent. L'incertitude peut également être « *une caractéristique propre à l'individu. Ainsi, l'impact de l'incertitude créée par l'organisation de travail est d'autant plus grand que l'on est intolérant à l'incertitude.* » (Lancry, 2007, 294). La mise en place des outils de contrôle est donc à la fois source et réponse à l'incertitude environnante.

Il nous paraît alors intéressant de comprendre les facteurs de cette incertitude et son influence sur les outils et leur mise en place.

1.1.2.2. Les variables de l'incertitude pour comprendre l'implication des outils

Pour mieux comprendre le lien entre incertitude et outils de contrôle nous nous sommes intéressés aux facteurs de contingence selon le postulat de Lancry (2007, 293) qui explique que la « *contingence fait référence aux incertitudes auxquelles nous sommes confrontés dans la vie courante, notamment lors de nos prises de décision. Dans ce cas, elle renvoie à l'incertitude liées aux facteurs ou aux déterminants susceptibles d'influencer les actions.* ». L'usage de la

théorie de la contingence est largement critiqué (Gerdin et Greve, 2004 ; Chenhall, 2003 ; Morales et Sponem, 2011 ...). Cependant, aborder la question de la compréhension des outils et de leur complexité nous semble indissociable de la question du contexte de déploiement. Selon Germain (2004, 36), « *bien qu'elle puisse être critiquée par son penchant mécanique et déterministe (Bouquin, 1994), la théorie de la contingence apporte une contribution significative à la compréhension des systèmes de contrôle (Covaleski et al., 1996). Elle montre qu'il ne peut être fait abstraction du contexte organisationnel pour expliquer les pratiques de contrôle des entreprises.* ».

Mintzberg (1982 ; 1990) appréhende les principaux facteurs de contingence qui peuvent expliquer les variables de l'incertitude organisationnelle : **l'âge de l'organisation, la taille de l'organisation, la complexité des tâches, l'instabilité de l'environnement, et le type de résultats attendus**. Ces facteurs de contingence peuvent chacun, influencer la mise en place de l'outil, puisqu'ils modifieront le contexte de leur mise en place. La stabilité de l'environnement joue notamment un rôle majeur dans cette mise en place, puisque dans les études menées par Burns et Stalker (1961), l'instabilité est en partie représentée par les changements de technologies et de marché. Ainsi, une organisation possédant une structure organique possède de meilleures capacités à répondre à cette instabilité. La question de la structure est également très présente pour Mintzberg qui présente différents types de coordination qui possèdent chacun leurs propres facteurs de contingence. Chiapello (1996) a répertorié ces systèmes de coordination en les mettant en lien avec les facteurs de contingence. Dans le même sens d'autres auteurs expliquent que « *l'influence de la taille sur l'organisation et sa gestion interne est connue depuis longtemps : « Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée » (Mintzberg, 1982). Mais cette contingence n'est ni mécanique (d'autres facteurs contextuels agissent bien évidemment), ni linéaire* » (Meyssonier et Zawadzki, 2008, 74). En effet, les facteurs de contingence évoluent et provoquent des changements structurels (ibid.). La mise en place d'un outil de contrôle dans une organisation prend en compte la structure et les facteurs de contingence de celle-ci pour favoriser sa mise en place et qu'elle réponde à la fois aux besoins mais aussi aux contraintes de l'organisation.

Les besoins et les contraintes des organisations mènent à des choix d'outils spécifiques. Ces derniers sont nourris par des informations internes et externes à l'organisation. Ainsi, Bescos et Mendoza (1999) considèrent plusieurs variables contingentes à prendre en compte dans le

traitement de l'information à destination du contrôle : **les facteurs de contingence** (l'environnement et sa traduction en performance, les dimensions organisationnelles, les variables culturelles, les caractéristiques des managers, la technologie,...), **les interrelations entre ces différentes variables, les filtres liés aux comportements et aux attitudes** qui influencent la perception de l'acteur et la prise en compte de **processus dynamiques** qui impactent les comportements des acteurs.

Les facteurs de contingence nous apprennent que l'environnement organisationnel est instable et que la mise en place des outils de contrôle prend en compte ce contexte dans leur mise en place. Or, ces facteurs sont nombreux et complexes rendant le déploiement des outils tout aussi complexe. La connaissance de ces facteurs peut « *expliquer les insatisfactions constatées ou les manques vis-à-vis des informations fournies. C'est ainsi que peut s'améliorer la qualité des prestations fournies par le contrôle de gestion et les autres acteurs de la diffusion de l'information au sein des entreprises.* » (Bescos et Mendoza, 1999, 3). Les auteurs font état d'insatisfaction et de manquements dans la diffusion de l'information, qui peuvent être à la source de tension dans le déploiement des outils.

Les facteurs de contingence et les variables de l'incertitude sont multiples et justifient une prise en considération de l'ensemble d'un environnement organisationnel lorsqu'un outil de contrôle est déployé. La variété de ces facteurs peut démontrer d'une réelle richesse organisationnelle mais également d'une grande complexité.

1.1.2.3. *Des diversités au sein des organisations : entre richesse et complexité*

La complexité organisationnelle est possiblement le résultat d'une diversité d'acteurs aux « *objectifs distincts, conditionnent l'organisation, l'élaboration et la mise en œuvre des contrôles qui sous-tendent les activités des domaines spécialisés.* » (Benedetto, 2017, 11). Cette diversité peut être à l'origine de problèmes de communication, les acteurs ne sachant pas à qui s'adresser, rendant le système d'autant plus complexe (Ibid.). Dans le cadre de la mise en place des outils de contrôle, la diversité des acteurs peut donc influencer les usages qui seront fait de ces derniers. En effet, les acteurs et outils sont interdépendants. Or, ces acteurs peuvent avoir différents rôles qui influencent chacun différemment l'utilisation des outils de contrôle comme le précise Dreveton (2008, 130) : « *la conception de l'outil peut rassembler des acteurs aux motivations différentes. Dès la phase de construction, leurs intérêts risquent donc de se confronter. Finalement, la diversité des attentes attribuées au projet se répercute sur l'outil créé* ». Les attentes et les intérêts qu'identifient Dreveton (2008) nous invite à considérer

plusieurs fonctions dans la mise en place des outils. Dans sa thèse en sociologie, Richard-Ferroudji (2008), distingue plusieurs types de rôles :

- Le rôle comme **fonction** : l'approche fonctionnaliste définit le rôle comme un ensemble d'attentes, inflexible et universellement accepté. « *Le rôle est un moyen de régulation sociale de l'activité individuelle* » (Ibid., 72). Les acteurs sont perçus à travers leurs *statuts-rôles*. En ce sens, les outils permettent aux acteurs d'avoir un rôle précis dans l'organisation. Cependant, cette vision peut être limitante pour les individus.
- Le rôle **comme cadrage de l'action** : dans une approche interactionniste, le rôle est *plus fluide* du fait d'une négociation constante entre les individus. Le rôle est donc dépendant du contexte, il n'existe qu'en fonction de l'implantation de l'acteur. D'après Richard-Ferroudji (2008, 74) « *chaque individu essaie de définir son rôle dans la situation* ». En ce sens, les acteurs agissent en fonction de leurs rôles. Concernant les outils, nous pouvons relier ce rôle de cadrage comme permettant d'intégrer le contexte à l'acteur qui utilisera l'outil.
- Le rôle de **recadrage** : Cette approche met l'accent sur la redéfinition des problèmes mais aussi sur l'engagement des participants. Il y est question de la participation des acteurs de l'organisation à la fois de façon symbolique mais aussi de façon matérielle. La mise en place des outils est donc dépendante de la contribution des acteurs.

Ces différents rôles démontrent une première perception de la pluralité des acteurs au travers de leurs rôles et de la complexité de chacun de ces rôles. D'autre part, la pluralité d'acteurs est le fruit d'individualités qui composent l'organisation comme l'expérience individuelle, les aléas ou encore l'accumulation d'évènements (Journé *et al.*, 2012).

Les expériences individuelles influencent la perception qu'ont les acteurs des outils de contrôle, tel que l'indique Grimand (2006) en observant que l'expérience vécue en amont par les individus peut être décevante.

Les aléas font partie de la diversité organisationnelle. Ils peuvent être des crises qui obligent à repenser les outils de contrôle. Certains outils de contrôle sont créés exclusivement pour la gestion de ces crises. Griot (2007) propose un outil d'aide à la décision pour les interventions de sécurité civile en cas de risques liés aux transports de matières dangereuses. Ktiri et Benmakhlouf (2021) traitent de l'importance des outils de gestion et du rôle des contrôleurs de gestion dans la crise de la COVID-19.

Concernant l'accumulation d'évènements, Ducrocq (2008) fait état d'une suite d'évènements particulièrement pénibles pour le personnel soignant, pouvant être à l'origine de traumatismes psychiques. Les logiques du personnel soignant peuvent être très éloignées des logiques gestionnaires. Ainsi, d'après Château-Terrisse (2012) les outils peuvent permettre l'hybridation de ces logiques. Cependant ils peuvent également être à l'origine d'un mille-feuilles administratif (Rochet, 2021 ; Torre, 2017 ; ...), comme l'indiquent Vallejo et al. (2015, 5) : « *différents tableaux de bords, ou autres outils de gestion qui là encore, en fonction d'un certain niveau de spécificité, peuvent être abstraits pour certains acteurs. Et donc, comme le définissent Cohen et alii ils ne sont pas compris par l'ensemble des membres, et donc s'apparentent à une technologie floue.* ».

Finalement, les différents niveaux de complexités témoignent de la richesse et de la densité du contexte organisationnel. Les outils sont dépendants du rôle des acteurs dans ce contexte, mais aussi du contexte lui-même.

EN BREF

Une première vision du déploiement des outils de contrôle nous apprend que pour comprendre ce que l'on fait des outils, il est nécessaire de comprendre les dimensions dans lesquelles ils s'incarnent (Bourguignon, 2003). Ainsi, Chatelain-Ponroy (2010) propose de considérer la partie instrumentale des outils comme « *la partie visible du contrôle* » et invite à approfondir *la partie invisible*. En revanche, comprendre la place des outils dans l'environnement organisationnel nous permet d'aborder une littérature qui établit un lien entre incertitude et outils, notamment grâce à la théorie de la contingence comme le propose Lancry (2007). Germain (2004) observe qu'il n'est pas possible de faire abstraction du contexte pour comprendre le contrôle. Le contexte organisationnel est composé d'acteurs qui confrontent leurs intérêts dès la phase de mise en place de l'outil (Drevetton, 2008).

1.1.3. Outils et contextes organisationnels : indépendants ou co-dépendants

Le dernier aspect de la complexité que nous avons choisi de traiter est celui de la dépendance du contexte et de la mise en place des outils de contrôle.

1.1.3.1. Les difficultés d'inscription des outils dans un contexte organisationnel : une nécessité pourtant vitale

La notion d'inscription a particulièrement été développée par Akrich (1987, 1991, 1993) et plus tard, par Drevetton (2017). Ce concept est issu des travaux sur la sociologie de la traduction. Tel

que nous avons pu l'observer précédemment, les acteurs emploient des mécanismes de traduction pour envisager les outils de contrôle (Nobre et Zawadzki, 2013 ; Drevet et Rocher, 2010). De plus, les outils ont besoin d'être contextualisés pour exister (Chiapello et Gilbert, 2012). Les recherches en sciences de gestion et plus particulièrement dans le champ CCA démontrent que la gestion est une activité d'inscription (Busco et Quattrone, 2018 ; Martineau, 2020 ; Drevet, 2017).

D'après Akrich (1991), la notion d'inscription correspond à l'articulation entre le contenu et son contexte, et donc entre l'objet et son environnement, il s'agit d'effectuer un lien entre l'intérieur et l'extérieur. La notion d'inscription est donc ce qui permet « *d'incorporer dans le contenu même de l'objet une définition des relations entre l'objet et son environnement.* » (Akrich, 1991, 9). Dans le cadre de sa recherche sur les objets de la conception à l'action, Akrich (1993) explique que les phénomènes de traduction sont installés notamment grâce à l'inscription des relations des usagers avec le réseau, donc avec leurs contextes. Il y a une relation triple entre **objet technique, utilisateur et environnement organisationnel**. C'est ainsi que l'inscription permet d'autoriser des rapprochements entre des situations qui ont un sens (Akrich, 1993). Cependant, l'inscription ne correspond pas à une relation unidirectionnelle. Les outils sont porteurs d'un certain nombre d'inscriptions avant même leur déploiement dans les organisations, ce qui va définir leur mise en place de façon antérieure : ce sont des conditions préalables (Ibid.). Akrich (1991) développe alors le concept de souscription. Ce concept définit la relation entre l'acteur et l'objet technique puisque les individus se souscrivent à un certain nombre de conditions qui sont inhérentes à l'outil lui-même.

D'après Detchessahar et Journé (2007), la contextualisation des outils passe nécessairement par l'inscription de ces derniers dans l'organisation. Ils constatent l'importance de cette inscription qui est fonction du déploiement en contexte, mais pas uniquement. L'inscription représente le phénomène qui va permettre la transformation entre la matérialisation du signe (Lorino, 2002) et les volontés d'une organisation (Latour, 1999). Cette inscription sous-entend également de faire des choix à la fois esthétiques et sémantiques en fonction de la façon dont l'utilisateur perçoit l'outil (Martineau, 2020). Cependant, cette perception ne peut être complètement rationnelle, objective et instrumentale. Elle engendre certaines contraintes qui rendent le déploiement de l'outil plus complexe. C'est ainsi que revient la question de l'usage réel et de l'usage prescrit, lequel, selon Martineau (2009, 2020), est inévitable dans les processus d'inscription des outils.

Cette inscription connaît cependant des limites, elle ne se réalise pas de façon systématique. Les outils s'inscrivent au fur et à mesure dans une stratégie organisationnelle en articulant les finalités de l'organisation, les choix managériaux et les logiques organisationnelles (Flichy, 1995 ; Benedetto-Meyer, 2017). Grimand et al. (2018) précisent que l'inscription des outils n'a pas les mêmes conséquences sur les organisations : les outils au **couplage fort** (ayant une dimension contraignante) conduisent à une posture défensive des acteurs vis-à-vis des paradoxes organisationnels et les outils au **couplage faible** (ayant une dimension habilitante) à une gestion plus souple de ces paradoxes, permettant de mieux exploiter le potentiel de ceux-ci. L'inscription des outils dans l'organisation n'est donc pas un phénomène neutre, comme l'atteste Martineau (2020, 37) : « *dans la mesure où cette opération donne une certaine représentation, toujours incomplète, partielle et partielle, de ce qui est représenté : elle en élimine certains aspects et en fait ressortir d'autres, comme une carte le fait d'un territoire* ». L'auteur ajoute également que l'acte d'inscription est particulièrement complexe et évolutif. Il nécessite de faire une véritable analyse de l'outil pour comprendre comment l'idée managériale de départ a été influencée et modifiée. Nous pouvons alors comprendre que l'outil doit s'inscrire dans une réalité pour survivre dans l'organisation.

L'acte d'inscription démontre de l'importance de l'appartenance de l'outil à un contexte pour exister. Pourtant, cette inscription ne se fait pas toujours de la façon la plus aisée. Inscrire l'outil dans un contexte a des conséquences sur ce dernier. Et l'inscription est dépendante des acteurs qui la permettent. Cependant, nous constatons également que l'outil peut émettre ses propres conditions (Akrich, 1993) à son usage.

1.1.3.2. Les outils face à la question de l'autonomie

Le choix des outils est influencé par des variables contextuelles qui proposent une lecture inter organisationnelle des outils, c'est ce que Swanson et Ramiller (1997) nomment la *vision organisante*. Cette vision a trait « *aux applications opportunes de la technologie, à son mode de fonctionnement, aux conditions de bénéfice de ses valeurs ajoutées et aux changements organisationnels qu'elle porte* (Swanson, Ramiller 1997). *Le but de ce discours est à la fois de faciliter l'interprétation, la légitimation et la mobilisation de l'innovation par les adopteurs.* » (Carton et al., 2006, 170). Selon cette vision, les outils sont porteurs de caractéristiques qui conditionnent l'interprétation que les acteurs font de l'outil.

« Cette vision favoriserait la constitution d'un contexte commun d'interprétation sur le contenu et les objectifs de l'informatisation »

au regard du contexte social, technique et économique de son implantation ; elle faciliterait la légitimation des innovations proposées comme bonne pratique organisationnelle ; elle encouragerait enfin la mobilisation des parties prenantes du changement technique et organisationnel associé. » (Hochereau, 2010, 142)

D'après cette approche, l'autonomie des acteurs et des outils, n'est pas totale mais plutôt guidée. De ce fait, les outils possèdent des attributs et des objectifs qui vont déterminer les actions des acteurs.

Chevallet et Moatty (2012) mettent en évidence des risques dans la mise en place des outils, notamment celui d'un renforcement du contrôle tendant à réduire l'autonomie des acteurs de l'organisation. En effet, la mise en place des procédures inhérentes aux outils sont parfois rigides, rendant l'autonomie des acteurs secondaires par rapport à la tâche. L'autonomie est également réduite par les rythmes de travail qu'imposent les outils comme le constatent Chevallet et Moatty (2012, 108) : « *L'autonomie du salarié est réduite précisément par l'impossibilité – ou la grande difficulté – dans laquelle il se trouve de réguler les dimensions structurantes de son rythme de travail.* ». Dans une perspective similaire, Livian et al. (2004) expliquent que les nouveaux modes d'organisation du travail, et donc les outils qui y sont rattachés, imposent un resserrement des délais et un accroissement des rythmes de travail. Ils auraient tendance à diminuer l'autonomie, les acteurs étant des exécutants stratégiques en vue d'une réalisation d'objectifs.

Pour Martineau (2012), les outils possèdent un rôle de *contrôle*. Leur statut permet une investigation du fonctionnement organisationnel, l'usage de l'outil est déplacé et poursuit plusieurs statuts différents. Celui d'être un instrument de valorisation, de revendications, un instrument légal ; ou encore un instrument de management interne qui va justement mettre l'accent sur la notion de contrôle. La relation entre contrôle et autonomie est délicate : l'autonomie est nécessaire à la créativité pour sortir d'un cadre qui se veut prescriptif (Desmarais et Khedhaouria, 2006). Pourtant, cette autonomie possède une tendance à engendrer de nouvelles formes de contrôle : définition normative de l'objectif d'autonomie ou encore responsabilisation de l'individu et surveillance des flux d'information (Khalil et Dudézert, 2014). L'autonomie n'est pas totale mais guidée, c'est une autonomie paradoxale qui se présente. Ces paradoxes se retrouvent même dans l'histoire de la mise en place des outils :

depuis le milieu des années 1990, l'autonomie des salariés est prônée, pourtant les outils de contrôle se multiplient provoquant une certaine baisse de l'autonomie.

La littérature critique a tout de même tendance à présenter les outils de contrôle comme réduisant l'autonomie des acteurs. Cependant, les outils peuvent orienter la créativité des individus. Il y a donc une ambivalence de l'autonomie à la fois des outils mais aussi des acteurs. Cette ambivalence nous permet d'envisager l'acteur comme subissant l'outil, en étant presque passif face au déploiement des outils de contrôle.

1.1.3.3. *Outils actifs/acteurs passifs ?*

Certains outils sont imposés aux acteurs par voie légale ou encore par décision de la direction d'une organisation. Parfois, ces outils sont simplement acceptés au départ, par les individus, mais finissent par évoluer, étant considérés comme des contraintes. Fabre (2013) explique – concernant la mise en place de normes – que les acteurs prennent la mesure de l'ampleur des décalages entre les existants de la norme, sortis de leurs contextes, et la réalité de la mise en place de l'outil. D'après Chiapello et Gilbert (2012), les contraintes imposées par les outils peuvent également peser sur les groupes dominants qui les rendront encore plus légitimes dans leurs actions. Ils expriment également que les outils sont vecteurs de valeurs et de représentations, ils supposent que cette capacité à orienter les actions, autorisent aux outils d'exercer une sorte de violence sur les individus.

Dans le même sens, les contraintes imposées par l'outil sont de l'ordre de l'incitatif sur les acteurs (Ragaigne et al., 2014). Moisdon (2013) démontre le décalage que peut prendre cet incitatif, en parlant d'un incitatif économique à vision verticale qui ne correspond pas à une organisation qui possède un fonctionnement horizontal. En ce sens, il émet le constat de la nécessité d'un rééquilibrage de l'incitatif permis grâce au déploiement des outils. Il explique alors la complexité de cette tâche de rééquilibrage puisqu'elle nécessite un niveau élevé de connaissance des acteurs concernant l'organisation et son contexte. Les outils possèdent également un rôle de gouvernance, prenant une place parfois laissée vacante par les acteurs (Berrebi-Hoffmann et Boussard, 2005). L'outil est actif mais l'acteur n'est pas passif. Cependant, son activité est limitée. Ces incitatifs sont censés permettre de stimuler des réflexes gestionnaires chez des acteurs qui ne possèdent pas ces logiques au départ (Moisdon, 2007).

D'après Quemener et Fimbel (2015, 260), la perspective représentationniste met en évidence « *la double essence de la vision instrumentale, d'une part, par le recours à la docilité passive des terrains organisationnels et humains, et d'autre part, par le postulat d'une modélisation*

comme fondant la juste représentation mécaniste de l'organisation, et donc son caractère objectivement mécanisable. ». De cette perspective, découle quatre fondements principaux (Grimand, 2016) :

- L'efficacité de l'outil est dépendante de **l'aptitude à reproduire au plus juste une situation de gestion** à l'œuvre, donc ce sont les propriétés intrinsèques de l'outil qui le définissent ;
- L'outil possède **une influence directe sur l'action** : il oriente les comportements et impose des contraintes aux acteurs ;
- **L'acteur se conforme de façon passive à l'outil** ;
- L'appropriation est considérée comme **non problématique** « *consacrant l'adage selon lequel l'intendance suivra. Cela conduit à interpréter toute dérive dans la trajectoire de l'outil comme l'expression de comportements déviants* » (Grimand, 2016, 186)

Dans ces quatre logiques, l'acteur est secondaire face à l'outil, il agit de façon passive. Cependant, Grimand (2016, 175) explique qu'il est possible pour les acteurs de sortir du rapport de conformation en s'engageant dans un travail de « *réappropriation du prescrit* ». Cette réappropriation est réalisable grâce à l'existence de stratégies déviantes pour que les acteurs puissent s'extraire de ce rapport (Townley, 1994 ; Grimand, 2016). Hatchuel (1994) considère que l'introduction d'un outil « *aussi normatif soit-il, se traduit toujours par un apprentissage croisé entre le prescripteur et ceux qui sont les cibles de la prescription. Autrement dit, le caractère plus ou moins contraignant était surtout dans l'esprit des prescripteurs* » (David, 1996, 23). David (1996) constate tout de même deux exceptions : la première lorsque l'outil prescrit réellement une décision, lorsque l'organisation suit l'avis émis par l'outil, la seconde lorsque l'outil n'est pas contextualisé ni intégré dans l'organisation, l'apprentissage par l'outil ne sera pas possible et cette logique de conformation peut échouer.

Finalement, ni les outils ni les acteurs ne sont complètement passifs ou actifs. La littérature dévoile qu'il est nécessaire de rechercher un équilibre entre les logiques de conformation des outils et les possibilités de faire dévier leur usage. Il s'agit de l'une des complexités de la mise en œuvre des outils. Nous avons appréhendé les phénomènes de complexités à travers les outils, à travers le contexte de déploiement, à travers les individus qui les emploient et finalement dans l'interaction entre ces éléments. Nous allons donc appréhender dans une prochaine partie, les difficultés de déploiement des outils à la fois dans leur objectivité et subjectivité.

EN BREF

L'inscription de l'outil dans l'organisation effectue un lien avec son contexte (Akrich, 1991) dans une relation pluridirectionnelle (Akrich, 1993). Selon Detchessahar et Journé (2007) cette inscription est nécessaire pour contextualiser l'outil dans l'organisation bien que ce processus d'inscription soit complexe et évolutif (Martineau, 2020). Le déploiement des outils a également une influence sur l'autonomie des acteurs : les outils réduisent l'autonomie (Chevallet et Moatty, 2012 ; Livian *et al.*, 2004). Ce manque d'autonomie nous a amené à nous poser la question de l'activité ou de la passivité des acteurs. En effet, l'acteur est perçu comme se conformant de façon passive à l'outil (Grimand, 2016), mais cette passivité peut être modifiée notamment grâce à la possibilité pour l'acteur d'employer des stratégies déviantes (Ibid.)

1.2. Le déploiement des outils : de l'objectivité à la subjectivité

Pour mieux comprendre les difficultés de mise en œuvre, il nous semble important de traiter de l'outil dans sa dimension objective et subjective. L'angle objectif apporte une considération matérielle et instrumentale des outils de contrôle, quant à la vision subjective nous renseigne sur des contraintes plus abstraites. Pour cela nous développons la question d'une vision objective comme une limite au développement des outils (3.2.1.), puis *une perspective représentationniste* des outils de contrôle (3.2.2.). Enfin, nous explorons la littérature qui traite des contraintes subjectives des outils (3.2.3.).

1.2.1. La nature objective des outils : une limite de développement ?

La nature objective des outils nous renseigne sur les contraintes matérielles liées à la mise en place de ces derniers.

1.2.1.1. La qualité et le design des outils de contrôle : des propriétés intrinsèques essentielles dans leur mise en œuvre

Comme nous avons pu le voir auparavant, la littérature dévoile que les outils de contrôle font partie de systèmes plus importants. Or, ces systèmes possèdent des critères qui leurs sont propres. Cependant, l'appropriation des outils est dépendante des modes de contrôle choisis pour leur déploiement (Carton *et al.*, 2005). Ainsi, Santin et Caillie (2008) distinguent plusieurs typologies de *designs* et donc de critères qui fondent les systèmes. Nous les avons rassemblées dans le tableau suivant :

Tableau 10: Caractéristiques des outils de contrôle

Traditionnel <i>versus</i> non traditionnel	
Traditionnel : le contrôle possède une dominante financière et les outils du système permettent le suivi des objectifs stratégiques et d'évaluer la performance (Errami, 2007 ; Lorino, 2001 ; Chatelain-Ponroy et Sponem, 2001 ; ...).	Non traditionnel : le contrôle intègre la dimension non financière qui permet aux acteurs de s'adapter au contexte organisationnel avec des méthodes telles que l'ABC, le contrôle de gestion environnemental etc.
Centralisé <i>versus</i> décentralisé	
Centralisé : les outils se placent dans une démarche <i>top down</i> avec une autonomie limitée des acteurs dans l'usage des outils de contrôle (Lambert, 2005). Les outils sont déployés dans des environnements <i>simples</i> (Mintzberg, 1979).	Décentralisé : à l'inverse, le contrôle décentralisé laisse alors plus de marge au déploiement des outils mais permet surtout plus d'autonomie dans les usages des outils de contrôle (Ennajem, 2019). Ce mode de contrôle accentue la responsabilisation des acteurs (Lorino, 1995).
Ex post <i>versus</i> Ex ante	
Ex post : ce critère de contrôle développe l'analyse des écarts et le contrôle de la juste application de la stratégie. Il permet d'assurer le suivi et la gestion quotidienne de la performance organisationnelle (Meyssonnier et Pourtier, 2006).	Ex ante : les outils tels que les procédures sont des outils <i>ex ante</i> , il s'agit alors de la planification et donc de la régulation (Fernandez et al., 2012). Les outils sont utilisés dans une optique d'apprentissage.
Proactif <i>versus</i> réactif	
Proactif : les outils dits proactifs possèdent une fonction préventive et permettent à l'organisation de se prémunir contre des actions qui peuvent affecter sa performance (Merchant et Van Der Stede, 2007).	Réactif : les outils possédant des caractéristiques <i>réactives</i> permettent la mise en place d'actions correctives et ont un objectif d'informations qui permettent l'apprentissage (Amintas, 1995).
Etroit <i>versus</i> distant	
Etroit : les outils de contrôle sont des continuités des acteurs. Ils orientent les acteurs de façon totale puisqu'ils sont composés de règles, procédures etc. et permettent la prise de décision (Burchell et al., 1980).	Distant : les outils qui possèdent des caractéristiques distantes permettent une plus grande liberté dans les processus de prise de décision. Cette caractéristique est dépendante du contexte organisationnel (Merchant et Van Der Stede, 2007)
Formel <i>versus</i> informel	
Formel : selon Simons (1995) les contrôles formels impliquent des outils formels avec règles, régulations, standardisations et routines. Il s'agit de surveiller et de mesurer	Informel : d'après Ouchi (1980), les contrôles informels impliquent une influence réciproque entre les différents niveaux organisationnels. Le design des contrôles informels n'est pas clairement défini ni

pour mettre en œuvre des actions correctrices.	conscient (Chenhall et Langfield-Smith, 2007).
Mécaniste versus Organique	
Mécaniste : Mintzberg (1989) qualifie la caractéristique mécaniste comme étant empreinte de contrôle. D'après Ouchi (1977) les organisations mécanistes sont de types bureaucratiques et formels.	Organique : cette caractéristique implique un pouvoir plus large laissé aux acteurs, Ouchi (1977, 1979) distingue le contrôle organique comme de type informel et social.

Les outils de contrôle ne possèdent pas les mêmes fonctions selon leur design. Ainsi, les acteurs voient l'usage des outils influencés par des caractéristiques à la fois intrinsèques de l'outil et par le contexte qui en modifie les caractéristiques.

L'outil possède également des caractéristiques matérielles qui vont être déterminées en fonctions de pratiques sociales (Godé-Sanchez et Barbaroux, 2010). Dans une perspective socio-matérielle (Orlikowski, 2007), ces caractéristiques techniques sont reliées aux effets sociaux des usages des outils de contrôle. Dans le cadre de ses recherches, Martineau (2012) a également précisé l'importance de considérer l'outil dans sa forme matérielle, notamment au travers du point de vue de l'utilisateur. Il fait état de la matérialité au travers des travaux de Pentland et Feldman (2005) qui considèrent que les artefacts matériels sont des manifestations physiques de routines organisationnelles lesquelles se solidifient dans l'outil. Il considère également que les artefacts se « *présentent sous une forme matérielle identifiable et manipulable par les acteurs. Réintroduire de la matérialité, de l'« objetéité » (selon le terme de Dagognet, 1989) permet de remettre de l'ordre dans un ensemble confus et hétéroclite que recouvre habituellement l'expression « outil de gestion ».* D'après Bobillier-Chaumon (2016, 6), « *L'acceptation de la technologie serait alors liée aux qualités ergonomiques du dispositif, ainsi qu'à sa capacité de s'intégrer au contexte et au vécu, à l'expérience de l'utilisateur, et de susciter des émotions positives ; on parle d'ailleurs de confort émotionnel. L'acceptabilité pratique est intéressante dans la mesure où elle apporte des solutions concrètes pour l'évaluation et la conception de systèmes (critères ergonomiques, heuristiques, test utilisateurs...).* ». Dans leurs designs, les outils permettent donc d'ordonner l'action de différentes façons, en fonction des caractéristiques des outils.

Il s'agit de comprendre comment ces caractéristiques, donc les propriétés de l'outils, vont permettre la compréhension et l'usage des outils de contrôle.

1.2.1.2. Comprendre les outils grâce à leurs propriétés : facilité d'usage et intelligibilité des systèmes

La littérature en sciences de gestion ne s'est que peu intéressée à la question de l'expérience de l'utilisateur, si ce n'est des travaux en contrôle (Martineau, 2012) ou en marketing (Willet et Brangier, 2007). L'utilisateur et son interaction avec l'outil, dans le sens de l'intelligibilité des systèmes, a été plus largement étudiée dans le cadre des travaux en systèmes d'information.

D'après Brillet et *al.* (2010) l'acceptabilité des outils réside dans deux facteurs :

- **L'utilité perçue** qui correspond au degré auquel un acteur pense que l'utilisation va améliorer ses propres performances ;
- **La facilité d'usage** qui correspond au degré auquel un acteur pense que l'utilisation de l'outil va lui demander peu ou pas d'efforts.

Ces auteurs mettent en lien l'utilité et la facilité d'usage avec la TAM (Davis et *al.*, 1989) que nous avons présenté plus haut. Nous avons également étudié la TAM dans l'article que nous avons présenté au congrès de l'AFC en 2020.

Encadré 3: Extrait traitant de la Technology Acceptance Model dans les processus d'appropriation

Hertzog et *al.* (2020), Emotions et appropriation des outils de contrôle : quels cadres théoriques ? 41^{ème} congrès de l'AFC, Angers, 2020

Le modèle d'acceptation de la technologie (Technology Acceptance Model - TAM) introduite par Davis en 1989, vise à mesurer l'utilisabilité selon deux aspects : l'utilité perçue et la facilité d'usage qui dépendent de la variable d'intention comportementale. D'après Dupré et *al.* (2018), « *la facilité d'utilisation et l'utilisabilité influencent les réactions affectives des individus à travers leurs attitudes envers le produit. Or, les réactions affectives n'ont pas de place clairement identifiée et définie dans le modèle du TAM. Notamment, pour les auteurs du TAM, ce prédicteur « n'apparaît pas comme étant approprié » dans un contexte organisationnel* ». L'utilisabilité et les réactions affectives qu'elle engendre démontre que ces influences auront un impact sur l'objet : baisse de motivation et baisse d'intention d'usage. Fevrier et *al.* (2011) ont étudiés l'effet significatif de l'humeur sur les intentions d'usage. La régulation des émotions organisationnelles invoquées par Davis entre en contradiction avec la base même du TAM. En effet, le TAM est basé sur la Théorie de l'Action Raisonnée (TAR issue de la psychologie) qui suppose que le comportement d'un individu est dépendant son intention comportementale (Fishbein et Ajzen, 1975). Cette théorie ne traite pas directement des émotions mais du comportement psychosocial de l'individu en affichant clairement que « *leur volonté d'établir une théorie permettant à la fois d'expliquer, de prédire et de modifier le comportement social*

des individus. La TAR postule que le comportement dépend de l'intention comportementale qui elle-même dépend de l'attitude envers le comportement et de la norme subjective. » (Giger, 2008, 108). Cette théorie propose alors quatre éléments pouvant se distinguer de tous comportements : l'action, la cible, le contexte et le temps (Large et al., 2018). Ces quatre éléments permettent à un individu d'obtenir le contrôle sur la situation pour s'engager dans un comportement. La dimension comportementale fait donc partie intégrante du TAM qui a connu une première évolution avec l'apparition du TAM 2 (Venkatesh et Davis, 2000).

La question de l'intelligibilité des outils est également importante d'après Grimand (2012) : si l'on considère l'outil dans sa forme principalement instrumentale, l'outil intervient en tant que soutien à l'acteur et de coordination des actions. Ainsi, une intelligibilité mutuelle entre outils et acteurs existe. De plus, la question de l'utilisabilité est centrale dans leur mise en place, de nombreux travaux en sciences de gestion démontrent que l'usage des outils conditionne les processus d'appropriation et la trajectoire de ces derniers dans l'organisation. D'après Koenig et Van De Leemput (2005) l'utilisabilité des outils est conditionnée par la complexité de leur usage, celle-ci venant limiter les actions la compréhension de l'utilisateurs. Ces auteurs préconisent une simplification des outils informatiques de façon générale et une plus grande transparence. Ils nuancent cependant en avançant que l'utilisabilité n'est pas une fin en soi.

L'acceptabilité des outils tente « *de rendre compte de certains processus psychologiques qui conditionnent l'adoption d'une technologie. L'acceptabilité est d'emblée complexe car elle renvoie schématiquement à deux approches essentielles et étroitement interdépendantes.* » (Dubois et Bobillier-Chaumon, 2009, 306). La première approche est, selon Dubois et Bobillier-Chaumon (2009), celle qui considère **le système et ses caractéristiques comme acceptables**, ce qui renvoie à la facilité d'usage et à sa convivialité. Les auteurs reprennent les travaux de Nielsen (1994) concernant l'utilisabilité qui se décompose en cinq formes : l'efficacité, la satisfaction, la facilité d'apprentissage, la facilité d'appropriation et la fiabilité de l'outil. La seconde approche traite des **usagers-utilisateurs** et leur façon d'appréhender les outils et qui considère ces usagers « *en tant qu'acteur psychologique situé socialement, l'individu fait le choix d'accéder et de prendre la décision d'utiliser le dispositif, d'être motivé pour utiliser celui-ci, de persister à l'utiliser même si des difficultés se présentent. Un grand nombre de recherches sous l'angle de l'acceptabilité sociale ont exploré cette seconde approche comportementale de l'individu à l'égard de la technologie.* » (Ibid. 307). Pour compléter ces deux visions, Bobillier et al. (2006, 249) définissent l'acceptabilité comme « *la*

prise en compte de son intégration dans des schémas d'usage, de valeurs et d'organisation préexistante. ».

En ce sens, nous pouvons également citer le cadre de l'User Experience (UX) dans les travaux sur l'implantation des outils et les technologies (Michel et *al.*, 2012 et 2015 ; Hwang, 2014 ; Eid et Abbas, 2017 ; ...). Nous avons travaillé sur le lien entre UX et appropriation dans la communication présentée à l'AFC en 2020 traitant des cadres théoriques de l'appropriation.

Encadré 4 : Extrait traitant de l'User Experience dans les processus d'appropriation

Hertzog et *al.* (2020), Emotions et appropriation des outils de contrôle : quels cadres théoriques ? 41^{ème} congrès de l'AFC, Angers, 2020

Le cadre de l'User Experience (UX) cherche à faire coïncider les stratégies des organisations avec la réalité des utilisateurs (Hassenzahl, 2008, Quemener et Fimbel, 2012, De Vaujany, 1999, Fninou, 2014). Cette théorie consiste en la mesure de la qualité de l'expérience utilisateur au sein même de l'univers numérique. Elle mesure également l'utilisabilité d'un outil en prenant en compte les caractéristiques objectives et instrumentales telles que l'esthétique ou les systèmes techniques. Par ailleurs, elle intègre des caractéristiques plus subjectives telles que le plaisir ressenti à l'usage ou encore les émotions. Hassenzahl (2008) met ainsi en lien l'utilisation des outils et les émotions ressenties grâce à un questionnaire (« Positive and Negative Affect Schedule » PANAS). Ce questionnaire comprend cinq états affectifs positifs et cinq états affectifs négatifs. Les participants évaluent l'intensité de chaque état affectif particulier au cours de l'expérience sur une échelle de cinq niveaux. Les résultats démontrent les corrélations entre l'intensité des états affectifs ressentis et l'importance des besoins pendant l'utilisation de la technologie. L'acceptabilité de la technologie est traduite par un degré d'intégration (Barcenilla et Bastien, 2009). La prise en compte de l'expérience utilisateur a plusieurs impacts (*ibid.*). On constate un élargissement de l'usage de l'outil, une reconnaissance de l'utilisabilité et une certaine ouverture de la gamme des utilisateurs potentiels des outils en écoutant leurs besoins spécifiques et en adaptant l'outil en fonction de ces attentes. Selon Février et *al.* (2011), l'UX permet l'extraction de trois dimensions principales à l'usage d'un outil (pragmatique, hédonique et affective) qui ne sont pas suffisamment prises en compte dans les organisations. Marcoux et Rizkallah (2013) précisent pourtant que la qualité de l'expérience utilisateur doit être prise en considération par le concepteur et l'utilisateur, cette expérience devant être porteuse de sens pour les deux parties afin de garantir le succès de la mise en place d'un outil.

Finalement, nous constatons qu'il existe un lien entre conception et usage et nous allons ensuite aborder ce lien selon la vision des concepteurs.

1.2.1.3. *Des instruments à l'image de leurs concepteurs*

« par la définition des caractéristiques de son objet, le concepteur avance un certain nombre d'hypothèses sur les éléments qui composent le monde dans lequel l'objet est destiné à s'insérer : ils définissent des acteurs avec tels ou tels goûts, compétences, motivations, aspirations, opinions politiques, imaginent telle ou telle évolution des mœurs, des techniques, des sciences, de l'économie, etc...Une grande part de leur travail de conception consiste à « inscrire » cette (pré)vision du monde dans les contenus techniques de leur innovation. Nous proposons d'appeler l'aboutissement de ce travail « script », ou « scénario » : cette mise en forme technique, par le concepteur, de son point de vue sur les relations nécessaires entre son objet et les acteurs qui doivent s'en saisir se veut une prédétermination des mises en scène que les utilisateurs sont appelés à imaginer à partir du dispositif technique et des prescriptions (notices, contrats, conseils...) qui l'accompagnent. »
(Akrich, 2006, 163)

Cette citation d'Akrich (2006) démontre l'importance de la conception des outils de contrôle. Dans un premier objectif *« les concepteurs se focalisent surtout sur le raffinement technique de l'outil, puis sur la communication devant accompagner son déploiement. »* (Detchessehar et Journée, 2007, 78). C'est pourquoi le rôle des concepteurs est considérable. Ils possèdent à la fois une fonction de mise en œuvre d'un outil mais également une fonction de communication et plus largement une fonction d'accompagnement des acteurs. D'après Akrich (1993) et Drevetton (2017), les concepteurs ont un rôle de guide auprès des futurs utilisateurs. Detchessehar et Journée (2007) considèrent que les concepteurs des outils tissent des liens entre l'outil conçu et les outillages préexistants.

D'après Drevetton (2017), les innovations managériales reposent la vision du concepteur puisque le rôle de l'outil est bien de retranscrire le réel. Cependant, ces représentations du réel reposent sur une vision du concepteur lui-même. Les décisions que ce dernier prend lui permettent d'inscrire l'outil dans son contexte (Ibid.). Aussi, nous pouvons donc appréhender le principe de la philosophie gestionnaire (Hatchuel, 1999) qui porte en elle *« intentions,*

idéologies projetées par ses concepteurs / promoteurs sur l'outil » (Grimand et al., 2018, 5). En ce sens, l'outil est l'objet qui transmet les connaissances allant du concepteur vers l'utilisateur (Brasseur et Buisson, 2008). D'après Bernard (2019), le travail de conception mène à l'assimilation des savoirs du concepteur par les individus. Finalement, l'outil se construit au travers d'une relation interactive entre utilisateurs et concepteurs (Canet, 2013).

Canet (2013) fait état de plusieurs régimes de conception qu'elle emprunte à Le Masson et Weil (2008). Chacun des quatre régimes de conceptions identifiés par les auteurs possèdent plusieurs variables : l'identité de l'acteur, l'identité de ce qui est conçu et la logique de performance inhérente à la conception. Il s'agit premièrement de la **conception sauvage**, celle-ci peut être définie selon différentes caractéristiques : des connaissances initiales faibles, une conception innovante, une répétition peu organisée, des concepteurs qui découvrent petit à petit l'ampleur de la performance et cherchent à stabiliser l'objet. Deuxièmement, Le Masson et Weil (2008) distinguent la **conception réglée en recette** : il s'agit d'un modèle à deux niveaux qui comporte des recettes de conception qui sont ensuite transmises aux utilisateurs qui appliqueront ces consignes. Dans ce régime de conception, il y a une relation entre connaissances et outils. Le troisième régime de conception est la **conception réglée systématique** qui répond aux lacunes des autres modèles de conception puisqu'il se veut plus flexible, planifié, optimisé et vérifié : il est par essence plus transparent et permet des corrections. Ce modèle permet aux concepteurs d'être plus créatifs. Le dernier régime de conception est celui de la **conception innovante** qui a pour enjeu « *de régénérer les conditions d'efficacité de la conception réglée, en permettant le développement de nouveaux modèles génératifs et conceptuels.* » (Canet, 2013, 8). Ce modèle est alors celui qui permet de faire évoluer les designs en sortant des régimes de conception classiques.

Les modèles permettent d'envisager de façon plus large le rôle du concepteur comme porteur d'une véritable vision. D'après Hatchuel et Weil (2008), le rôle du concepteur est à envisager dès réception de l'outil, car la vision de ce dernier peut se heurter à celles des acteurs-utilisateurs (Drevet, 2008). Selon Grimand et al. (2018), dans des situations à couplages élevés, l'interaction entre usage prescrit et usage réel est le fait de la confrontation entre la vision des concepteurs et celle des utilisateurs. Cette confrontation est également notifiée par De Vaujany (2005) qui exprime que l'outil est la représentation du travail du concepteur avec les attentes des utilisateurs. D'après Mole (2002) et Bernard (2019), la durabilité des outils dépend de l'équilibre entre les cultures des concepteurs et celles des utilisateurs. Par conséquent, les utilisateurs des outils attribuent des fonctions aux outils lors de leur mise en place (Martineau,

2008). Or ces fonctions peuvent diverger de celles des concepteurs (Brillet et *al.*, 2010). La personne, ou le groupe de personnes en charge de la conception des outils, développent de façon systématique des anticipations. Ces anticipations deviennent alors des prescriptions émises par les concepteurs. Or les acteurs transforment et fournissent de nouvelles interprétations qui « *initient des apprentissages, identifient les situations où la prescription est efficace et celles où elle se révèle faillible, lacunaire.* » (Grimand, 2016, 190).

Les outils sont donc créés en accord avec la vision de leurs concepteurs qui portent eux-mêmes leurs propres représentations de la réalité que les outils sont censés reproduire. C'est pourquoi nous allons nous intéresser aux travaux des théories représentationnistes pour comprendre l'implication des représentations du réel dans le déploiement des outils de contrôle.

EN BREF

Les caractéristiques techniques des outils sont reliées aux effets sociaux des usages des outils de contrôle (Orlikowski, 2007). Aussi, ces caractéristiques techniques influencent l'acceptabilité et donc l'usage et les émotions de l'utilisateur (Bobilier-Chaumon, 2006). L'acceptabilité est un concept qui se base sur deux facteurs : l'utilité perçue et la facilité d'usage (Brillet et *al.*, 2010) qui encadrent l'outil. Cette question est importante parce qu'elle conditionne l'appropriation éventuelle des outils de contrôle. Les outils de contrôle sont finalement à l'image de leurs concepteurs, les utilisateurs des outils leur attribuent des fonctions dès leur mise en place (Martineau, 2008).

1.2.2. La perspective représentationniste des outils

Lorino (2007) propose une perspective représentationniste des outils de contrôle qui nous en apprend plus sur les outils dans leurs contextes.

1.2.2.1. La théorie positiviste : une vision limitée des outils ?

Nous allons, dans un premier temps, chercher à comprendre ce qu'est réellement la théorie représentationniste. Lorino (2002) développe d'une position théorique *représentationniste* qui rassemble les courants de pensées émanant d'une continuité historique de positivisme, et de cognitivisme, l'efficacité des outils dans leur fonctionnement est reliée à leur capacité à reproduire le réel. Les théories *positivistes* des outils les perçoivent comme des objets déterminés par leurs formes et par l'environnement dans lequel ils sont déployés. C'est ce que Simon (1992) définit comme la rationalité *substantive*. L'outil est construit pour refléter des situations, qui produisent ensuite des conséquences pratiques. Ils agissent de façon prédictibles

et déterministes. La théorie est dite positiviste puisqu'elle correspond à une réalité objective qui se veut indépendante des acteurs, garantissant un accès à la connaissance au particulier grâce aux représentations. Lorino (2002, 6) renomme la théorie positiviste comme « *la théorie de la mesure exacte* », qu'il considère comme largement réfutée, mais pourtant toujours très présente dans les travaux en sciences de gestion. Cette perspective « *dicte des impératifs de mesure univoques au sein de l'entreprise.* » (Ibid.). La théorie positiviste considère la mise en place des outils comme ayant une rationalité préexistante et permettant la compréhension de la réalité objective (De Vaujany, 2009). D'après Perez et al. (2005), l'approche positiviste considère que l'outil assure les choix gestionnaires dans les fonctionnements des organisations malgré le fait que l'outil puisse être jugé comme imparfait ou biaisé.

Au sens épistémologique, le positivisme correspond au fait que :

« La réalité est une essence, une évidence sensible (principe ontologique) ; elle existe indépendamment du chercheur qui l'observe (Popper, 1991). Ce dernier est posé en extériorité par rapport à la réalité observée ; il n'agit pas sur son fonctionnement (principe d'objectivité/neutralité : pas d'interférence entre l'objet et le sujet). Son rôle consiste à décrire le réel par des propriétés mesurables qui sont indépendantes de lui, ainsi que de ses instruments de mesure (microscope, télescope, enquête...). Cette indépendance de l'objet par rapport au sujet et de ses instruments permet aux positivistes de poser le principe d'objectivité de la connaissance produite (Popper, 1991 185) » (El Orf, 2015, 3)

A partir de cet extrait, on peut relever que, pour l'individu, il s'agit de ne pas jouer un rôle d'acteur mais plutôt d'*observant* d'une réalité objective, qui constate de variables – dans la mise en place de l'outil – indépendantes de sa propre volonté et de ses propres actes.

Les outils sont appréhendés de façon rationnelle et ce sont uniquement leurs contributions intrinsèques qui sont prises en compte par les acteurs. Les outils permettent d'atteindre des objectifs pour l'organisation (Diop, 2021 ; Rabardel, 1995). Comme le souligne Drevetton (2011), le succès du déploiement des outils – dans une perspective représentationniste – repose sur les qualités intrinsèques de l'outil à rationaliser et reproduire une situation de gestion. Il explique, en revanche, qu'avec cette approche, l'acteur est désincarné et la mise en place de l'outil se résumant uniquement à trois phases : **conception, adoption et usage**, ce que Drevetton

considère comme une vision purement technique empêchant de comprendre la réelle trajectoire de l'outil dans l'organisation. Lorino (2002) considère des limites dans la prise en considération de la théorie représentationniste des outils : l'outil est alimenté par des données, des acteurs qui sont dotés d'un point de vue partiel et/ou partial et de jugements. Il explique finalement que, pour rendre l'instrumentation efficace, il faut réduire la part d'interprétation de l'acteur. Cette part d'interprétation tolère l'ouverture d'une porte d'entrée aux manipulations des outils.

La perspective positiviste aborde les outils et leurs usages de façon rationnelle mais limitent l'action des acteurs dans leur subjectivité. En outre, nous pouvons nous demander jusqu'à quel point les outils de contrôle sont objectifs

1.2.2.2. *Rationalité et objectivité des outils : une perception étroite du rôle des outils*

La théorie représentationniste des outils de contrôle donne une vision objective et rationnelle des outils. En revanche, la littérature démontre que cette objectivité n'est pas totale, même si elle est recherchée « *le formalisme important de ces outils et leur acceptation sociale laissent penser que les décisions qui s'en suivent sont rationnelles et objectives.* » (Perez et al., 2005, 7). Cette recherche d'objectivité est historique, la discipline de la comptabilité possédant à l'origine, une nature *mécanique* (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). L'objectif des outils de contrôle étant de fournir des informations objectives sur l'organisation (Diop, 2021).

Or, cette objectivité n'est pas totale, la subjectivité étant de plus en plus prise en considération dans les recherches en sciences de gestion et surtout, dans les organisations. Plusieurs travaux précisent ce manque d'objectivité, dans les ressources humaines notamment, on constate que les métiers possèdent une définition plus floue et des caractéristiques plus subjectives. Ainsi, les outils de contrôle seront empreints d'une **double subjectivité** à la fois sur la méthode et sur l'objet sur lequel porte l'outil (Garner-Moyer, 2009). La subjectivité dans l'organisation est également liée au travail en lui-même, puisque les acteurs s'engagent de façon psychique dans la réalisation d'une tâche et dans le fait de délivrer un travail de qualité, cet engagement est forcément subjectif (Dejours et Gernet, 2012).

Tel que l'observent Chatelain-Ponroy et Sponem (2011), l'objectivité de la comptabilité – et plus largement du contrôle de gestion et des outils qui les composent – est devenue une discipline à part entière. Ils citent Lassègue (1962) qui explique que la comptabilité est systématiquement associée à autre chose : une méthode, un raisonnement économique, un schéma juridique ou autre... ce qui ôte alors une part d'objectivité dans le déploiement des

outils. Weick (1995) quant à lui distingue trois niveaux de subjectivités pour que l'acteur puisse produire des structures signifiantes :

Tableau 11 : Les outils de contrôle à la lumière de la subjectivité selon Weick (1995)

Niveau de subjectivité	Définition de la subjectivité	Impact de cette subjectivité sur l'outil
Intersubjectivité	Les individus sont engagés dans des échanges de façon permanente ce qui leur permet de créer un espace commun de significations à la fois compatibles entre eux mais aussi individuelles (Aïssani et Bordes, 2007)	D'après David (2005), l'interaction entre les acteurs est permise à la lumière de l'outil, ce qui va générer une cohésion plus large. Celle-ci permet à l'outil de circuler mais aussi de s'autonomiser, en se séparant de son contexte initial.
Subjectivité générique	Elle correspond aux rôles formels des acteurs et également à l'attention portée aux règles organisationnelles plaçant l'acteur au second plan. Il s'agit pour les individus de comprendre les prises de décisions mais aussi de les percevoir selon leur propre prisme. (Aïssani et Bordes, 2007)	D'après Aïssani et Bordes (2007), la subjectivité générique renvoie à la stabilité et à l'autorégulation au travers des activités de contrôle de l'organisation. Celle-ci donne aux acteurs la possibilité de construire des routines dans les usages des outils lorsque la situation est suffisamment stable pour l'autoriser (Bourguignon et Jenkins, 2004). Les acteurs se placent alors dans une logique de conformation à l'outil (David, 1998).
L'extrasubjectivité	Elle correspond à une structure abstraite et idéalisées des interactions liées à l'intersubjectivité (David, 2005). L'extrasubjectivité est selon Wiley, le niveau culturel de la construction de sens.	Les interactions concernant l'outil seront interprétées en fonction des cultures propres à chaque individu. Comme l'indique Girard (2007), la culture influe les prises de décisions et les actions des individus.

La littérature distingue d'une vision plus globale et plus subjective de la mise en place des outils de contrôle, dépassant le point de vue instrumental et positiviste en prenant en compte une perspective interactionniste pour comprendre les trajectoires des outils dans les organisations.

Dans cette partie également, nous avons pu constater que les outils ne se déploient pas de façon évidente si les organisations ne dépassent pas la question de l'objectivité totale. Nous allons

donc aborder dans une partie suivante les moyens de régulation employés dans la mise en place des outils de contrôle mais surtout où sont les limites de la régulation.

1.2.2.3. Réguler par les outils, jusqu'à quel point ?

La théorie de la régulation sociale, d'après Reynaud (1979 ;1991 ; 2003), est reprise par de nombreux travaux dans la littérature sur les outils (Quemener et Fimbel, 2012 et 2015 ; Berrebi-Hoffmann et Boussard, 2005 ; Ducray, 2015 ; Grevin, 2010 ; Grimand, 2016...). Reynaud explique, au travers du concept de régulation sociale, que l'articulation organisationnelle est permise par des compromis qui mènent à des « *voies d'échange* » qui représente la forme de ces articulations (Reynaud, 1999 ; Quemener et Fimbel, 2015). Cette recherche de compromis, et donc de négociation aligne les besoins des organisations avec la solution déployée, donc l'outil (Segrestin, 2003). Enfin, la TRS reflète la façon dont les règles sont appliquées, qui sont elles-mêmes sources d'interprétation et d'adaptation, « *la régulation de contrôle qui réside dans ces interprétations et ces adaptations alimente ainsi une concurrence des régulations pouvant éventuellement déboucher sur une régulation conjointe* » (Quemener et Fimbel, 2012, 2). Ducray (2015) identifie deux caractéristiques à la recherche de compromis aux travaux de Reynaud (2003) : la première concerne une discussion entre les acteurs quant aux règles et la seconde en l'aboutissement d'un accord qui sera évolutif. Finalement il existe deux concepts centraux à la TRS, l'autonomie et le contrôle (Grevin, 2010). Ces concepts sont souvent considérés comme contradictoires dans les travaux en sciences de gestion. Pourtant leur lien a déjà été étudié à plusieurs reprises dans la littérature (Solle, 2001 ; Chevallet et Moatty, 2012 ; Khalil et Duzert, 2014 ; ...). C'est justement cette contradiction qui nous fait penser à un renforcement de la difficulté dans la mise en œuvre des outils.

Comme nous l'avons vu précédemment, la perspective représentationniste (Lorino, 2002) appréhende l'outil sous l'angle essentiel du contrôle sans traiter l'autonomie des acteurs. La TRS remet alors en cause ce regard instrumental et techniciste. Grimand et al. (2018) observent que la régulation se fait au travers des paradoxes, ces derniers permettent une reconstruction de sens et de limiter leurs effets délétères. D'après Garcia (2006, 70), dans ses travaux sur la régulation des universités, l'assurance qualité provoque de profonds bouleversements notamment dans les modes de régulation : « *Un mode de régulation relativement autonome (par les pairs) fait peu à peu place à une régulation par « l'externe » (exogène) médiatisée par des procédures de certification de la qualité. Même si la réalité sociale se confond rarement avec ce qui est prescrit et si les acteurs s'approprient nécessairement et détournent, contournent selon des logiques individuelles, collectives et organisationnelles, les règles qu'on*

leur impose, l'assurance qualité n'en produit pas moins de nouvelles contraintes qui heurtent les principes d'organisation de la profession (mais aussi ceux, pour les étudiants, d'appropriation des savoirs) fondés sur la mise à distance de l'intérêt économique. ». La régulation n'est donc pas un processus fixe mais qui se veut évolutif, le succès des régulations n'est cependant pas garanti, pouvant laisser place notamment à la manipulation comme l'exprime Moisdon (2007, 414) : « le dispositif de régulation se durcit dans le sens d'une procédure automatique, avec le risque de mécanismes opportunistes de la part des acteurs ». L'auteur exprime également qu'il a été en mesure d'étudier un système de contrôle qui était totalement focalisé sur des principes de régulation. Or, les outils issus de ce système n'ont pas été en mesure de suivre cette régulation, ils devenaient « une boîte noire ». C'est également ce que précise Leclercq-Vandelanoitte (2017) : la coexistence de régulation de contrôle et de régulation autonome traduit la possibilité pour les acteurs de recréer des règles qui limitent les fonctions de contrôle. En outre, elle précise que ces mécanismes de régulation sont enclins à créer des *illusions de contrôle* qui permettent aux individus de renforcer la domination sociale et / ou de légitimer leurs rôles.

La régulation n'est donc pas systématiquement positive : elle laisse aussi place à l'opportunisme dans l'usage des outils de contrôle. Il peut y avoir un détournement des fonctions des outils provoquant des contraintes dans leur déploiement.

EN BREF

Selon les théories représentationnistes (Lorino, 2002), les outils possèdent une rationalité préexistante et facilitent la compréhension d'une réalité objective. Cette vision adoptée en pratique, réduit le déploiement des outils à trois phases : conception, adoption et usage (Drevetton, 2011). Or, l'objectivité revendiquée par la perspective représentationniste est discutable parce que le déploiement des outils est adossé de façon systématique à une pratique (méthode, raisonnement...). La TRS remet également en cause la vision techniciste proposée par les représentationnistes, cependant cette dernière peut laisser la place à des mécanismes d'opportunisme de la part des acteurs.

1.2.3. Des contraintes...

A un niveau plus subjectif, nous souhaitons étudier les contraintes inhérentes aux propriétés objectives des outils. En reprenant la *trilogie classique* proposée par Moisdon (1997) « *Prévoir, décider, contrôler* », qui est considérée comme des fonctions principales des outils dans les

organisations. Nous nous sommes demandés si ces fonctions ne sont pas limitantes lorsque l'on réfléchit à la mise en œuvre de ces derniers.

1.2.3.1. *Les contraintes liées au déploiement des outils de contrôle*

La littérature en sciences de gestion nous a permis de classifier les difficultés en trois grandes familles de contraintes : **techniques, organisationnelles et humaines**.

Le déploiement des outils de contrôle entraîne de nombreuses **difficultés techniques** auxquelles les organisations et les acteurs qui la composent doivent faire face. Une partie de la littérature exprime ces difficultés au travers d'études de terrain sur la mise en place de certains outils (Meyssonier et Pourtier, 2006 ; Moisdon, 2000 et 2007 ; Drevet, 2008 ; Rocher, 2008...). Moisdon (2007) examine l'implantation d'un outil de régulation du système hospitalier en exprimant des nombreuses contraintes techniques que les hôpitaux rencontrent lors de ce déploiement. Il explique que la mise en place de ce système de régulation implique l'élaboration d'une comptabilité de gestion ou encore de tests de robustesse. Or, la mise en place d'une comptabilité de gestion n'est pas possible pour tous les établissements de santé, ces derniers n'en possédant pas les moyens. Déjà en 2000, Moisdon établit des constats similaires dans sa recherche sur les points ISA dans les établissements de santé en faisant un état des lieux de tout un éventail de problèmes techniques : « *remaniement des circuits d'information des établissements, élaboration de codes à la fois pour les pathologies et les actes en vue de l'informatisation, de modèles de coût, etc.* » (Moisdon, 2000, 6). Rocher (2008) étudie l'implantation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public et évoque des difficultés liées au recueil d'informations pour déployer l'outil ou encore au choix d'une nomenclature comptable pour la consolidation de comptes. Dans la recherche de Drevet (2008), les difficultés techniques observées se trouvent dans la forme de l'outil qui a obligé l'organisation à créer un service dédié pour rassembler l'ensemble des charges afin de calculer des coûts. Fabre (2010) observe également que la définition des coûts engendre de nombreux soucis techniques. Martin et Picceu (2006) expliquent que les caractéristiques instrumentales de l'outil doivent être modifiables afin de généraliser l'usage de l'outil. Finalement, dans chacune de ces recherches, **la mise en place d'un outil induit une prise en compte d'un contexte beaucoup plus large**, obligeant les organisations à aller plus loin que la simple mise en place d'un outil.

C'est pourquoi nous nous sommes intéressés aux **difficultés organisationnelles**. Là également, certains auteurs convergent en ce sens. Nobre et Zawadzki (2015) identifient plusieurs facteurs organisationnels qui peuvent complexifier le déploiement des outils de contrôle, tel que le

manque d'adhésion des salariés au projet de mise en place ou encore le manque de soutien des dirigeants pour la démarche. Mais ils soutiennent surtout l'existence de difficultés de traduction de l'outil et plus largement de compréhension. D'après Meyssonier et Pourtier (2006), la mise en place d'un outil est complexifiée par des facteurs de contingence organisationnelle comme la taille, la structure, les objectifs managériaux et les modalités organisationnelles de mise en œuvre du projet. Ces résultats démontrent la difficulté liée à la diversité organisationnelle dans laquelle sont engagées les organisations (Rocher, 2008). La diversité organisationnelle peut aussi être appréhendée dans le sens des spécificités sectorielles (cf. organisations publiques vs privées). Bollecker (2013) identifie cette distinction comme complexifiant la mise en œuvre des outils : les logiques publiques ne correspondent pas forcément aux logiques privées dans le déploiement des systèmes de contrôle. Par ailleurs, l'outil en lui-même peut être problématique de par son obsolescence face aux enjeux organisationnels d'aujourd'hui comme le soulignent Alcouffe et *al.* (2008) dans l'étude de l'évolution de la place des budgets dans les organisations. Les outils peuvent donc être à l'origine de **contraintes qui influencent le fonctionnement des organisations**. Or, les travaux en sciences de gestion qui traitent du déploiement des outils s'attardent également des contraintes humaines.

Ces **contraintes humaines** sont variées. Argyris est un des premiers auteurs à traiter de la dimension humaine du contrôle (Naro, 1998). Il fait état de quatre types de problèmes : la pression peut mener à la tension, le contrôle induit la dénonciation des fautes des opérationnels, le manque de visibilité globale de l'organisation et le contrôle deviendrait une façon pour les individus de déployer leur style de leadership. Ainsi, déployer un outil de contrôle n'est pas sans conséquences et amène au changement. Or, une des principales contraintes identifiées est celle de la résistance au changement, Bourguignon et Jenkins (2004) parlent du changement comme d'une « *contrainte anxigène* » qui peut induire des réactions de défense. Ces changements amènent les acteurs à s'approprier l'outil en y intégrant leurs propres préoccupations allant jusqu'au détournement de l'usage de l'outil (Drevet, 2009). C'est notamment ce qu'explique Bollecker (2013) dans son travail sur l'échec du déploiement du contrôle de gestion à l'université, qu'il analyse comme un élément pouvant être générateur d'insatisfaction limitant les chances de réélection pour un nouveau mandat universitaire. Ainsi, l'outil n'est employé que de façon marginale parce qu'il ne coïncide pas avec les intérêts personnels des usagers. Les outils sont au cœur des usages individuels qui engendrent des considérations individuelles et plus largement, des contraintes humaines.

Nous pouvons alors nous demander si le fait de déployer des outils de contrôle empreints de contraintes ne participe pas à la rigidification des organisations.

1.2.3.2. « *Prévoir, décider, contrôler* » : des rôles limitants ?

« A ces formalisations de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être, nous conviendrons d'attribuer le terme d'outils de gestion. En somme, nous utiliserons cette dénomination dès que nous aurons affaire à un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler. » (Moison, 1997, 5)

Cette définition et plus particulièrement, la trilogie *prévoir, décider, contrôler*, issue des cinq fonctions du management, proposées par Fayol, ont marqué les travaux en sciences de gestion (Tran, 2012 ; Bertheau et Garel, 2015 ; Grimand, 2016 ; Martineau, 2008, 2017 ; Mazars-Chapelon et Cazes-Milano, 2000 ; Aggeri, 2017 ; Belmondo, 2000...). Cependant, nous avons pu voir dans notre revue de la littérature que le déploiement des outils se révèle plus complexe à la fois dans leurs fonctions et dans leur mise en place. Il s'agit de présenter les outils comme des moyens « *de relâcher les contraintes de la rationalité limitée, des tentatives de conférer davantage de rationalité aux organisations.* » (Martineau, 2008, 3). Cette vision peut être limitante dans le sens où elle ne peut pas prendre suffisamment en considération la forte variabilité des outils (Belmondo, 2000, 12). Elle peut également réduire les implications réelles des outils de contrôle.

Nous avons également pu établir, au travers de la littérature, que les rôles des outils de contrôle peuvent être distincts. Dans les travaux de Drevet (2009), les outils servent à légitimer les pratiques des responsables des organisations. La légitimation est également ce qui uniformise les rôles des outils de contrôle. Drevet (2009) propose une lecture néo-institutionnelle du rôle des outils. Cette lecture aborde l'outil comme facteur de transparence autour des actions des dirigeants des organisations à la lumière des différents membres qui la composent. Dans les travaux de Simons (1987), le contrôle est défini comme des procédures formalisées qui font usage de l'information en vue de modifier ou de maintenir des configurations de l'activité

organisationnelle : il joue donc un rôle de liaison entre le micro et le macro, les outils du contrôle de gestion devenant une interface organisationnelle (Caron et *al.*, 2007). La trilogie proposée par Moisdon (1997) ne prend pas en considération la plasticité des outils. Cependant, comme nous avons pu l’appréhender précédemment, les outils de contrôle peuvent être des objets frontières (Star et Griesemer, 1989) qui intègrent à la fois une forme solide – donc celle de la trilogie, reposant sur un système fortement établi – et sur une forme plastique, donc malléable voire flexible autorisant le détournement des outils ou l’opportunité d’usage. L’outil, dans son rôle de standardisation sort également de cette visualisation en apportant aux acteurs des moyens de rationaliser des pratiques.

Différents regards sont portés sur les rôles des outils dont nous avons déjà pu établir l’inventaire. Ils élargissent la trilogie proposée par Moisdon (1997). Les contraintes peuvent aussi être abordées sous un angle plus objectif : celui des croyances et des attitudes des acteurs.

1.2.3.3. *Des outils : entre croyance, attitudes et comportements des acteurs*

Les croyances dans les organisations font partie intégrante de la culture organisationnelle. Celle-ci représente un réseau dans lequel sont connectés : rituels, symboles, relations de pouvoir, structure de pouvoir, système de contrôle auxquels sont additionnés un paradigme qui articule cet ensemble (Bazin, 2013). D’après Johnson (1988, 84) et Germain et *al.* (2009), les paradigmes organisationnels correspondent à « *l’ensemble des croyances et des hypothèses répandues dans l’organisation et perceptibles dans les histoires et explications des dirigeants, qui joue un rôle central dans l’interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration des réponses stratégiques pertinentes pour l’organisation* ». Ainsi, la culture organisationnelle est faite de valeurs, de normes, de croyances et coutumes qu’un acteur partage avec les autres membres d’une organisation ou d’une unité (Ogbonna, 1992 ; Bazin, 2013). Les croyances dans l’organisation permettent aux acteurs de donner du sens à l’action en fournissant des règles de comportement dans l’organisation (Bazin, 2013). Dans la théorie du *sensemaking* de Weick (1995), le système de construction de sens s’appuie sur des croyances pour justifier certaines actions. Selon l’auteur, les croyances prennent deux formes : la croyance comme argumentation et la croyance comme prédiction. D’après Bou Farah (2014, 17) la théorie des fonctions de croyance modélise « *souplement les connaissances et fournit des outils riches permettant de gérer les différents types d’imperfection et de fusionner ces connaissances.* ». Ces croyances ont un poids particulier dans la mise en place des outils de contrôle parce qu’elles autorisent des a priori qui vont remettre en question les modes de fonctionnement et les choix

des organisations (Guirou, 2015). Nous comprenons que les croyances structurent les choix des acteurs dans l'organisation.

Dans le cadre du déploiement des outils de contrôle, les croyances et les utopies managériales expliquent le recours aux instruments (Berrebi-Hoffmann et Boussard, 2005 ; Hatchuel, 1992 ; Segrestin, 2004). Comme nous avons pu le voir précédemment, la mise en place des outils est constituée de processus de rationalisation sur lesquels se greffent les croyances et les idéologies des acteurs (Berrebi-Hoffmann et Boussard, 2005). Ces croyances infusent les pratiques managériales comme le montre Guenoun (2009) dans son travail de thèse : le NMP se diffuse en fonction d'une croyance centrale : la supériorité des pratiques et des outils issus du secteur privé. D'après Boston et al. (1991, 9) : « *l'essence du managérialisme repose sur la croyance qu'il existe quelque chose que l'on appelle « management » qui est une activité purement instrumentale et générique, incorporant un ensemble de principes applicables indistinctement aux secteurs public et privé* ». De ce fait tout un système repose sur des croyances qui conditionnent l'usage des outils de contrôle et leur développement au sein des organisations.

A ces croyances s'ajoutent également des attitudes. La théorie du comportement planifié décomposé (Taylor et Todd, 1995), que Lux (2013) a abordé dans sa thèse, décrit le comportement des acteurs par rapport à l'usage des outils. Il dépend des attitudes des acteurs et de la perception des normes. Les travaux de Lux (2013) nous laissent envisager les attitudes comme des références à des croyances que peuvent avoir les acteurs au sujet des outils. La prise en considération des attitudes dans le déploiement de ces derniers revient à une prise en compte des affects au sens large (Barcenilla et Bastien, 2009). Aussi, les attitudes sont influencées par les perceptions des acteurs concernant les outils et ce conséquemment aux deux facteurs du TAM (Davis, 1989) que nous avons pu étudier plus tôt dans ce travail : la facilité d'usage et l'utilité perçue (Bobilier Chaumon, 2016). Les attitudes ne sont pas les faits uniques des acteurs mais correspondent à une situation, un contexte qui vont conditionner les comportements organisationnels (Ibid.) c'est donc une vision plutôt déterministe que proposent alors les auteurs. En ce sens, les attitudes sont des conséquences aux croyances, et de façon plus large, aux comportements. Lux (2019) cite également Bobilier Chaumon (2016, 7) en s'intéressant à « *la représentation subjective de la technologie par ses utilisateurs potentiels. L'acceptabilité est ici envisagée comme un pronostic d'usage, une évaluation par anticipation fondée sur l'analyse des attitudes et des opinions des utilisateurs futurs, laissant présager un accueil favorable ou non à la technologie développée* ». En ce sens, les attitudes deviennent des facteurs

conditionnant et contraignant l'usage des outils de contrôle dans les organisations. Selon Lux (2019), l'attitude explique *fortement et significativement* les intentions d'usage.

Cette ouverture vers la question des comportements et des affects nous permet de discerner une perception plus subjective de la mise en œuvre des outils de contrôle au travers notamment de la perspective psycho-cognitive entrant en jeu lors du déploiement des outils.

EN BREF

La revue de la littérature nous a permis de distinguer trois types de contraintes : techniques (Meyssonnier et Pourtier, 2006 ; Moisdon, 2000 et 2007 ; Drevet, 2008 ; Rocher, 2008...), organisationnelles (Nobre et Zawadzki, 2015 ; Bollecker, 2013 ; Alcouffe et *al.*, 2008, ...) et humaines (Naro, 1998 ; Bollecker, 2013 ; Drevet, 2009, ...). La définition proposée par Moisdon (1997) s'inscrit également dans cette perspective contraignante : « *prévoir, décider, contrôler* » ne constituent pas les uniques rôles des outils de contrôle. Le déploiement des outils de contrôle est contraint par des croyances organisationnelles qui remettent en question les modes de fonctionnement des organisations (Guirou, 2015).

1.3. La subjectivité de la mise en œuvre des outils de contrôle renforcée par des phénomènes psycho-cognitifs

Après une lecture plutôt fonctionnaliste et rationnelle de la mise en œuvre des outils de contrôle, nous cherchons à appréhender des phénomènes psycho-cognitifs qui complexifient la mise en œuvre de ces derniers. Pour cela, nous présentons une littérature qui aborde les aspects psycho-cognitifs sous l'angle des représentations (3.3.1.), puis nous développons la question des affects et plus particulièrement du rôle des émotions dans les processus de déploiement des outils (3.3.2.).

1.3.1. La toute-puissance des perceptions

Les représentations ont été largement mises en lien avec les travaux sur le déploiement des outils dans les organisations. Ces dernières jouent un rôle important dans la compréhension qu'ont les individus des outils, et conditionnent le déploiement des outils.

1.3.1.1. Les représentations, un concept multiforme et hétérogène

La théorie des représentations sociales est une théorie issue de la sociologie et introduite par Durkheim en 1898. Comme l'explique Abric (1987), les savoirs naissant des représentations sociales permettent la communication et les échanges sociaux. Ces mêmes représentations

connaissent alors trois fonctions majeures. La première est **identitaire** et définit l'identité sociale de chaque individu d'un groupe, cette fonction fait entièrement partie du processus de construction sociale. La seconde fonction est une **fonction d'orientation**, qui permet à la fois d'anticiper mais aussi de produire des attentes dans l'objectif de comprendre les possibilités permises par un contexte social en particulier. La dernière fonction définit par Abric (1987), et **justificatrice** et permet de justifier choix et attitudes. Le déploiement des outils est concerné par ces trois fonctions car « *L'étude des représentations sociales des acteurs participant à un processus d'instrumentation peut donc devenir un moyen de compréhension des points de tension « humains » autorisant ou contrariant le développement d'un outil de contrôle de gestion* » (Drevet, 2008, 130). La théorie fait apparaître le fait que les représentations sociales possèdent une composante affective et cette composante a un rôle dans « *la signification attribuée à un objet de représentation et celui de déterminant des conduites* » (Bouriche, 2014, 200). Il semble donc pertinent de considérer les représentations comme des éléments complexifiant la mise en œuvre et le déploiement des outils de contrôle.

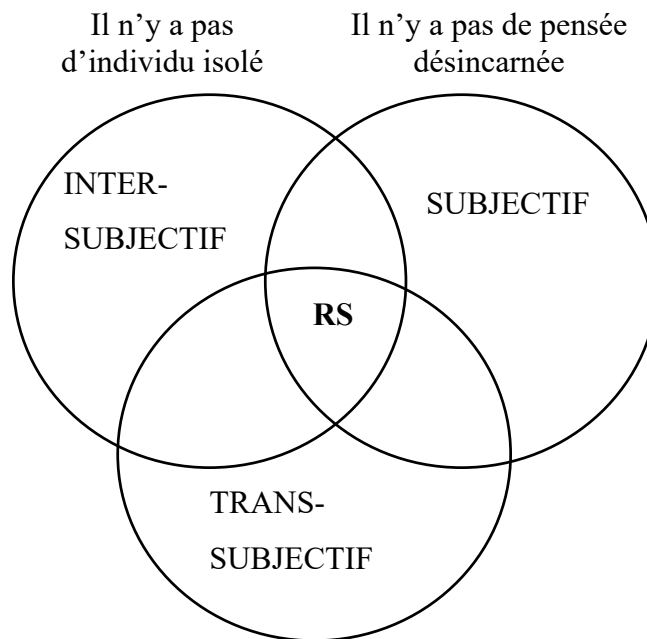
« *On pourra trouver aussi des outils plus simples, constitués par des ratios de productivité, des indicateurs de qualité, de délais, des prix de revient de produit issus d'une comptabilité analytique, des aides à la gestion des ressources humaines, telle une méthode de classification des emplois, également des bases de données, censées fournir aux acteurs de l'entreprise une représentation multifactorielle de la situation actuelle.* » (Moison, 1997, 8)

Les représentations se réfèrent à une réalité perçue et vécue par les individus, c'est également le cas pour les outils de contrôle. Ces derniers font partie intégrante de la réalité organisationnelle et ont eux-mêmes pour objectif de reproduire une réalité (Nieto, 2009). Les représentations sont donc des grilles de lecture de la réalité mais elles peuvent devenir des prismes différents puisque, propres à chaque individu, le sens attribué aux actions ou aux objets n'est pas systématiquement identique (Bouzon, 2002). Ces différences rendent la perception des outils complexe, en revanche, elles peuvent également ouvrir le débat, développant l'objectivité et favorisant la tolérance entre les membres de l'organisation (Tapia, 1991). Les représentations deviennent le point de rencontre de la convergence et/ou de la divergence d'intérêts. C'est pour cela que nous pouvons différencier les représentations individuelles des représentations collectives. Les représentations collectives ou dites sociales (RS) plus tard, sont élaborées *avec les moyens du bord* (Jodelet, 2003). Elles s'inscrivent dans des cadres de pensées

préexistants au niveau individuel. Jodelet (2003) observe que les représentations sont des phénomènes complexes qui agissent dans la vie sociale, en engageant l'appartenance sociale des individus et faisant partie d'une activité d'appropriation de la réalité extérieure.

Enfin, les représentations sociales dépendent de différentes sphères d'appartenance que nous avons modélisées ci-dessous en reprenant le schéma proposé par Jodelet (2008) :

Figure 5: Les sphères d'appartenance des relations sociales (Source : Jodelet, 2008)



Letort et Fabre (2015) définissent ces sphères de la façon suivante : la phase de l'intersubjectivité tient compte de l'individu comme d'un **acteur social** qui possède une appartenance sociale multiniveaux : position sociale, contexte de vie, insertion sociale... ; la sphère de subjectivité est **constituée des processus** par lesquels les individus construisent et s'approprient les représentations ; la dernière sphère, celle de la trans-subjectivité correspond **au milieu des individus** qui appartiennent à un même collectif.

Grimand (2012) démontre que les représentations majoritaires dans les recherches en sciences de gestion ont évolué, passant d'une vision représentationniste des outils à une vision plus étendue, prenant en considérant les outils comme des vecteurs de réflexivité, d'apprentissage et de changement. Ces travaux présentent l'importance des représentations communes, qui, ici, font évoluer les conceptions même des outils. Alors, dépassant les visions instrumentales des outils de contrôle, Grimand (2012), en propose quatre représentations dominantes : les outils comme un enjeu de normalisation et de standardisation des comportements, un enjeu dans la

structuration des rapports sociaux, une source de réflexivité sur sa propre pratique et un vecteur identitaire et une source de légitimation de l'action. Ces représentations sont dépendantes du regard que les acteurs portent aux outils : *rationnel, sociopolitique, cognitif et symbolique*. « *En 1999, Halgand propose même de dessiner un champ de recherche sur les méthodes de construction des représentations pour les outils du contrôle de gestion. Ces derniers construisent la réalité vécue par les acteurs de l'organisation et donc leurs représentations.* » (Drevet, 2008, 129). Il existe un véritable lien entre les représentations et la vie organisationnelle. D'après Moisdon (1997), les représentations interviennent dès l'élaboration des outils de contrôle, il affirme que les principes d'élaboration sont inséparables de ce qui structure ces représentations.

Nous avons pu aborder ici la littérature traitant des représentations dans leurs dimensions et dans leur survenance. Pour mieux comprendre l'implication de ces représentations dans la mise en place des outils de contrôle, il est nécessaire d'en comprendre les structures.

1.3.1.2. Les structures des représentations qui affectent l'usage des outils de contrôle

Abric (2001) propose une approche structurelle des représentations qui « *permet d'esquisser une dynamique puisque les représentations sociales y sont ici définies comme des structures cognitives hiérarchisées comportant un système central et un système périphérique* » (Roussiau et Bonardi, 2000, 91). Celles-ci sont composées d'un noyau central qui assure trois fonctions essentielles : une **fonction génératrice** qui correspond à la signification des représentations ; une **fonction organisatrice** qui correspond à l'organisation interne de la représentation et une **fonction stabilisatrice**. La question du noyau centrale est issue des travaux de Moscovici (1992) qui considère que toute représentation est faite de dualités de significations, certaines négociables d'autres non. Les significations non négociables constituent la partie centrale des représentations. Ce noyau détermine la signification, la consistance et la permanence de la représentation. Ce noyau va résister aux changements et est imperméable au contexte. Les éléments de représentations au sein du noyau central traduisent l'identité d'un groupe mais aussi la cohésion de ses membres (Barro et al., 2019).

Ainsi, nous pouvons relier cette question de noyau central au principe de cohérence notamment rappelé par Bourguignon et Jenkins (2004) : cette dernière « *résulte, semble-t-il, d'un jugement produit par l'observateur à partir d'éléments de pratiques ou de données – qui sont donc susceptibles d'être variables, tant dans leur factualité que dans leur interprétation, selon le*

*point de vue de l'observateur (dirigeant, fonctionnels, chercheur extérieur...). De plus, la production d'un jugement de cohérence au niveau collectif suppose l'existence d'un consensus interdisciplinaire ou interprofessionnel sur des critères normatifs souvent implicites relatifs au degré de « cohérence » des éléments considérés ou à la qualité de l'ensemble ainsi formé. » (Ibid. 34). Ainsi le noyau central des représentations est stable, il est partagé par l'ensemble des membres d'un groupe. C'est ce que précisent Renard et Roussiau (2007) : les individus recherchent une *économie cognitive* lors des changements en fonction de leur appartenance sociale et dans un mécanisme de groupe. Le noyau central des représentations est donc un consensus organisationnel qui donne du sens aux actions.*

Le noyau central des RS nous permet d'établir un lien avec la théorie de l'objet frontière (Star et Griesemer, 1989) qui considère l'outil comme une source d'une représentation commune des acteurs. Abric (2006, 83-84) ajoute que « *le noyau central constitue la base commune et consensuelle d'une représentation sociale, celle qui résulte de la mémoire collective et du système de normes auquel un groupe se réfère.* ». Les représentations sont donc composées de normes que l'on retrouve au sein même des outils de contrôle. Il considère que « *constitué par les valeurs associées à l'objet concerné. Partager une représentation avec d'autres individus signifie donc partager avec eux les valeurs centrales associées à l'objet concerné. Ce n'est pas le fait de partager un même contenu qui définit l'homogénéité d'un groupe par rapport à un objet de représentation : c'est le fait de se référer aux mêmes valeurs centrales présentes dans le noyau.* ». Les outils possèdent un rôle de partage de valeurs (Drevet, 2017) et de normes. Ainsi, nous pouvons comprendre que, dans le cadre des représentations, la réussite de la mise en place des outils est directement à relier avec des représentations pertinentes (Lorino, 2007).

Les représentations sont également décrites en système périphérique (Abric, 2001) qui gravite autour du noyau central. Celui-ci se veut être plus flexible et moins contraignant. C'est ce qu'Abric (2001) considère comme le plus accessible et le plus visible des représentations. Pour reprendre la métaphore d'Abric (2001), le noyau central représente le cerveau des représentations quand le système périphérique représente le corps et la chair qui l'alimente. Ces éléments correspondent aux croyances, opinions et descriptions concernant l'outil, les représentations périphériques devenant des interfaces entre représentations et réalité objectives (Barro et al., 2019). Selon Abric (1994), les représentations périphériques protègent alors le noyau central et les savoirs que Moscovici (1992) considère comme négociables.

Les structurations des représentations supposent que les représentations des outils agissent comme des éléments qui catégorisent les perceptions des acteurs. Ces éléments structurants sont des phénomènes qui ne sont pas stables mais qui peuvent évoluer malgré un épicycle permanent.

1.3.1.3. *Des représentations qui évoluent et se transforment*

D'après Drevet (2008), les représentations évoluent au cours du processus de création d'un outil de contrôle et ce de façon systématique. De plus, les représentations du noyau central sont hiérarchisées et ne sont pas équivalentes entre elles (Abric, 2001). On peut distinguer plusieurs types d'éléments du noyau : les éléments *normatifs* et les éléments *fonctionnels*. La question de la normativité est directement issue du système de valeur des acteurs. Ce sont les fondements de la dimension sociale du noyau, ces éléments déterminent les jugements et les prises de position (Ibid.) relatives aux outils de contrôle. Les éléments fonctionnels sont des caractéristiques descriptives des outils dans des pratiques opérationnelles. Ces fonctions déterminent les conduites que les acteurs vont tenir face à l'objet. Les représentations sont composées de deux éléments : un aspect constituant (processus) et un aspect constitué (contenu) (Mannoni, 2022). En revanche, les représentations sont des savoirs qui s'ignorent de par leur multiplicité et ses caractéristiques intrinsèques qui lui assignent un caractère d'évidence qui contribue à *invisibiliser* ces représentations (Dany, 2016). Dans le cadre du déploiement des outils de contrôle, les représentations évoluent en fonction de l'évolution même des outils (Grimand, 2012).

« Si les éléments centraux sont consensuels, stables, et donnent sens et cohérence aux éléments périphériques, ces derniers sont la partie opérationnelle de la représentation. Ils reflètent sa variabilité interindividuelle et les prescriptions d'action liées à l'objet de représentation. Les éléments périphériques sont davantage liés au contexte immédiat auquel sont confrontés les individus (Abric et Guimelli, 1998). Autrement dit, le noyau central peut correspondre à ce que les membres d'un groupe partagent quant au sens qu'ils attribuent à l'objet social donné et c'est cette cohésion au sein du groupe qui donne au noyau central une stabilité et une évolution lente. Ce sont les changements soudains qui auront tendance à déséquilibrer le consensus groupal au regard de l'objet de la représentation. Pianelli et al. (2010) déclarent ainsi que « l'étude

des représentations sociales préexistantes dans l'environnement social s'avère donc fondamentale pour étudier le processus de genèse et de structuration d'une nouvelle représentation » » (Barro et al., 2019, 7)

Comme nous l'avons vu, les représentations périphériques sont mouvantes et évoluent. Ces représentations peuvent être hétérogènes. Ce sont ces hétérogénéités qui « *peuvent engendrer des dysfonctionnements dans l'entreprise sous forme d'incompréhensions, d'incohérences, ou de dispersions d'efforts. En effet, le discours et son interprétation sont liés à l'univers social de l'individu, et la communication est d'autant plus aisée que « chacun a la même représentation de ce qui doit être dit et non-dit » (Orgogozo. 1988). Aussi, quand des membres du personnel ont des représentations trop contradictoires, le dialogue devient difficile voire conflictuel, et derrière une collaboration de façade se développent des stratégies d'acteurs où le non-dit prédomine et la rivalité se substitue à la coopération » (Bouzon, 2002, 3). Les représentations deviennent alors des freins dans la mise en place des outils de contrôle : les contradictions sont en proie à des enjeux sociopolitiques. Cependant, pour Letort et Fabre (2015) l'interaction entre les outils et les représentations devient un facteur clé de succès de l'instrumentation des organisations.*

Les représentations forment en partie la complexité des processus de déploiement et s'inscrivent dans une approche psycho-cognitive. Notre revue se poursuit par la focalisation des émotions.

EN BREF

Les représentations sociales permettent la communication et les échanges sociaux (Abric, 1987). Drevetton (2008) propose de les analyser dans le cadre du déploiement des outils parce qu'elles sont un moyen de compréhension des points de tension humains. Abric (2001) identifie la structure des représentations avec un noyau central, qui assure l'identité d'un groupe et la cohésion de ses membres (Barro et al., 2019), et d'un système périphérique des représentations qui gravite autour du noyau, plus flexibles et moyens contraignants. Dans le cadre du déploiement des outils de contrôle, les représentations évoluent. Or ces évolutions peuvent être hétérogènes et devenir des freins (Bouzon, 2002) à la mise en place des outils.

1.3.2. Un rôle oublié des émotions dans le déploiement des outils

Les émotions sont les grandes oubliées des processus psycho-cognitifs, en particulier dans le cadre des outils de contrôle. C'est en 2018 que Lajante et Lux lancent un appel à la recherche sur le **rôle des émotions dans les processus d'appropriation**. Prenant en considération ces travaux, nous avons exploré cette littérature spécifique.

1.3.2.1. Des émotions refreînées

Les travaux sur les émotions dans les organisations sont nombreux et pluri-disciplinaires (Dumas et *al.*, 2016 ; Martin-Juchât et *al.*, 2018 ; en sciences de l'information ; Soares, 2003 ; Berthe, 2021 ; Monier, 2017 ; en ressources humaines ; Lhuillier, 2006 ; Avier, 2013 ; en psychologie ou encore Graillot, 1998 en marketing). Les émotions peuvent prendre plusieurs formes. Elles peuvent être primaires et/ou secondaires autrement appelées objectives et subjectives (Giffard et Lechevalier, 2006). Concernant les émotions objectives, ces dernières représentent des changements corporels et/ou physiologiques. Les émotions primaires interviennent certainement dans les processus de pré-appropriation, en intégrant les notions de plaisir et déplaisir lors de la première visualisation de l'outil. Les émotions subjectives, quant à elles, concernent un état de conscience corrélatif aux outils : elles influencent la prise de décision. L'aide à la prise de décision est un des rôles.

Les émotions restent cependant à différencier des affects. Golse (2008, 26) rappelle que « *pour Ch. Darwin, il existait six ou sept affects de base (joie, tristesse, colère, dégoût, peur, honte et surprise). Ces affects, pour cet auteur, font en quelque sorte partie d'un équipement neuropsychologique de base dont l'innéité renvoie à une vision quelque peu constitutionnelle et statique de cette question.* ». Les émotions, quant à elles, sont produites suite à la survenue d'un évènement et ne font pas forcément partie d'un package affectif. Ces émotions peuvent également être à la base d'une réaction affective. Les affects jouent un rôle particulier dans les groupes (Kaës, 2006). L'affect étant un sentiment inhérent à la personne, une expression psychique venant du corps, il est parfois difficile de le comprendre et de l'appréhender. Or, l'affect peut justement devenir un lien dans le groupe. Il se transmet et suggère l'idée d'une contagion synchronique à l'organisation. Si les affects sont contagieux, nous pouvons supposer que les sentiments émanant du déploiement d'un outil, qu'ils soient positifs ou négatifs, puissent être transmis aux utilisateurs et ce qui peut influencer le degré d'acceptation et l'utilisation de l'outil car selon Scherer (2001) : « *les émotions favorisent, modèrent ou interrompent une action.* ».

Les émotions au travail ne sont que rarement abordées. Elles sont appréhendées de façons détournées notamment au travers des *compétences émotionnelles* ou encore de *l'intelligence émotionnelle*. Soares (2002) évoque la performance émotive en la définissant comme tel : « *La performance émotive au travail n'est pas tant de recevoir les émotions de l'autre que de contrôler ses propres émotions* » (cité par Beaulieu, 2006, 29). Les émotions au travail sont donc contrôlées par les individus eux-mêmes. D'après Lhuillier (2006), les compétences émotionnelles sont issues d'une double évolution : l'adoption de la notion de compétence dans le champ de la GRH dans un premier temps, et plus tard, de la transformation du traitement des émotions dans les organisations. Dans une culture occidentale du travail, les émotions s'opposent à la raison ce qui a tendance à les relativiser : les individus ont cherché à les apprivoiser et les dominer dans un objectif de les éliminer de façon totale de l'univers organisationnel (Ibid.).

Compétences et intelligence émotionnelles sont étroitement liées. L'intelligence émotionnelle est considérée par Salovey et Mayer (1990) comme « *l'habileté à accéder et/ou ressentir les sensations quand elles facilitent la pensée ; l'habileté à comprendre les émotions et la connaissance émotionnelle ; et l'habileté à réguler les émotions pour favoriser le développement émotionnel et intellectuel* »⁶ (Sternberg et Kaufman, 2017, 9). Les compétences émotionnelles peuvent être appréhendées de deux façons distinctes (Dejoux et al., 2006) :

- Une première dite *pure* qui consiste à distinguer quatre dimensions aux émotions sans prise en compte des facteurs externes. Ces dimensions sont les suivantes et explicitées par Salovey et Mayer (2000) : Identifier ses émotions ; utiliser ses émotions ; comprendre ses émotions ; gérer ses émotions.
- Une seconde dite *mixte* notamment soutenue par Goleman (1995). Elle enrichit la première approche en y ajoutant des facteurs externes tels que la motivation, ou d'autres aspects liés à la personnalité comme le zèle, la persistance ou les capacités sociales.

Les compétences émotionnelles sont celles qui permettent alors aux individus de maîtriser leurs émotions en développant la connaissance. Nous envisageons que ces compétences puissent être précieuses pour le déploiement des outils de contrôle puisqu'elles peuvent réguler les émotions en gardant pour objectif de développer ces derniers. L'intelligence émotionnelle joue un rôle

⁶ “*the ability to perceive accurately, appraise, and express emotion; the ability to access and/or generate feelings when they facilitate thought; the ability to understand emotion and emotional knowledge; and the ability to regulate emotionsto promote emotional and intellectual growth.*” (Sternberg et Kaufman, 2017, 9)

plus large puisqu'elle est reliée au succès personnel (Chanlat, 2003). Or, les compétences émotionnelles sont issues d'un processus d'apprentissage. Selon Goleman (2002), ces compétences sont fondées sur l'intelligence émotionnelle qui est source de performance au travail. En ce sens, les émotions sont donc des vecteurs de performance. Nous pouvons dès lors supposer qu'elles puissent orienter la réussite ou non de la mise en place des outils de contrôle.

Ce premier travail de décryptage de la place des émotions au travail nous a permis de l'envisager comme étant limitée au sein des organisations. Finalement, les émotions ne sont pas comprises de façon spontanée car détournées dans des objectifs de performance. C'est pourquoi nous allons chercher à comprendre de quelles façons les émotions sont exprimées au travail.

1.3.2.2. *Les émotions au travail : libres ou prescrites*

Dans le cadre de leur recherche sur les émotions au travail, Basch et Fisher (2000) ont identifiés les trois principales sources d'émotions positives dans l'environnement professionnel : l'atteinte des objectifs, la reconnaissance et le comportement des collègues ; puis trois principales sources d'émotions négatives : le comportement des collègues là aussi, le comportement de la hiérarchie et les soucis liés à l'exécution du travail (Garcia-Prieto et al., 2005). Le travail est la scène d'expression de différentes émotions. Or malgré l'importance de ces dernières, les travaux de recherche démontrent que l'environnement de travail propose de « *laisser nos émotions à la porte des organisations* » (Soares, 2003, 10). De plus, le principe même du travail émotionnel, qui est l'expression des émotions au travail (Soares, 2003), consiste « *à réguler les émotions et plus particulièrement la composante la plus élaborée, à savoir la composante expérientielle subjective, selon ces différents descripteurs* » (Eggricks et Mazars-Chapelon, 2012, 61). Si l'épisode émotionnel concerne plusieurs individus, comme c'est souvent le cas dans le cadre du déploiement d'un outil de contrôle, il y a une possible « *contagion émotionnelle* » (Eggricks et Mazars-Chapelon, 2012, 61).

Les émotions sont donc souvent retenues ou cachées au travail, c'est pourquoi il est d'autant plus difficile de définir précisément leurs rôles dans le déploiement des outils. Il existe deux types de travail émotionnel : le jeu superficiel (les émotions ne sont pas réelles mais feintes), le jeu en profondeur (les acteurs expriment les émotions ressenties) (Soares, 2003). Ces deux « *jeux* » démontrent une régulation des émotions qui s'opère en fonction de leur intensité (Jeantet, 2003). Le jeu peut être à la base de conséquences néfastes, en faisant ressentir à l'individu des sentiments contradictoires et se plaçant dans une dissonance émotionnelle (Soares, 2003). Or, les deux types de « *jeux* » sont indissociables lorsque l'épisode émotionnel

implique l'individu personnellement et dans la durée car, ce « *que le sujet éprouve ou non les émotions qu'il affiche, ce qu'il montre de lui le conforme* » (Jeantet, 2003, 106).

La régulation des émotions (Grosjean, 2001, 354) est une partie intégrante de l'expression des émotions au travail. Cette régulation est sociale et se fait de façon naturelle au sein du groupe : « *La régulation des émotions dans les corpus analysés ici s'effectue dans tous les cas par la restauration d'apparences normales par le biais d'un « être ensemble » : elle est donc éminemment sociale* ». La régulation des émotions influence de déploiement des outils de par le paraître que peuvent imposer les situations organisationnelles. « *Dans les organisations, pour chaque interaction, les travailleuses et les travailleurs doivent observer et respecter certaines règles de sentiments (feeling rules) qui dictent le type d'émotion requis et approprié dans chaque interaction, dans chaque rôle, dans chaque organisation.* » Soares (2003, 11). S'il existe des règles de sentiments, on peut imaginer qu'une frustration survienne de la non expression de ces dernières (Foli, 2009). Ces règles sociales imposées par la bureaucratie mènent à une certaine remise en question de la place de l'être humain dans sa totalité au sein des organisations. La normalisation des émotions mène aux « *configurations émotionnelles des interactions se répètent et relèvent d'un nombre limité d'émotions, révélant l'empire des règles sociales (Hochschild, 2003, 20) lorsque l'on considère la nature des émotions et la capacité des individus à leur donner forme.* » (Mainsant, 2010, 258). L'expression des émotions se voit limitée par l'environnement organisationnel dans lequel l'individu se trouve. Jeantet (2003) confirme également que la régulation sociale des émotions s'effectue par la régulation même de leur l'intensité : un individu en situation organisationnelle n'exprime pas totalement ce qu'il ressent lorsqu'il le fait. Cette normalisation de l'état émotionnel au travail « *est l'idéal type de la bureaucratie de Weber qui met le plus l'accent sur le contrôle des émotions : une gestion par des règles impersonnelles, contraignant les agents à agir « sans considération de la personne » et donc « sans haine ni passion » afin de toujours présenter toutes les apparences de la neutralité et de l'objectivité.* » (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012, 60). Les émotions ont donc une connotation négative dans leur expression sur les lieux de travail.

Le fait que les émotions ne soient pas totalement libres nous conduit à considérer de la complexité de traiter de ces dernières dans le déploiement des outils. C'est pourquoi, nous allons chercher à comprendre dans une prochaine section de ce chapitre, comment les outils sont appropriés et comment sont construits les processus d'appropriation.

EN BREF

Les émotions au travail sont peu conciliées à la raison ce qui a pu mener à une diminution de leur importance (Lhuillier, 2006). Elles ont été souvent abordées sous l'angle de *l'intelligence émotionnelle* qui est source de performance (Golemann, 2002). Pourtant leur rôle reste encore peu considéré, malgré que le travail soit sources d'émotions (Bash et Fisher, 2000). Certains chercheurs constatent que les émotions sont régulées (Jeantet, 2003 ; Soares, 2003 ; Grosjean, 2001) et empêchent une libre expression de ces dernières. De ce fait, il nous paraît complexe de comprendre comment les émotions interviennent dans les processus de déploiement des outils.

EN CONCLUSION

Après avoir établi d'une lecture critique des outils de contrôle, puis finalement abordé les outils dans leurs finalités, nous avons choisi de conclure cette section avec une revue de la littérature traitant des difficultés rencontrées lors de leur mise en œuvre.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés aux complexités selon trois niveaux : organisationnel, instrumental, d'interaction entre les outils et le contexte de déploiement. Dans le premier niveau, les chercheurs constatent que l'instabilité des environnements organisationnels peuvent être des moteurs à l'amélioration des outils mais également des freins empêchant communication et collaboration (Michaud, 2011). Ces tensions peuvent influencer l'usage de l'outil qui peut se révéler complexe. En effet, les outils intègrent une dimension humaine (Naro, 1998) qu'il n'est plus possible d'ignorer et qui s'incarne dans de multiples dimensions (Bourguignon, 2003). La question de la complexité nous a amené à une réalité objective : l'outil dans son être matériel. Les outils possèdent des propriétés qui leurs sont propres et qui n'ont pas le même impact sur les acteurs en fonction des différents critères de design des outils (Satin et Caille, 2008). Les outils sont influencés par les croyances des acteurs qui s'appuient sur ces dernières pour justifier l'action (Weick, 1995). De même pour les attitudes des acteurs, elles expliquent fortement et significativement les intentions d'usage (Lux, 2019). Elles possèdent un rôle particulièrement important dans le déploiement des outils de contrôle. C'est pourquoi nous avons décidé d'approfondir la littérature concernant les difficultés de mise en œuvre sur le thème des processus psycho-cognitifs. Pour cela, nous avons dans un premier temps, chercher à comprendre l'importance des représentations. Concept multiforme et hétérogène, il donne la possibilité de définir l'identité sociale d'un individu ou d'un groupe, qui oriente et produit des attentes dans un objectif de compréhension et finalement, les représentations servent à justifier des choix et des attitudes (Abric, 1987). Les processus psycho-cognitifs sont composés d'affects, peu étudiés dans l'appropriation et, en particulier, les émotions. Celles-ci sont considérées comme importantes : elles permettent de favoriser, modérer ou d'interrompre une action (Scherer, 2001). La mise en place d'un outil étant à considérer comme une action, l'exploration des émotions s'avère utile. Or, elles ne sont abordées que de façon marginale au travers de *compétences émotionnelles* ou d'*intelligence émotionnelle*. Les émotions sont régulées par les individus (Beaulieu, 2006 ; Grosjean, 2001) et se conforment aux *règles de sentiments* dictées par les organisations.

En définitive, de nombreux freins au déploiement des outils de contrôle sont mis en évidence dans la littérature : qu'ils soient matériels, objectifs ou subjectifs, le déploiement des outils n'est pas neutre ni le contexte organisationnel.

CONCLUSION

Cette revue de la littérature a cherché à synthétiser les recherches traitant des outils de contrôle dans les organisations. Trois niveaux ont été distingués : un niveau critique, un niveau structuro-fonctionnaliste et un niveau concernant les difficultés de mise en place des outils. L'étude de la littérature sur ces trois niveaux nous a permis de mesurer l'importance de la place des outils dans les organisations.

La littérature critique se focalise sur les limites d'un déploiement massif d'outils imposant aux utilisateurs de traiter les informations qui en découlent, en saturant les flux organisationnels (Chevallet et Moatty, 2012 ; Essid et Berland, 2013). Cette prolifération d'outils de contrôle rend les organisations bureaucratiques (Grimand et *al.*, 2014) et immobiles. De plus, ils ne seraient pas toujours déployés pour les bonnes raisons, provoquant des résistances et un manque de réactivité des acteurs qui voient leur travail standardisé et limité (Maïola, 2007). Aussi, les outils ont-ils besoin d'être inscrits dans des contextes organisationnels pour vivre (Chiapello et Gilbert, 2013) ce qui peut provoquer des résistances voire des rejets (Detchessahar et Journé, 2007). Les recherches critiques ont montré que la quête de rationalité menée au travers des outils est vaine car limitée par des biais cognitifs (Laroche et Nioche, 2006) et des contextes contraints (Drevetton et *al.*, 2012). De nombreux auteurs (Chiapello et Gilbert, 2012 ; Carton et *al.*, 2006 ; Martineau, 2012...) constatent la facilité des acteurs à détourner les outils et les risques psycho-sociaux qu'ils génèrent (Beau, 2017). Enfin, certaines recherches observent que le déploiement des outils se solde parfois par des échecs (Bollecker, 2013 ; Zawadzki, 2011 ; Alcouffe et *al.*, 2008 ; ...). Ces échecs sont liés aux résistances aux changements (Meyssonier et Pourtier, 2004), à l'inadaptation des outils aux contextes et aux besoins des personnes, menant à des dissonances cognitives (Festinger, 1962). Cependant ces recherches ne constituent qu'une partie de la littérature concernant les outils de contrôle.

Le second niveau de lecture, de travaux structuro-fonctionnalistes synthétisent des recherches portant sur les finalités des outils de contrôle. Dans un premier temps, nous avons pu observer qu'il existe de nombreux travaux concernant l'uniformisation de l'organisation grâce aux outils (Amans et *al.*, 2020 ; Rouquet, 2012 ; ...). Mais, les outils ne sont pas déployés uniquement pour uniformiser des pratiques mais aussi pour reproduire le réel de façon simplifiée (Berry, 1983 ; Drevetton, 2009 ; Mériade et Mainetti, 2013 ; ...). Ils rationalisent ces pratiques au travers de routines et d'habitudes (Lorino, 2018). Ces instruments sont également de véritables acteurs de la stratégie (Germain, 2005 ; Cortes et *al.*, 2015) et donnent la possibilité d'évoluer

les rôles des acteurs (David, 1996). Ils deviennent donc des supports pour les acteurs en participant à la prise de décision (Ibid.), en produisant de la connaissance et de l'apprentissage (Gallais, 2009) ou encore en participant à leur raisonnement (Kolb, 1989). La littérature instrumentale perçoit les outils comme facilitateur de changement (Turki, 2006) notamment parce qu'ils sont considérés comme des supports d'échanges, de collaboration et de communication (Kaplan, 2001 et Knauf, 2005). L'outil possède donc des fonctions sociales qui nous autorisent à aborder, dans un troisième niveau, les difficultés de mise en place des outils.

Dans ce troisième niveau, nous avons cherché à lier les deux paliers précédents au travers de la question de la mise en place des outils. Ces derniers peuvent rencontrer des freins à leur déploiement pour plusieurs raisons. Les outils sont mis en place dans des environnements complexes qui sont en proie aux tensions et instabilités (Michaud, 2011), qui peuvent être soit des accélérateurs soit des freins. La complexité des contextes peut aussi résider dans les paradoxes (Grimand et *al.*, 2018) qui rend la quête de sens des acteurs délicate. La littérature prend également en considération l'outil dans son interaction avec les acteurs, et les acteurs dans leur globalité (Naro, 1998 ; Bourguignon, 2003). De plus, l'outil peut se révéler lui-même empreint de complexité, dans sa matérialité. Cette dernière joue un rôle important, les caractéristiques techniques des outils ayant des effets sur les usages des outils (Orlikowski, 2007). Si, la matérialité est fortement corrélée à la vision des concepteurs (Grimand et *al.*, 2018), cette dernière ne peut être totalement objective puisque les représentations sont mouvantes et peuvent fluctuer en fonction du contexte (Abric, 2001). Ces représentations sont importantes car elles donnent aux acteurs les moyens de justifier et de légitimer leurs actions (Abric, 1987). Nous avons pu voir que les affects jouent un rôle dans le déploiement des outils (Lajante et Lux, 2018) et que les émotions favorisent, modèrent ou interrompent une action (Scherer, 2001).

Finalement, de nombreux facteurs sont à prendre en considération lors du déploiement d'un outil. La littérature semble clivée sur l'utilisation des outils de contrôle : d'une part, elle démontre d'importantes tensions, d'autre part, elle considère l'outil comme nécessaire à la survie de l'organisation. Les auteurs qui travaillent sur le déploiement des outils concilient ces deux visions, en percevant le déploiement comme complexe. Cette conciliation nous conduit à appréhender, dans une partie suivante, la question de l'appropriation. Une synthèse de l'étude de la littérature et de nos questions de recherche est présentée dans le tableau 12.

Tableau 12: Littérature et questions de recherche

Problématique et questions de recherche	Littérature critique	Littérature structuro-fonctionnaliste	Mise en œuvre des outils de contrôle
Quels modes de pilotage déployer pour l'appropriation des outils de contrôle ?	L'appropriation n'est pas évidente car les outils sont détournés en modifiant les usages (Martineau, 2008). Ces détournements desservent certains acteurs car ils font l'objet de manipulations (Perez et al., 2005). D'après De Vaujany (2006), il est important que l'organisation possède une vision pour limiter les détournements.	Les outils permettent de structurer l'organisation notamment au travers de mode de coordination (Amans et al., 2020 ; Rabardel, 2002) ou d'hybridation de logiques (Château-Terrisse, 2012). Il permet d'inscrire une stratégie (Tran, 2012) dans le champ organisationnel en participant à la prise de décision (Eckerson, 2011).	Le contexte organisationnel joue un rôle prépondérant dans le déploiement des outils. Cette dernière influence de façon positive et/ou négative leur mise en place. Il est donc nécessaire que les porteurs de projet de déploiement <i>inscrivent</i> (Drevet, 2017 ; Akrich, 1987) l'outil dans son environnement pour faciliter la cohérence.
Comment expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans des structures qui se caractérisent par une diversité de missions et de parties prenantes ?	La prise en compte des diversités organisationnelles est limitée par le déploiement des outils qui provoquent des excès de bureaucratie (Grimand et al., 2014). Le déploiement de ces outils peut être limitée par un manque de cohérence (Tahar, 2020).	Les outils de contrôle prennent en considération de variables organisationnelles dans une logique d'uniformisation (Rouquet, 2012). Ils régulent les interactions inter organisationnelles (Château-Terrisse, 2012).	Les instabilités organisationnelles (Morillon et Bouzon, 2009) fragilisent le déploiement des outils notamment par manque de définition des rôles. De plus, les perceptions individuelles peuvent influencer la perception que possèdent les individus de l'outil (Grimand, 2006).
La pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ?	L'outil possède un caractère disciplinant (Grimand, 2018) et ils réduisent la flexibilité des organisations (Detchessahar et Journé, 2007). Les caractéristiques des outils de contrôle varient en fonction de celles de l'organisation (Dangereux et al., 2014), il y a donc une notion de dépendance.	La mise en place des outils de contrôle a pour objectif d'augmenter la transparence et de réduction d'incertitude (Buisson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012). Les outils peuvent pérenniser l'action au travers de routines (March et Simon, 1958) mais aussi de la légitimer (Laufer et Burlaud, 1980).	La mise en place des outils de contrôle est dépendante d'une vision des concepteurs (Grimand et al., 2018), or celle-ci peut être limitée. Le mode de pilotage y trouve son importance puisque l'outil est censé représenter le réel (Lorino, 2002).
Comment le pilotage de la mise en place d'un outil de contrôle peut-il impacter les émotions en phase de pré-appropriation ?	Les outils ont des effets délétères sur les acteurs en particulier au niveau psychosocial (Safy-Godineau, 2013). Or, la prise en compte du facteur humain est nécessaire pour déployer des outils (Naro, 1998).	Le déploiement d'un outil implique une construction de sens qui permet aux acteurs d'apporter une signification à l'action (Brillet et Sauviat, 2016) mais implique aussi une nécessaire communication qui est également symbolique (Grimand, 2012 ; Martineau, 2009).	Les émotions au travail sont abordées de façon détournées (intelligence émotionnelle ou compétences émotionnelles) (Lhuillier, 2006). Il existe donc un biais à leur survenance puisqu'elles ne sont traitées de façon frontale mais plutôt régulées (Grosjean, 2001).

CHAPITRE 2 : L'IMPORTANCE DE **L'APPROPRIATION DANS LE** **DEPLOIEMENT DES OUTILS DE** **CONTROLE**

SOMMAIRE DU CHAPITRE 2

CHAPITRE 2 : L'IMPORTANCE DE L'APPROPRIATION DANS LE DEPLOIEMENT DES OUTILS DE CONTROLE

1. L'appropriation, une rencontre délicate entre acteurs et outils de contrôle
2. Approfondir les phénomènes d'appropriation pour en comprendre les enjeux

SECTION 1 : L'APPROPRIATION, UNE RENCONTRE DELICATE ENTRE ACTEURS ET OUTILS DE CONTROLE

SOMMAIRE DE LA SECTION 1

1. L'appropriation, une rencontre délicate entre acteurs et outils de contrôle

- 1.1. Conception et usage des outils : un état des lieux concernant deux concepts à l'origine de l'appropriation
- 1.2. Avant l'appropriation : la diffusion et l'adoption des outils
- 1.3. Le processus d'appropriation

1. L'appropriation, une rencontre délicate entre acteurs et outils de contrôle

Les travaux que nous avons pu analyser dans cette revue de la littérature ont démontré de la complexité qui encadre le déploiement des outils de contrôle. Ces derniers sont critiqués malgré les rôles que certains chercheurs reconnaissent dans les organisations. Leur mise en place est particulièrement délicate en raison de nombreux facteurs qui entourent leur déploiement. Pour comprendre comment favoriser ce déploiement, nous nous sommes intéressés à l'appropriation à partir d'un état des lieux des concepts à l'origine de l'appropriation (1.1.) et d'un approfondissement (1.2.).

1.1. Conception et usage des outils : un état des lieux concernant deux concepts à l'origine de l'appropriation

Les travaux autour de l'appropriation ne sont pas récents. Nombreux sont ceux qui traitent de la conception des outils et de leur implantation (1.1.1) ainsi que des usages (1.1.2.).

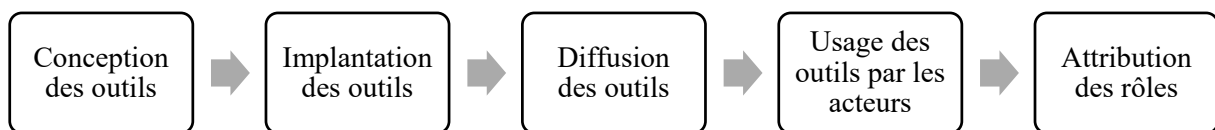
1.1.1. Conception et implantation des outils de contrôle dans les organisations

Nous allons nous intéresser aux travaux qui distinguent les régimes de conceptions des outils et de quelle façon ces outils sont implantés dans les organisations.

1.1.1.1. *Les régimes de conception des outils de contrôle*

Avant même d'aborder la notion d'appropriation, il convient de comprendre les préalables aux phénomènes d'appropriation notamment les activités de conception des outils. Le processus suivant peut synthétiser les différentes étapes de déploiement des outils :

Figure 6: Proposition de modélisation des étapes de déploiement des outils de contrôle



La conception des outils de contrôle a été abordée dans de nombreuses recherches (Drevetton et Rocher, 2010 ; Drevetton, 2008 ; De Vaujany, 2006 ; Canet, 2013 ; David, 2005 ; ...). Cependant, les activités de conception des outils de contrôle ne sont que rarement définies, hormis les travaux de Canet (2013) qui reprennent les régimes de conception de Le Masson et Weil (2008). Drevetton et Rocher (2010) observent les étapes de construction d'un outil selon quatre phases : une première consistant à un **benchmark interne** sur les outils et pratiques existantes ; une seconde permettant le **recueil d'informations** pour comprendre les besoins des

parties prenantes ; la troisième phase correspond à **l'organisation de réunions** entre les porteurs de projets et des groupes de travail afin de trouver des pistes de formalisation de l'outil ; la dernière phase de conception consiste en **le déploiement de l'outil au sein des organisations**. La conception n'est donc pas un processus individuel, mais un processus qui inclut de nombreux acteurs et prend en compte – dans la mesure du possible – leurs besoins. Dreveton (2008, 130) précise dans une étude sur le rôle des représentations sociales, que « *la conception de l'outil peut rassembler des acteurs aux motivations différentes. Dès la phase de construction, leurs intérêts risquent donc de se confronter* ». D'après Cretin-Pirolli et Cottier (2009, 4) la conception des outils est participative et permet « *aux acteurs impliqués dans le projet de s'exprimer librement et de mettre en commun leurs façons de voir les choses, de les comprendre. Cela aboutit à une formulation libre mais assez complète des besoins et des attentes par rapport au système* ». C'est au travers de cette confrontation de visions que les acteurs construisent du sens qui elle-même une activité de conception (David, 2005). De Vaujany (2006) reprend les éléments de définition des outils de Hatchuel et Weil (1996) qui considèrent la philosophie gestionnaire comme traduisant l'esprit de conception des outils.

La conception des outils est liée à leur façon de fonctionner. D'après Martineau (2017), la distinction entre typologie *ouverte et fermée* des outils est un facteur qui influence la conception. Celle-ci est issue des travaux de l'écrivain Umberto Eco (1985) qui considère des textes comme ouverts ou fermés. Selon Eco, le texte fermé est conçu pour un lecteur en particulier dans l'optique de créer une *cible* pour faire en sorte que celle-ci comprenne l'intégralité du texte dans une sémantique qui lui est propre. On peut faire le parallèle avec les outils dans leurs fonctions de contrôle diagnostic (Simons, 1995) qui correspond à la capacité de mesure des outputs d'un processus, l'existence de standards prédéterminés et la capacité à corriger des standards. Ainsi, les outils s'adressent une *cible* en particulier. Les outils dits « *fermés* » sont, d'après Martineau (2017), caractérisés par de fortes logiques de rationalisation et visent une normalisation des comportements. C'est également une des caractéristiques proposées dans la perspective représentationniste (Lorino, 2002) qui émet le postulat selon lequel, les outils sont vecteurs de rationalisation et de normalisation des comportements (Grimand, 2012). Nous pouvons donc en déduire que les outils fermés sont ceux représentés par les perspectives rationnelles et instrumentales. Leur conception se veut non ambiguë et exhaustive (Martineau, 2017). Il s'agit donc de prévoir et de participer à la prise de décision. Les outils fermés rejoignent l'axiome de Moisdon (1997) selon lequel les outils « *prévoient, décident et contrôlent* ». Ils se caractérisent dans la pratique comme des outils extrêmement

précis, sous forme de référentiels qualités ou encore des procédures, ils sont à la fois prévisibles et fiables et de véritables supports de l'action collective (Martineau, 2017).

La seconde conception dite « ouverte » correspond, selon Eco, à une libre interprétation des textes. Cette interprétation permet aux acteurs de se forger leurs propres perceptions qui se renforcent de façon mutuelle. Cette interprétation fait appel à l'imagination des acteurs mais développent aussi le détournement du texte. Corrélativement aux outils, les textes peuvent être l'objet de détournement lorsqu'ils bénéficient d'une liberté interprétative. D'après Martineau (2017), les outils ouverts contextualisent plus qu'ils ne rationalisent. Ainsi, l'ambiguïté est tolérée laissant réfléchir les acteurs en proposant un regard de l'organisation via l'outil. En ce sens, ils sont considérés comme des systèmes interactifs (Simons, 1995), ils contribuent à l'apprentissage organisationnel, l'information générée par les outils sont importantes, les outils demandent une attention fréquente (supposent donc une interaction), les données sont discutées et les outils agissent comme des catalyseurs de débats (Lepori et Bollecker, 2015). Ils permettent donc de laisser une part de pouvoir aux acteurs (Martineau, 2017) par la manipulation qu'ils autorisent (Chiapello et Gilbert, 2012) mais aussi leur détournement, partiel ou total (Nobre et Zawadzki, 2015 ; Grimand, 2012). Pour mieux comprendre l'implication des genres d'outils dans les processus de conception, le tableau de Martineau (2017) est éclairant :

Tableau 13: Outils ouverts et outils fermés (Source: Martineau, 2017, 250)

Genre de l'outil	Forme	Substance (but)	Tolérance aux interprétations multiples	Attitude de l'utilisateur recherchée	Exemple	Vagues de diffusion historiques
Fermé	Non ambiguïté, clarté, exhaustivité	Conformer, normaliser, contrôler, rendre prévisible	Faible	Passive	Budget ; Procédure ; Règlements ; Programmation séquentielle précise dans un logiciel ; ...	Scientific Management (1900-1923) Systems Rationalism (1955-1980)
Ouvert	Ambiguïté, espaces de liberté, tolérance aux interprétations multiples	Stimuler la réflexion, aider à la décision	Forte	Active	Tableau de bord stratégique ; Brainstorming ; Matrice BCG ; Guide d'entretien professionnel ;	Welfare Capitalism (1923-1955) Organizational Culture (1980-present)

La conception semble donc être une phase décisive pour la suite du déploiement des outils de contrôle.

1.1.1.2. *Implanter des outils dans les organisations*

Introduire un outil dans les organisations n'est pas sans effet. L'implantation dans les organisations a fait l'objet de nombreuses recherches (Rocher, 2008 et 2009 ; Lemaire et Nobre, 2014 ; Pech-Varguez et *al.*, 2010 ; Larif et Lesobre, 2004 ; ...). Elle se réalise selon une triple temporalité (Rocher, 2009) : l'acceptation des acteurs qui saisissent leurs intérêts du déploiement ; la phase d'implantation qui donne des clés de compréhension des informations relatives aux outils et dans un dernier temps ; la phase de restitution des résultats de la mise en. La première phase est définie par Pech Varguez et *al.* (2010) comme étant composée de réunions, dans lesquelles les différentes parties prenantes discutent des défis de performance de l'organisation, qui permettent ensuite de mieux définir l'implantation. Ces réunions améliorent la compréhension mutuelle des outils qui auront un impact sur la synergie globale de l'organisation (Ibid.). En d'autres termes, l'implantation, pour fonctionner, est un processus qui se veut transparent. Le manque de clarté dans les rôles et dans les responsabilités complexifie l'introduction de l'outil (Pech Varguez et *al.*, 2010), en ajoutant des tensions entre les acteurs. Ces auteurs démontrent également l'importance du rôle de porteur de projet qui doit être investi pour contrôler la mise en place.

Cappelletti et Khouatra (2009) établissent le constat de nombreux effets de l'implantation des outils, à la fois positifs et négatifs. Les effets positifs portent sur le management des personnes et plus largement des ressources humaines ; le management des activités par le contrôle de gestion ou la mise en place de procédures ; la gestion de la relation client ; les pratiques stratégiques. Ces effets positifs accroissent la performance des organisations en réduisant les pertes de valeur ajoutée et en augmentant les gains. Les effets de l'implantation peuvent également concerner une transformation de l'outil (Rocher, 2008). Cette transformation peut s'expliquer par son autonomisation (Engel et *al.*, 1997, 115) qui se voit conférer un statut qui lui est propre « *en se trouvant saisi par des acteurs variés de l'organisation, pour des usages qui se trouvent éloignés de ceux qui lui étaient assignés, en oubliant les conventions obligatoires et donc les précautions d'utilisation qui avaient prévalu lors de leur construction* ». L'implantation se traduit également par la prise de risques ou des conflits : Larif et Lesobre (2004) établissent des risques liés au déploiement d'un ERP :

- **Un risque de non-cohérence stratégique** (entre outils, stratégie, structure et culture d'entreprise) ;
- **Un risque de non maîtrise** (mauvaise coordination du projet entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre) ;

- **Un risque sur le management du projet** (manque de vision transversale, mauvais accompagnement de la conduite du changement, mauvaise qualité du travail effectué dans l'implantation).

Besson (1999) proposent de distinguer quatre types de conflits : les **conflits de modes opératoires** lorsque le projet d'implantation impose de nouveaux modes opératoires et réduisent l'autonomie des acteurs (Vettrano, 2013) ; les **conflits de métiers** parce que les outils impliquent une *cassure* entre les porteurs de projets et les utilisateurs ; les **conflits d'influence** du fait des bouleversements relationnels qu'impliquent l'implantation des outils notamment en termes de jeux de pouvoirs ; **conflits de buts**, les outils pouvant être porteurs de nouvelles logiques managériales.

Il s'agit, pour les acteurs, de trouver un équilibre notamment au travers de négociations : « *Pour Segrestin (2003), ces négociations visant à aligner les besoins d'usage opérationnels avec la solution et l'organisation déployées, n'ont lieu que lors de l'étape post-implantation du fait d'une démarche d'implantation ferme et dirigiste s'efforçant d'intégrer l'activité de l'entreprise de façon décontextualisée.* » (Ducray, 2015, 94). Par conséquent, l'implantation, comme la phase de conception, joue un rôle déterminant. Ils déterminent les processus d'appropriation, et au préalable, détermine l'usage des outils. Nous allons désormais nous intéresser à la littérature qui traite des usages des outils de contrôle.

EN BREF

La conception des outils peut être définie selon quatre phases : benchmark, recueil d'informations ; organisation de réunions ; déploiement des outils (Drevetton et Rocher, 2010). Le mode d'utilisation des outils définit dès leur conceptions (Martineau, 2017) influence leur vie future. La littérature met en évidence qu'ils sont implantés dans les organisations selon une temporalité en trois phases : acceptation, implantation et restitution des résultats (Rocher, 2009). L'implantation peut avoir des effets positifs et négatifs sur les acteurs et sur l'organisation (Cappelletti et Khouatra, 2009).

1.1.2. Différenciation des types d'usage

La conception et le déploiement des outils dans les organisations induisent qu'ils soient réellement utilisés par les acteurs pour exister.

1.1.2.1. *L'usage prescrit des outils*

« *Les usages s'inscrivent dans une histoire (celle de l'utilisateur et de l'environnement avec lequel il interagit).* » (De Vaujany, 2000, 82)

L'implantation des outils suppose que les utilisateurs fassent usage de ces derniers. En ce sens, l'usage signifie ce que les acteurs font réellement de l'objet technique (Breton et Proulx, 2012). Pourtant, Orlikowski (2000) constate un paradoxe en évoquant les TIC : l'augmentation de leur nombre ne se traduit pas par une augmentation de la productivité, ce paradoxe peut être le résultat d'usages hétérogènes des outils. Les auteurs s'accordent d'ailleurs sur le fait que les acteurs n'utilisent pas tous les outils de la même façon. Dans une perspective instrumentale, l'outil est la projection de son concepteur. Or, les travaux traitant des usages démontrent qu'il est le fruit d'une interaction entre acteurs et outils. Plus précisément, il est au croisement de quatre logiques : celle du concepteur, celle du social, celle du technique et celle de l'utilisateur (Martineau, 2012). C'est ce qu'explique Akrich (2006) dans ses recherches sur les objets techniques et leurs utilisateurs :

« *L'interaction soutenue entre un dispositif technique et l'usager, ici défini essentiellement comme utilisateur, repose sur une exigence d'intercompréhension : le dispositif doit être capable de réagir de manière cohérente à toute sollicitation non prohibée de l'usager, tout comme l'usager doit être en mesure d'appréhender le programme d'action qui lui est prescrit afin d'atteindre tel ou tel objectif désiré. Ces deux impératifs sont liés l'un à l'autre : c'est bien parce qu'on ne peut jamais contraindre totalement l'action de l'usager qu'il faut essayer d'anticiper tout ce qu'il peut imaginer. Autrement dit, y compris du point de vue des concepteurs, il y a toujours une forme d'opacité, irréductible à l'objet, dans la série des actes par lesquelles l'intention se transforme en résultat : l'action avec un dispositif technique ne peut être ni rabattue sur l'intention, ni sur la prescription et c'est dans l'espace laissé entre ces deux termes que peut se loger l'acteur-utilisateur.* » (Akrich, 2006, 8)

Ainsi, selon Akrich (2006), l'usage des outils est dépendant d'une certaine vision des concepteurs. Les outils sont *une formalisation de l'activité organisée* (Moisdon, 1997), c'est-

à-dire des moyens de prescription et de conformation des comportements (Oiry, 2011). La notion de conformation est importante dans les usages prescrits : elle accompagne le changement, d'explorer le nouveau et d'investiguer le fonctionnement organisationnel (Martineau, 2012). L'outil est donc à la fois régulateur et opérateur, analyseur, et moniteur (Gilbert, 1998 ; Martineau, 2012). En ce sens, il s'agit d'*usage conforme*, au sens de Perriault (1989), qui « *respecte en tout point le protocole du concepteur. L'usage suit et reproduit ce pour quoi avait été pensé et conçu le dispositif.* » (Bobillier-Chaumon et al., 2003, 211). L'usage conforme est, selon Martineau (2012) et Perriault (1989), la « *principale raison pour laquelle la machine a été créée par l'inventeur* » (Martineau, 2012, 217). L'usage prescrit est considéré comme réussi dès lors qu'il se conforme aux stratégies prévues et attendues par l'organisation (Ibid.).

Cependant, l'usage prescrit peut lui-même se différencier selon la finalisation de l'outil. De Vaujany (1999) propose d'établir cette distinction selon les buts poursuivis dans la mise en place de l'outil :

- Le modèle **centré tâche** : l'usage permet un rapport interactif et l'outil est ouvert vers ses utilisateurs, l'outil est intégré à la tâche ;
- Le modèle **centré outil symbolique** : L'outil permet à l'acteur de faire un usage qui va le mettre en avant ;
- Le modèle **centré outil d'influence** : l'usage permet d'orienter et de *manœuvrer des individus*, l'usage de l'outil va permettre de gérer une zone d'incertitude ;
- Le modèle **centré outil de partage** : les acteurs font usage de l'outil pour échanger avec d'autres collaborateurs ;
- Le modèle **centré outil ludique** : l'usage va plus relever du *jeu* qui deviendra un gadget pour l'utilisateur plus qu'un simple outil de travail.

Finalement, les usages peuvent évoluer selon les fonctions que les acteurs attribuent aux outils. Cependant, ces fonctions ne sont pas figées et dépendent du rôle des acteurs. La différenciation des usages ne suppose pas forcément de sortir du cadre de l'usage prescrit. Aussi, De Vaujany (1999) explique que les différents types d'usages vont eux-mêmes influencer l'appropriation des outils par les acteurs.

Comme nous avons pu le voir dans la partie traitant du détournement des outils, « *l'outil prescrit est souvent volontairement incomplet, laissant des marges de manœuvre à l'utilisateur* » (Martineau, 2012 ; Akrich, 2006). L'usage réel diffère donc de l'usage prescrit

comme le soulignent Ghaffari et al. (2013, 6) : « *L'outil prescrit – par le concepteur, le supérieur hiérarchique, les consultants – est nécessairement différent de l'outil réel, autrement dit celui utilisé par les acteurs en situation professionnelle, celui qui, pour être appréhendé, est modifié.* ». C'est pourquoi nous allons désormais chercher à explorer une littérature sur les différences entre usage prescrit et usage réel.

1.1.2.2. *L'usage réel ou en situation*

De nombreuses recherches abordent le fait que l'usage en situation est différent de l'usage conforme. Oiry (2011) soulignent l'importance des usages imprévus des outils. Ils ne sont pas forcément considérés comme des déviations (Nieto, 2009), mais peuvent être interprétés dans une perspective dynamique (Perriault, 1989) car pouvant évoluer en fonction du projet, de l'outil lui-même et de la fonction de ce dernier. D'après Grimand (2012, 242), ce sont surtout les usages font évoluer les outils « *ce qui n'implique pas nécessairement une évolution de son substrat formel mais peut engager une évolution des représentations ou interprétations développées à son égard* ».

Les outils peuvent ne pas être utilisées de façon totale. D'après Nieto (2009), les usages diffèrent d'un utilisateur à l'autre et un même outil peut connaître un usage distinct qui est soit un *usage minimal* soit un *usage avancé*. En ce sens, Laulan (1985) fait référence à quatre types d'attitude : le rejet manifeste, le scepticisme accentué, l'adoption réaliste et l'adhésion légitimée. Les premiers rejets émergent dans les usages selon le *bon vouloir* des acteurs : « *les relations entre l'usager et tel élément de son environnement peuvent être supposées plus ou moins intenses selon les individus et donner lieu à des programmes d'action facultatifs laissés à la convenance de l'usager* » (Akrich, 2006, 8). L'usage est donc caractérisé par l'imprévisibilité (Weick, 1988 ; Oiry, 2011), ce qu'Orlikowki (1992) qualifie d'« *enactment* » c'est-à-dire la manière dont « *l'action humaine rend réelles des structures émergentes à travers l'interaction récurrente entre acteur et technologie dans la pratique* » (Lemaire, 2013, 53). Dans les travaux de Martineau (2014), l'usage est considéré comme solide lorsque ce dernier satisfait à la fois des attentes rationnelles et des attentes psychosociales qui représentent des motifs d'action des acteurs. Or, selon cet auteur, l'usage peut être affecté par la contradiction entre ces deux motifs : par exemple une infirmière qui doit faire usage d'un outil de reporting ; elle souhaite améliorer la prise en charge d'un patient (attente rationnelle) et en même temps revendiquer des moyens supplémentaires à son employeur (attente psychosociale). Martineau (2014) note une certaine incompatibilité d'usage : l'outil sert à la fois de contestataire mais aussi d'outil d'amélioration des procédures. En cela, l'usage devient complexe.

D'après Perriault (1989) et Bobillier-Chaumon et *al.* (2003), on peut observer trois fonctions principales aux usages des outils :

- **La fonction instrumentale des usages** : elle rejoint l'usage *conforme* en respectant la genèse de conception de l'outil. Cette fonction permet aux usagers d'employer des outils dans ce pourquoi ils ont été conçus. Cependant, ces usages instrumentaux peuvent être limités puisqu'au départ, pensés par les concepteurs de façon très vaste mais dans l'usage réel, limité. L'usage de l'outil se construit au fil des échecs et de l'expérience qui vont restreindre les fonctions instrumentales de l'usage.
- **La fonction symbolique des usages** : dans certains cas, ce n'est pas la finalité pratique qui est recherchée dans la mise en place d'un outil. L'usage peut être le résultat d'autres motivations comme une recherche de pouvoir ou encore de compétences. L'usage instrumental est alors doublé de fonctions symboliques.
- **La fonction adaptative de l'usage** : les outils peuvent être détournés. Ceci signifie que l'on confère à l'outil initial, d'autres finalités que celles prévues par les concepteurs. Finalement, la finalité de l'outil n'est pas fixe mais « *résulte d'un processus d'attribution par le sujet appelé catachrèse (Rabardel, 1995)* » (Bobillier-Chaumon et *al.*, 2013, 212).

La relation d'usage est une relation de négociation entre plusieurs entités : l'acteur, le porteur de projet et le système technique qui est lui-même porteur de logiques. Cet usage en situation est dépendant des usagers qui « *se réapproprient la technologie selon leur propre projet* » (Bobillier-Chaumon et *al.*, 2003, 213). Cela ouvre la possibilité aux usages imprévus, à savoir la conséquence d'une interprétation imprévue des outils notamment avec une compréhension limitée du fonctionnement (Oiry, 2011).

L'interaction que suppose l'usage nous permet d'envisager ce concept au croisement de logiques techniques et de logiques sociales (Martineau, 2009). Entre ces deux logiques d'usage la confrontation peut mener aux détournements. C'est pourquoi nous allons nous intéresser à la sociologie des usages.

1.1.2.3. *La sociologie des usages pour comprendre ce que l'on fait des outils*

L'origine de la sociologie des usages se trouve à l'origine dans l'étude des TIC. Selon Jouët (2000), le développement de ce concept découle de nombreuses recherches dans le secteur public concernant l'accueil que les acteurs réservent aux nouveaux systèmes d'information. Akrich (1990) présente des travaux de recherche sur la sociologie des techniques comme

préalables à la sociologie des usages. Elle propose de dépasser le déterminisme technique qui associe une définition conjointe des objets techniques et des dispositifs sociaux, en prenant en considération les mécanismes d'adoption des technologies. La sociologie des usages, selon Akrich (1990), permet de saisir la signification de l'outil et de comprendre comment « *ce dispositif réorganise différemment le tissu de relations, de toute nature, dans lequel nous sommes pris et qui nous définissent* » (Akrich, 1990, 2). En ce sens, la sociologie des usages correspond à des logiques d'actions qui appartiennent à chaque monde « *dont les dimensions cognitives, psychologiques, affectives et mentales de l'action, sont partie prenantes* » (Martineau, 2009, 71). Selon Maugeri (2002), les choix des acteurs dépendent de ces éléments contingents, les études localisées et détaillées permettant de reconstruire les logiques sociales. Ces analyses sont le fruit d'observation de terrain « *qui repèrent les tentatives d'affranchissement de diverses formes de domination* » (Jouët, 2000, 495).

Le courant de la sociologie des usages concorde avec les transformations des sociétés post 1968 en s'intéressant particulièrement aux usages déviants et inattendus. La première phase d'étude de la sociologie des usages correspond à une problématique d'autonomie des acteurs. Selon Jouët (2000) ces recherches ont permis de démontrer que les acteurs s'approprient les outils de sorte à connaître une certaine émancipation personnelle, d'accomplissement dans le travail ou à des fins de sociabilité. Proulx (2015) propose une rétrospective de la sociologie des usages en divisant les travaux de recherche sur ce sujet en deux temps. Un premier qui s'étale de 1980 à 1995 et un second de 1995 à 2010. Cette première *topique* (terme employé par Proulx, 2015) mobilise une série de quatre concepts (Proulx, 2015) : *l'usage* des objets techniques, *la pratique quotidienne* d'un individu ou d'un groupe ; *les représentations* de la technique et *le contexte* social, culturel et politique. Ces concepts sont à l'origine même de la notion d'appropriation sociale des outils qui correspondent aux « *possibilités d'autonomie et d'émancipation pour les individus et les groupes* » (Proulx, 2015, 4).

Cette première topique a été jugée par les chercheurs comme insuffisante pour comprendre des situations pratiques d'usage. Une seconde topique davantage pluridisciplinaire émerge. Pour Proulx (2015), ce nouveau courant de recherche se concentre sur les outils comme étant une dimension de l'écologie humaine et sociale qui étudie l'interaction entre les acteurs et leurs milieux eux-mêmes composés d'autres acteurs. Cette nouvelle approche considère les usages comme un méta-modèle qui classe les niveaux d'analyses selon des angles de vues sur les pratiques et situations d'usage. Ces niveaux sont au nombre de cinq (Proulx, 2015, 6) :

- **Suivre l'utilisateur dans son face à face avec l'objet technique** : décrire l'interaction entre utilisateur et dispositif technique ;
- **Suivre le cours d'actions de coordination entre le concepteur et l'usager** : le concepteur applique des *scripts* (Akrich, 1987) dans les outils qui sont corrigés et ajustés de façon constante selon des attentes des utilisateurs ;
- **Décrire de manière fine et détaillée les situations d'usage** : les usages sont décrits de façon précise et étoffée dans un environnement qui se veut équiper et qui permet de décrire de façon compréhensive de l'expérience utilisateur ;
- **Suivre la trajectoire de l'objet prescripteur** : entre conception et déploiement, l'outil est empreint des dimensions politiques et morales qui jalonnent son design. Ce travail est donc un travail d'ajustement qui se répercute dans la *configuration de l'usager*.
- **Retracer l'ancrage collectif et historique des usages** : cet ancrage correspond aux usages dans des séries de séquences structurelles qui deviennent des formes sociohistoriques de l'usage.

Ces niveaux ne sont pas stables mais plutôt en mouvement :

« Le mouvement est donc indissociablement théorique et méthodologique. La mise en lumière de ces dynamiques de détournement passe par l'adoption d'une certaine focale d'enquête fort éloignée des grandes études statistiques qui donnent à voir les régularités et les effets de reproduction. Il y a, en tout cas au départ, un déplacement radical du côté des méthodes qualitatives et des préoccupations que certains qualifieraient de microscopiques, mais qu'il vaut sans doute mieux comprendre comme se situant à la même échelle que les usagers. Au cœur des préoccupations de ces prémisses de la sociologie des usages se trouve en effet un objet difficile à approcher, qui nécessite une finesse méthodologique indéniable : le quotidien. Fluctuant, fragmenté, largement invisible, il est le Graal des chercheurs qui s'évertuent à appréhender comment se tissent au jour le jour les arts de faire qui font toute la richesse des usages et des usagers. »

(Denis, 2009, 4)

Ce que les acteurs font des outils est entièrement dépendant des usages. En cela, la sociologie des usages, et l'évolution des recherches concernant les usages, démontrent qu'ils sont dépendant du contexte et de l'environnement dans lesquels ils sont implantés. La sociologie des

usages prend en considération le rôle des acteurs en contexte à la fois concepteurs et utilisateurs. Ce concept nous permet de faire un premier pas dans celui de l'appropriation.

Pour approfondir la question de l'appropriation nous nous intéresserons aux travaux proposant des recherches voisines de celles de l'appropriation : l'adoption et la diffusion des outils.

EN BREF

L'usage prescrit des outils correspond à l'usage requis par les concepteurs (Akrich, 2006). Dans cette forme d'usage, il est considéré comme *conforme* au sens de Pierrault (1989). L'usage prescrit peut se différencier selon plusieurs modèles qui distinguent comment les acteurs agissent avec l'outil (De Vaujny, 1999). En revanche, l'usage en situation n'est pas identique à l'usage prescrit : l'usage réel peut faire évoluer l'outil (Grimand, 2012). Mais il peut aussi être un usage incomplet de ce dernier (Nieto, 2009) ou détournée. Afin de mieux comprendre les usages nous nous sommes penchés sur la *sociologie des usages* qui clarifie la signification réelle de l'outil (Akrich, 1990) par l'analyse notamment des usages déviants et inattendus (Jouët, 2000).

1.2. Avant l'appropriation : la diffusion et l'adoption des outils

La littérature ne mobilise pas systématiquement le concept *d'appropriation* mais des terminologies voisines qui s'en distinguent, notamment la diffusion (1.2.1) et l'adoption (1.2.2.).

1.2.1. La diffusion des outils

La diffusion des outils traite d'une lecture particulière qui est celle de la diffusion des innovations. La diffusion représente les prémices de l'appropriation.

1.2.1.1. La diffusion des innovations : une littérature spécifique pour comprendre les prémices de l'appropriation

Les innovations managériales correspondent à « *l'invention et l'implémentation d'une pratique managériale, d'un processus ou d'une technique qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à prolonger les objectifs de l'organisation* »⁷ (Birkinshaw et al., 2008, 825). Canet (2012) propose trois orientations qui découlent de cette définition : une première qui traite des

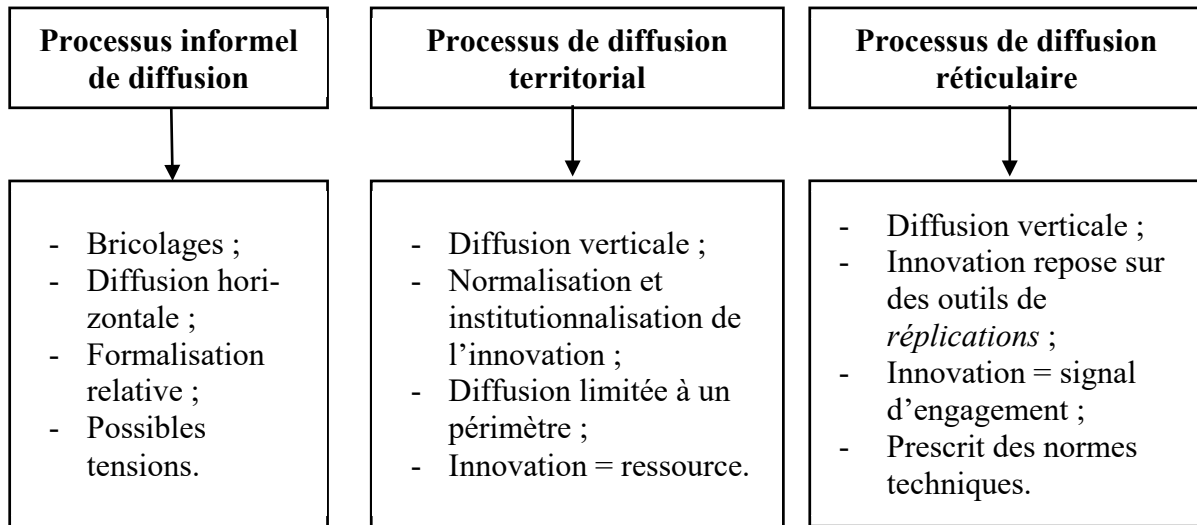
⁷ « *The invention and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals* »

innovations comme d'une pratique, un processus, une technique ou une structure ; une seconde qui considère les innovations comme nouvelles par rapport à l'état de l'art et pas uniquement selon l'organisation dans lesquelles elles sont diffusées ; et finalement, celle qui concerne l'intentionnalité des innovations qui visent à prolonger les objectifs des organisations. Selon Rogers (1962), les caractéristiques de l'innovation perçues par les acteurs lors de la diffusion d'une innovation déterminent son adoption (Millerand, 2008). Canet (2012) affirme que la structure des innovations managériales est relative à celle des outils de gestion, elles contribuent, tout comme les outils, aux activités de gestion.

La théorie de la diffusion est née des travaux de Rogers (1962) qui s'est intéressé à la façon dont circulent les innovations au travers de réseaux sociaux. Cette littérature diffusionniste prend également en considération le rôle majeur des usagers souvent classés en cinq profils types (Millerand, 2008 ; Rogers, 1995) : les innovateurs, les premiers utilisateurs, la première majorité, la seconde majorité et les retardataires. Selon Rogers, (2003), la diffusion permet la prise de connaissance de l'existence ou non de l'innovation par un individu ou une organisation, c'est ce qu'il appelle l'étape de *knowledge* de l'*Innovation Decision Process* (Lux, 2013). La diffusion est ce qui permet de communiquer une innovation au travers de canaux, de temps et de systèmes sociaux (Rogers, 2003). Elle ne correspond pas à l'appropriation dans sa globalité mais à une phase de prise de connaissance qui peut conduire à l'adoption.

Richez-Battesti (2015) identifie trois dimensions qui peuvent caractériser les processus de diffusion de l'innovation. La première concerne **l'identification des acteurs dominants** du processus de diffusion : le promoteur de l'innovation. La seconde correspond à **la direction que prend la diffusion (verticale ou horizontale)** : l'innovation reconnue se diffuse selon des acteurs qui jouent le rôle d'intermédiaire ou par les porteurs du projet d'innovation eux-mêmes. La dernière porte sur une **dimension organisationnelle ou institutionnelle du processus de diffusion** : il s'agit soit de formaliser le modèle économique ainsi que ses conditions de mise en œuvre, soit de légitimer le modèle dans un processus d'institutionnalisation fondé sur le déploiement de normes. L'auteur propose donc de résumer ces processus de diffusion selon qu'il repose sur une formalisation d'une expérimentation ou sur une normalisation grâce à l'innovation. Il existe donc trois processus différenciés :

Figure 7 : Différents types de processus de diffusion des innovations- inspiré des travaux de Richez-Battesti (2015)



Selon ces travaux, les porteurs de projet d'innovation possèdent une fonction importante dans la diffusion de ces derniers. D'après Alcouffe et *al.* (2008) et Canet (2012), la diffusion des innovations est due à une volonté de maîtrise des concepteurs dans le sens où ils cherchent à faire de cette maîtrise une représentation fidèle de la façon dont ils ont pensé l'innovation.

Selon plusieurs travaux (Lux, 2013 ; Alcouffe, 2004 ; Rogers, 1995 et 2003), la diffusion est perçue comme un processus. Cependant, les étapes n'ont pas encore été clairement définies par les auteurs. Alcouffe (2004) explique que les recherches traitant des processus de diffusion des innovations interprètent ces processus comme des courbes et cherchent à identifier des facteurs qui en influencent leurs formes. En ce sens, le processus de diffusion devient le point de départ de l'interaction entre l'acteur et l'innovation. C'est pourquoi nous allons étudier l'interaction comme les prémices de l'appropriation dans la partie suivante.

1.2.1.2. Les prémices de l'appropriation : l'interaction acteur/outils

La diffusion des innovations nous amène considérer la diffusion comme la première interaction entre l'acteur et cette dernière. Comprendre l'importance de l'interaction donne les moyens de dépasser un positionnement déterministe. Cette approche interactionniste se révèle à la fois dans les réussites de la diffusion, mais aussi dans les négociations et les conflits. L'approche interactionniste, selon les travaux de Goffman (1961), est apparentée à la théorie de l'action sociale pour laquelle la construction et les changements dans les sociétés se produisent grâce aux échanges. Pour comprendre cette interaction, Flichy (1995) propose de mobiliser deux

concepts : le premier est la notion de groupe de référence (Shibutani, 1955), qui correspond à un groupe pris pour référence par un individu, ce groupe porte en son sein des valeurs, comportements qui lui sont propres et des normes ; lorsqu'un individu intègre ce groupe, il en apprend ses codes par souci d'identification à ce même groupe dans l'objectif de permettre l'action collective. Le second concept, repris par Flichy (1995), est celui de la distinction entre le cadre naturel et le cadre social proposé par Goffman (1974) qu'il applique aux objets techniques en distinguant le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage. D'après Rocher (2008), le cadre de fonctionnement représente un ensemble de savoirs et savoir-faire qui sont mobilisés dans le cadre de l'activité technique ; le cadre de l'usage de l'outil représente l'utilisation réelle que les acteurs font de l'outil. Ces deux cadres sont, toujours selon Rocher (2008), des cadres interdépendants malgré une possible évolution séparée de chacun d'entre eux de façon temporaire. Il y a une interaction entre les cadres eux-mêmes et entre les outils et les usagers, dans le sens où ils peuvent s'apporter des connaissances mutuelles et ont besoin les uns des autres.

Ces interactions semblent être un moment décisif d'après Dechamp et *al.* (2006, 188) : elles « *vont conditionner le processus d'appropriation, soit dans le sens d'une radicalisation, soit dans le sens du conformisme* ». Les recherches en systèmes d'information partagent cette conception de l'interaction acteur-outil, comme l'atteste Knauf (2005, 11) : « *Les interactions entre chacun d'eux [outils et acteurs] définissent précisément l'entité du groupement, un ensemble de règles de gestion régissant les interactions inter utilisateurs et inter modules (qui composent le SI), ces règles dynamiques peuvent être insérées pour chaque fonction intégrée, permettant une adaptation plus fine de celui-ci dans l'espace de travail* ». D'après Gauche (2013), les interactions interviennent dans le cadre de l'adaptation de la forme – voire même de la construction de cette forme – et dans le processus de construction de sens.

Les phénomènes d'interactions sont importants, ils sont à l'origine des changements dans les organisations (Bernoux, 2002) : sans interaction, il n'y a pas d'évolution envisageable. Dans ces interactions, les acteurs arrivent à créer du sens et du lien entre les valeurs de l'organisation et les outils qui la compose (Ibid.). De plus, selon Goffman (1961), la construction sociale est permise grâce au mélange entre les structures sociales et les interactions. Nous comprenons alors que les interactions peuvent impacter les structures en autorisant aux acteurs d'apporter des modifications à ces dernières en fonction du sens accordé à ces structures : « *les règles qui fondent l'interaction sociale sont produites par les acteurs eux-mêmes, et que la modification des règles fait partie intégrante des stratégies des acteurs, ces derniers tentant de changer ou*

de maintenir les règles du jeu à leur profit. » (Dechamp et al., 2006, 127). Les interactions sont le fait des acteurs en majorité, faisant des outils **des objets éminemment sociaux**.

La diffusion des outils est un phénomène déterminant pour la vie et pour l'inscription des outils dans des contextes organisationnels. Cette diffusion peut évoluer selon les contextes dans lesquels les outils sont implantés, c'est pourquoi nous allons maintenant chercher à appréhender une littérature qui traite des déterminants de la diffusion des outils.

1.2.1.3. *Les déterminants de la diffusion des outils*

Pour comprendre comment fonctionne la diffusion des outils de contrôle (ou des innovations), Micó et al. (2013) proposent de relier la théorie de l'acteur-réseau à la diffusion des innovations. En effet, ces deux approches permettent de comprendre l'adoption et le déploiement des outils. Elles reposent sur deux paradigmes différents. Concernant la diffusion des outils, Rogers (2003) tente de créer un modèle qui cherche à capturer des règles universelles de diffusion. Concernant l'ANT, elle correspond plutôt à une attitude des acteurs (Callon et Latour, 1981), qui vise à comprendre le changement sans a priori. La diffusion des innovations reste un concept qui se veut techno-centré contrairement à l'ANT qui se veut plutôt socio-centrée. Ainsi, Bockowski (2004) propose de travailler dans le sens d'une construction mutuelle entre outils et sociétés pour dépasser la vision déterministe de l'usage des outils. Micó et al. (2013) présentent l'ANT comme une possibilité de comprendre les déterminants de la diffusion des outils : « *L'ANT aborde explicitement cette question en considérant les humains (individus et groupes sociaux) et les artefacts technologiques comme des acteurs jouant un rôle dans un réseau de relations. Il s'agit donc d'une approche analytique qui permet d'ouvrir les boîtes noires des décisions et des luttes de pouvoir dans le processus d'innovation que le modèle de diffusion des innovations a eu tendance à simplifier.* »⁸ (Micó et al., 2013, 123). Dans ses recherches sur la diffusion, Rogers (2003) observe que cette dernière prend en considération des facteurs de communication importants qui interviennent dans un système social pour permettre aux individus de partager des informations afin d'arriver à une mutualisation des savoirs et des perceptions de l'outil. C'est en ceci que l'ANT est intéressante, cette partie de la théorie de la diffusion suppose que les outils sont implantés dans des réseaux. Latour (2007) précise que chaque acteur au sein du réseau peut percevoir l'outil de façon divergente voire conflictuelle, en fonction de la position

⁸ « *Actor-network theory explicitly addresses this issue by considering both humans (individuals and social groups) and technological artefacts as actants that play a role in a network of relationships. It is, therefore, an analytical approach that helps open the black boxes of decisions and power struggles in the process of innovation that the model of diffusion of innovations has tended to simplify.* » (Micó et al., 2013, 123)

des acteurs dans le réseau. La diffusion se fait donc dans l'interaction entre l'acteur et son réseau et entre les objets qui la composent.

Au-delà de l'intégration des outils dans un réseau d'acteurs, les facteurs déterminants de la diffusion dépendent des environnements économiques dans lesquels ils sont déployés. MacVaugh et Schiavone (2010) proposent de distinguer trois types de domaines de diffusion : **le domaine industriel et de marché** dans lesquels les avantages et les coûts du changement ont un impact sur le système économique ; **le domaine d'une communauté d'usagers/utilisateurs** où les avantages et les coûts du changement sont évalués en fonction de leur impact sur les relations sociales entre les membres de la communauté ; **le domaine d'un usager/utilisateur unique** où les avantages et les coûts du changement sont évalués en fonction de leur impact sur l'utilité personnelle d'un utilisateur unique. Ainsi, la diffusion invite à plusieurs niveaux de réflexion. Celle-ci sera largement influencée selon le type d'outil et le nombre de futurs adoptants concernés (Shapiro et Varian, 1999). L'outil est diffusable uniquement lorsqu'il est considéré comme fonctionnant et disponible (Shy, 2001). MacVaugh et Schiavone (2010) analysent la diffusion selon des *communautés de pratiques*. Ils reprennent la définition des communautés de pratiques employée par Wenger (1998) qui se subdivise en trois dimensions : son objet (ses buts communs tels que comprise et négociée par les acteurs de la communauté) ; son fonctionnement (les relations d'engagement mutuels qui lient les membres en une communauté) ; et les compétences produites (les ressources communes développées par les acteurs de la communauté au fil du temps). Les communautés occupent une place importante dans la diffusion des outils car elles représentent des lieux communs d'échanges. Cinq attributs caractérisent l'innovation : son avantage relatif, sa compatibilité avec les valeurs de l'environnement dans lequel elle est diffusée, sa complexité, la possibilité de tester l'innovation et la visibilité de cette dernière (Roger, 1962 ; Millerand, 2008).

Cette littérature nous permet de déduire que la diffusion n'est pas un processus qui se veut figé selon des pratiques formelles, mais est plutôt un processus qui engage des techniques et des acteurs placés au sein de groupes sociaux selon lesquels il convient d'adapter la diffusion. La diffusion n'est pas uniquement empreinte de déterminisme technique mais est aussi un moment crucial de l'appropriation. Nous pouvons en déduire, comme le montre la littérature présentée dans les développements qui suivent, que la diffusion des outils de contrôle est une étape préalable à la question de leur adoption.

EN BREF

La diffusion des innovations consiste en un processus (Richez-Battesti, 2015) qui peut prendre plusieurs formes, informel, territorial et réticulaire (Ibid.). Cependant, les étapes du processus restent encore à préciser dans la littérature. La diffusion identifie des mécanismes d'interactions entre outils et acteurs qui « *vont conditionner le processus d'appropriation, soit dans le sens d'une radicalisation, soit dans le sens du conformisme* » (Dechamp et al., 2006, 188). En effet, Rogers (2003) explique que la diffusion prend en considération des facteurs de communication dans un système social.

1.2.2. L'adoption des outils de contrôle

Dans la littérature abondante, le concept d'adoption est également voisin à celui d'appropriation.

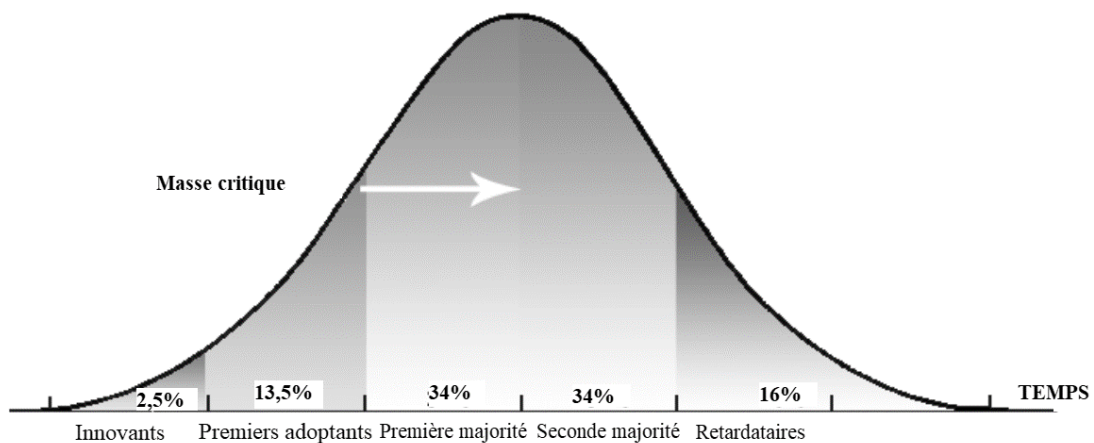
1.2.2.1. De la diffusion à l'adoption

Un lien fort entre adoption et diffusion (Rogers, 1995 ; 2003) existe. Lux (2013) démontre l'intégration récursive de ces deux concepts au sein d'un même modèle. Les travaux traitant de la diffusion des outils mettent souvent en perspective la diffusion avec l'adoption. Pourtant, ces deux termes sont à distinguer. Selon Lux (2013), Rogers (2003) entretient la confusion entre adoption et diffusion. Rogers (2003) précise que la diffusion est un processus rationnel et communicatif et propose trois étapes au processus de diffusion (Micó et al., 2013) qui établissent un lien important avec la notion d'adoption : premièrement, il y a **la phase d'initiation** qui correspond à un moment où l'organisation décèle ou identifie un problème et rassemble des informations sur ce sujet ; deuxièmement, il est question de **la prise de décision** qui correspond au moment où l'outil est accepté ou rejeté ; dans un troisième temps, le processus de diffusion se termine par **la mise en œuvre** des outils qui correspond à un moment crucial puisque ce moment peut redéfinir la structure de l'organisation et les problèmes identifiés en phase de d'initiation. Ces différentes phases fusionnent les notions de diffusion et d'adoption des outils. D'autres auteurs cultivent la même confusion entre ces termes. Par exemple, Lapsley et Wright (2004, 356) avancent que : « *la diffusion n'est pas une conséquence automatique de l'innovation et sa facilité de progression est soumise à des facteurs favorables existant dans son environnement. L'adoption, par exemple, dépend du degré de bénéfice que l'innovation apportera à l'organisation, de la cohérence de l'innovation avec les valeurs*

existantes des adoptants, de la complexité de l'innovation, du potentiel de l'idée à être mise en œuvre à titre d'essai et de la facilité à observer les bénéfices qui en résultent. »⁹. Kaminski (2011, 1) observe que « la théorie de la diffusion de l'innovation est souvent considérée comme un modèle de changement précieux pour guider l'innovation technologique, dans lequel l'innovation elle-même est modifiée et présentée de manière à répondre aux besoins de tous les niveaux d'adoptants. Elle souligne également l'importance de la communication et de la mise en réseau des pairs dans le processus d'adoption. »¹⁰.

Ces écrits précisent l'existence d'un lien fort entre adoption et diffusion. Rogers (2003) propose de comprendre la diffusion de l'innovation en fonction des adoptants.

Figure 8: Diffusion de l'innovation selon les catégories d'adoptants (Adapté de Kaminski, 2011)



Cette courbe montre l'implication des adoptants dans la durée de diffusion. Chacun des types d'adoptants possède des rôles différents (Kaminski, 2011) : les innovants représentent des enthousiastes, aventureux et motivés pour être agents de changements ; les primo adoptants sont plutôt considérés comme des visionnaires, d'excellents sujets pour tester l'innovation en devenant des modèles de référence pour les adoptants futurs ; la première majorité est composée d'adoptant dits pragmatistes qui interagissent et débattent avec leurs pairs, ils sont plus prudents que les premiers adoptants et recherchent des preuves qui limitent les risques ; la seconde

⁹ "Diffusion is not an automatic consequence of innovation and its ease of progress is subject to favorable factors existing within its environment. Adoption, for example, is contingent upon the degree of benefit the innovation will bring to the organization; the consistency of the innovation with the adopters' existing values; the complexity of the innovation; the potential of the idea for being implemented on a trial basis, and the ease of observing the resulting benefits" (Lapsley et Wright, 2004, 356) traduction par l'auteur

¹⁰ "The Diffusion of Innovation theory is often regarded as a valuable change model for guiding technological innovation where the innovation itself is modified and presented in ways that meet the needs across all levels of adopters. It also stresses the importance of communication and peer networking within the adoption process." (Kaminski, 2011, 1)

majorité répond à la pression de ses pairs, elle est plus sceptique, l'adoption est plus complexe ; enfin, les retardataires sont sceptiques, isolés et sont plutôt frileux face à l'innovation, ils la considèrent comme une entrave à la vie quotidienne de l'organisation. La diffusion ne peut donc se soustraire de la question de l'adoption.

D'après Alcouffe (2004, 15) : « *la séparation entre les perspectives de diffusion et d'adoption de l'innovation nous paraît artificielle. Il nous semble en effet que les processus de diffusion et d'adoption de l'innovation sont liés et difficilement séparables l'un de l'autre : le second est compris dans le premier en ce sens qu'une innovation qui se diffuse est une innovation qui est adoptée. Il ne peut donc y avoir de diffusion à un niveau collectif sans adoption au niveau individuel.* ». Bien que ces concepts soient liés, ils restent différents. Lux (2013) considère qu'il est important de distinguer ces deux notions, comme nous le faisons dans cette revue de la littérature. Nous allons donc considérer, dans la prochaine partie, les processus d'adoption des outils.

1.2.2.2. Adoption : processus ou état ?

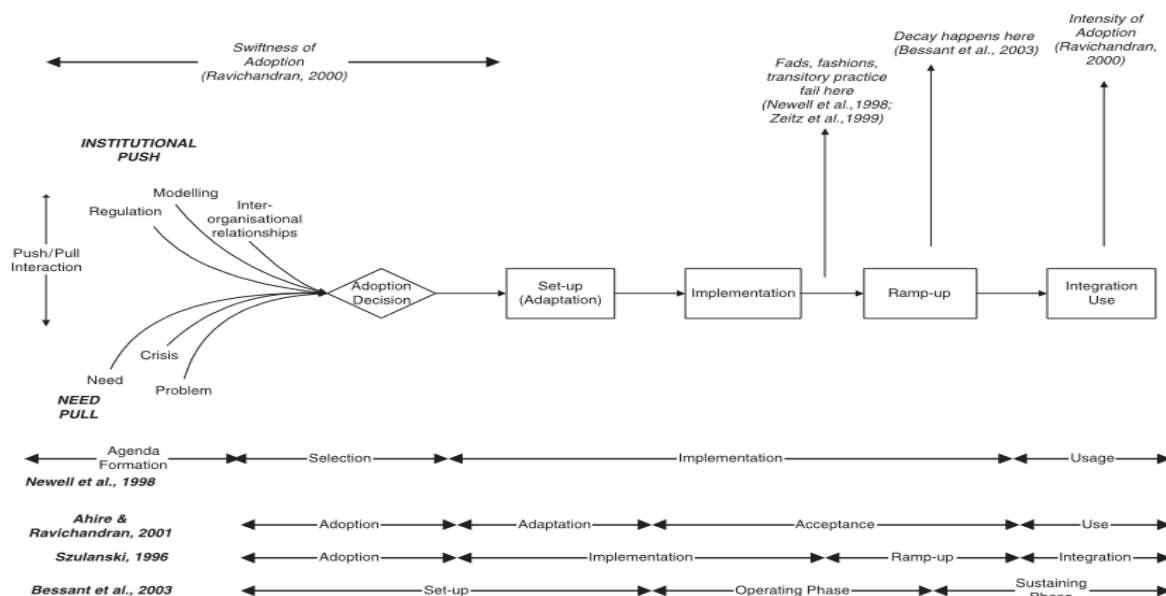
Les travaux d'Alcouffe (2004, 34) traitent des processus d'adoption des processus de diffusion et de génération comme étant le « *processus de mise en œuvre d'une innovation dans une organisation donnée* ». Dans sa thèse, Lux (2013) propose *une typologie du concept d'adoption* selon qu'elle soit perçue comme un processus ou comme un état. :

- **Le type 1** correspond à une littérature qui positionne l'adoption entre diffusion et usage, à l'instar des recherches de Brillet et *al.* (2010) (l'adoption est perçue comme la décision de mise en œuvre d'un outil sans qu'en découle les usages de façon systématique), Paquet et Paviot (2014) (l'adoption est interprétée comme une diffusion d'un outil dans une organisation et se distingue de l'usage), ou de Gosselin (2000) (l'adoption est la décision de déployer une nouvelle technologie). Pour Lux (2013), ce premier type d'adoption est simplement considéré comme la présence d'un outil dans l'organisation, **l'adoption est un état.**
- **Le type 2** associe au concept d'adoption des mécanismes d'appropriation et d'usage. Lux (2013) distinguent deux positionnements dans les travaux sur l'adoption :
 - o Les auteurs incluent les usages dans l'adoption des outils, c'est le cas pour Cohendet et *al.* (2007) pour qui l'adoption inclut des mécanismes d'adaptation de la part des acteurs ; de la même façon, Bollecker (2016) emploie le terme d'adoption en faisant référence à certaines difficultés qui incluent la question de

l'usage ; ou Ansari et *al.* (2010) qui traitent de l'adoption comme *adoption modification* ou *adaptation*.

- Les auteurs incluent de façon implicite la notion d'usage dans le cadre de l'adoption, comme c'est le cas pour les travaux sur la Théorie de l'Action Raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975), qui emploient le terme d'adoption au sens d'acceptation, ou encore de Bobillier Chaumon et *al.* (2006) qui utilise le terme d'acceptation pour signifier déploiement – maîtrise et usage.
- **Le type 3** correspond à une adoption **état et processus** à l'instar des travaux de Rogers (1995 ; 2003) ou de Leusere et *al.* (2004) qui proposent un modèle des processus d'adoption.

Figure 9: Modèles de processus d'adoption des innovations managériales d'après Leusere et al. (2004) et repris par Lux (2013)



Dans ce modèle, l'adoption représente la prise de décision de déploiement d'un outil, qui reflète la présence de ce dernier dans l'organisation, ainsi que des phases d'adaptation et de modification qui en développent l'usage. Plusieurs chercheurs emploient l'expression de *processus d'adoption*. Mazars (2000), est – à notre connaissance – une des premières à considérer l'adoption des outils comme un processus. Elle observe que l'adoption n'est pas instantanée ne correspond pas à un état mais est processuelle. Mazars (2000, 7) propose de considérer le début du processus d'adoption « *dès lors qu'un acteur décisionnaire évoque une représentation de l'outil comme permettant l'action organisée* », l'adoption comme terminée « *la greffe a pris, quand l'organisation a fait sien l'outil, c'est à dire quand l'outil vit tout seul* »

: *l'adoption a réussi. Voilà le dernier maillon du processus.* » (Ibid.). Enfin, elle caractérise le processus d'adoption en trois phases : une phase de lancement de l'outil, qui correspond à un choix politique fort, une seconde phase qui correspond à un recentrage de l'adoption et une dernière phase qui autorise l'implantation effective de l'outil – sous-entendu que les acteurs en fassent usage. D'autres recherches inscrivent l'adoption dans des *processus* comme celle de Darras-Barquisseau et *al.* (2018) ou Villemonteix et Stolwijk (2011), mais ne décrivent pas les étapes de ce processus ; Bayad et *al.* (2006) proposent de modéliser le processus en trois étapes en se basant sur la proposition de Mazars ; Bayad et *al.* (2006) et Galliani et Orozco (2011) analysent les processus d'adoption comme influencés par le contexte organisationnel ; Alcouffe (2004) propose – tout comme Mazars (2000) – d'appréhender l'adoption comme un processus dynamique.

Rogers (2003) propose un processus d'adoption individuel en cinq étapes. La première, le **knowledge**, correspond à une phase de prise de connaissance et marque le début de ce processus. La seconde, la **persuasion**, représente une phase dans laquelle les acteurs analysent les avantages et les inconvénients du déploiement des outils. La troisième phase, celle de **décision**, coïncide avec la première phase identifiée par Mazars (2000), celle où l'acteur ou un groupe d'acteurs décident de déployer ou non un outil. La quatrième phase est la phase d'**implémentation** qui concorde avec un temps d'usage et, plus largement, de mise en œuvre. La dernière phase est celle de la **confirmation**, c'est une phase qui peut être qualifiée de contradictoire : elle peut correspondre à la fois à un temps de remise en cause de l'outil et à une validation de l'usage de ce dernier – c'est à ce moment-là qu'interviennent les détournements d'usage.

Finalement, la littérature nous distingue plusieurs types d'interprétation à l'adoption, elle peut être soit un état, soit un processus. Cependant, de nombreux auteurs emploient le concept de processus d'adoption sans le définir réellement. Nous observons dans cette revue de la littérature l'hétérogénéité des définitions et des interprétations de l'adoption.

EN BREF

La littérature entretient une confusion entre diffusion et adoption des outils (Lapsley et Wright, 2004 ; Rogers, 2003). La diffusion est un processus en trois phases (Micó et *al.*, 2013) : initiation, prise de décision et mise en œuvre. Kaminski (2011) propose une courbe de diffusion des outils selon les adoptants qui dévoile l'aspect processuel de l'adoption. Pourtant, l'adoption n'est pas systématiquement considérée comme un processus. En effet, elle peut être un état ou

un processus à l'instar de la typologie de Lux (2013). Mazars (2000) propose de décomposer le processus en trois phases : lancement de l'outil, recentrage de l'adoption, implantation effective.

1.3. Le processus d'appropriation

L'appropriation est un concept largement employé dans la littérature, que ce soit en CCA, en marketing ou encore en sciences de l'information. C'est un phénomène complexe que nous allons chercher à définir (1.3.1.) et à comprendre dans son processus (1.3.2.).

1.3.1. Une définition de l'appropriation

La littérature cherche à cerner l'appropriation dans sa complexité, en abordant notamment la *perspective appropriative*.

1.3.1.1. *La recherche de définition d'un concept complexe*

Le déploiement des outils est un enjeu réel pour les organisations. Lorsque leur usage n'est pas régulièrement sollicité, « *leur taux d'adoption (moyen) dépasse rarement les 60%* » (Lux, 2013, 698). C'est en cela que nous nous sommes intéressés à la thématique de l'appropriation des outils de contrôle. Il s'agit d'un sujet plutôt récent souvent abordé dans les recherches en sciences de gestion et particulièrement dans le champ CCA dans les quinze dernières années. Ces recherches s'inscrivent dans la lignée des travaux précurseurs du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, et notamment ceux de Berry (1983). Ainsi, tel que nous avons pu l'analyser dans les précédents chapitres de cette revue de la littérature, les enjeux liés au déploiement des outils de contrôle sont nombreux et engageant à la fois les acteurs et les organisations. Nous avons pu observer que les recherches préconisent largement de dépasser les simples conceptions instrumentales liées à l'outil, d'autant plus que le contrôle est souvent réduit à sa mesure : mesure de coûts, de performance, déploiement d'indicateurs, de tableaux de bord... (Gauche, 2013). L'appropriation est un concept qui nous semble intéressant pour saisir ses enjeux, les travaux sur ce concept montrant l'importance des dimensions symboliques, politiques et sociocognitives pour comprendre comment les acteurs perçoivent et s'imprègnent des outils (De Vaujany, 2006). D'après Grimand (2012, 242), l'appropriation a pour vocation d'être « *une opportunité de repenser le statut des outils de gestion* ».

Nous allons ici nous attacher à analyser la littérature quant aux différentes définitions qu'elle donne au concept d'appropriation. Gauche (2013) propose d'aborder l'étymologie du terme

appropriation pour en comprendre le sens primaire. Elle distingue la racine latine du terme « *Proprius* » qui signifie :

- Qui appartient en propre, qu'on ne partage pas avec d'autres ;
- Propre, spécial, caractéristique (d'un groupe) ;
- Qui appartient constamment en propre, durable, stable, permanent ;

Ainsi, l'appropriation consiste à rendre quelque chose propre à un individu ou groupe d'individus. Selon Gauche (2013, 75), « *l'appropriation est donc l'action d'attribuer, d'adapter, à la fois matériellement et intellectuellement, quelque chose à un individu, ou à un groupe d'individus. L'individu s'attribuera l'objet, l'adaptera à son usage, et/ou s'adaptera à l'objet.* ». D'autres auteurs convergent dans ce sens mais complètent avec des concepts annexes. Rabardel (1995), considère que l'appropriation est le processus par lequel le sujet reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité significative pour lui. L'appropriation contribuerait alors à la construction de sens dans la mise en exécution d'une tâche, comme le souligne Ségrestin (2004) : l'appropriation est un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens dans lequel les acteurs se questionnent quant aux modèles de l'action collective. Ces concepts de construction de sens et d'interprétation apparaissent comme des enjeux majeurs de l'appropriation. Grimand (2012) considère l'appropriation comme marquant une rupture avec la notion commune selon laquelle l'outil est une *chose, un simple objet*. Selon lui, l'appropriation ouvre d'autres perspectives qui impliquent : qu'il n'y a **pas de rationalité d'un outil en lui-même**, il est systématiquement investi par le porteur de projet de déploiement qui va y développer sa visée ; la **valeur d'un outil ne peut être qu'évaluée dans ses propriétés physiques et instrumentales** puisqu'il est indissociable des usagers, de leurs capacités créatrices, et du sens qu'il crée ; **l'usage de l'outil n'est pas formel** et peut-être réinventé régulièrement au travers de l'évolution des acteurs ; le rapport de l'acteur face à l'outil est à la fois **contraignant et habilitant**.

D'autres chercheurs se focalisent sur les processus d'adaptation réciproque entre les salariés au travers de l'étude des phénomènes de traduction : les langages et intérêts divergents des acteurs sont analysés dans le déploiement de ces outils (Callon et Latour, 2006). D'autres montrent comment les instruments constituent des objets frontières (Star et Griesemer, 1989) qui évoluent au gré des demandes des utilisateurs dans le processus d'appropriation. Pourtant, une recherche semble prédominer largement les travaux sur l'appropriation, celle de De Vaujany (2006) qui propose une *théorie de l'appropriation* en donnant trois regards sur l'appropriation.

Ces trois regards ont été complétés par Grimand (2012) en y ajoutant *une perspective symbolique*.

Tableau 14: Trois regards sur l'appropriation (Source: De Vaujany, 2006)

	Nature des objets et outils de gestion	Nature du processus d'appropriation	Fondements théoriques
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est "instantanée"	Théorie micro-économique classique Théories fayoliennes et tayloriennes
Perspective socio-politique	Un outil de valorisation une "médaillon", de rhétorique un "argument" ou d'influence un "atout")	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	Sociologie des organisations Crozier et Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1998) Sociologie générale Bourdieu, 2000 ; Giddens, 1984 ; Archer, 1995)
Perspective psycho-cognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel voire collectif) qui s'inscrit dans la durée	Théorie de la rationalité limitée Simon, 1965) Psychologie cognitive Piaget, 1967, 1975) Perspective psychanalytique Pagès et al, 1992)

Cette perspective appropriative proposée par De Vaujany (2006) a une forte résonance et est employée dans plusieurs disciplines des sciences de gestion. Les travaux qui s'inspirent ou qui emploient le cadre théorique de l'appropriation sont nombreux (Grimand, 2012 ; Mériade, 2013 ; Lemaire et Nobre, 2014 ; Nadao et Kane, 2021 ; Nieto-Bru, 2009 ; Bérard, 2011 ; Tsoni, 2017 ; ...).

1.3.1.2. *La perspective appropriative selon De Vaujany*

Les recherches traitant de l'appropriation emploient régulièrement ce concept dans une perspective structurationniste (Gauche, 2013 ; Mazars-Chapelon et *al.*, 2014 ; Zouine, 2020 ; Husser, 2010 ; Ait-Taleb, 2014 ; ...). Notre revue de la littérature a déjà permis d'appréhender la question de la structuration. Nous abordons ici que cette question dans le sens de l'application de ce courant à la perspective appropriative.

Comme nous venons de le voir dans la partie traitant de la définition de l'appropriation, l'appropriation est un concept qui *organise* la rencontre entre outils et acteurs. C'est dans cette même optique de rencontre que De Sanctis et Poole (1994) développent la Théorie de la Structuration Adaptative (TSA) ou encore que Giddens (1984) créent la sociologie structurationniste. Ce corpus théorique appréhende les systèmes sociaux dans une perspective de dynamique interne dont Ait-Taleb (2014) ou encore Dumas et *al.* (2012) proposent deux

champs théoriques différents : le structuralisme qui correspond à un objectivisme dans lequel toute réalité sociale est part d'une structure globale qui s'impose aux individus ; et l'herméneutique qui correspond à un subjectivisme dans lequel l'humain est à l'origine des constructions sociales. D'après Pesqueux (2009, 9), ce corpus considère que « *les technologies fournissent des structures sociales décrites en termes de dispositifs structurels et d'esprit de la technologie. Ces deux éléments déterminent ensemble, selon leurs différentes modalités, le type et la nature des interactions sociales déclenchées et rendues possibles par ces technologies.* ». Selon Husser (2010), les travaux sur la structuration se conçoivent dans une « *organis-action* » qui recommande une récursivité de l'action et de la structure. De Vaujany (2006, 119) explique alors que l'appropriation est proche de ces travaux dans le sens où « *l'action en particulier l'usage de l'outil de gestion, n'est ici qu'une "instanciation de propriétés du structurel". Les usages et les outils sont indissociables.* ».

Ces éléments nous rapprochent l'appropriation des outils de contrôle et de leur structure et. La vision structurationniste reste au niveau *outil* ne prenant pas forcément en considération son usage en situation. C'est pourquoi nous nous intéresserons plus particulièrement à la perspective appropriative. Afin de construire son cadre théorique de l'appropriation, De Vaujany (2005) propose *une axiomatique* :

- **Axiome 1** : l'appropriation est une forme contingente qui articule les quatre catégories d'éléments du modèle analytique (objets, outils, dispositifs et règles).
- **Axiome 2** : les outils et objets de gestion présentent une flexibilité interprétative et instrumentale ; cela permet à l'outil d'être « *détourné* » ou « *instrumenté* ». C'est ce qui fait la raison d'être de l'appropriation et qui la diffèrent des notions d'adoption, d'usage ou d'acceptation.
- **Axiome 3** : L'appropriation n'est que complète quand les trois regards de cette dernière sont activés. Ainsi l'appropriation passe par l'adoption du point de vue : des concepteurs des outils qui les inscrivent dans une logique de régulation de contrôle (**perspective rationnelle**) ; des utilisateurs finaux et des dynamiques d'apprentissage qui vont permettre d'inscrire l'outil dans une logique de régulation autonome (**perspective psycho-cognitive**) ; des utilisateurs finaux et des processus sociologiques par lesquels transitent l'appropriation (**perspective sociopolitique**).
- **Axiome 4** : « *L'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* » (De Vaujany, 2005, 17).

Cette axiomatique pose les bases de la théorie de l'appropriation. Comme l'indique De Vaujany (2005) dans l'axiome 4, l'appropriation est – contrairement au concept d'adoption – de percevoir l'appropriation comme un processus (cf. figure 9).

Figure 10: Le processus d'appropriation (Source : De Vaujany, 2006)

T0				>	Tn+1
Pré-appropriation	Appropriation originelle	Routine 1	Ré-appropriation	Routine 2	
Notions liées: Perception Evocation Conception	Notions liées: Acceptation Utilisation Evocation Apprentissage	Notions liées: Stabilité Routine Réflexes Acceptation	Notions liées: Ré-interprétation Utilisation Apprentissage		
Maîtrise					
- _____ >				+	
Construction sociale de l'objet					
- _____ >				+	

Chacune des phases de l'appropriation identifiées par De Vaujany (2006) joue un rôle différent dans le développement de l'outil, Gauche (2013) a détaillée chacune des phases que nous reprenons ici. **La pré-appropriation** correspond à une phase qui démarre avant même la présence physique de l'outil dans l'organisation, c'est une phase de co-conception, d'échanges et de discussions. En ce sens, l'acceptation devient la finalité de cette phase. **L'appropriation originelle** coïncide avec l'entrée de l'outil dans l'organisation, l'acteur peut développer ses propres interprétations, ce qui se traduit par une configuration spécifique des éléments qui composent l'organisation. Cette phase se termine avec l'apparition de routines d'appropriations. **Les routines d'appropriation** concordent avec l'usage quotidien des outils dans l'organisation. **La phase de réappropriation** est une phase qui correspond à l'évolution de l'outil qui vont là, créer de nouvelles routines.

Ces éléments donnent des éléments de compréhension à la théorie de l'appropriation comme celle d'une théorie à double entrée avec une évolution horizontale dans un environnement spatiotemporel donné et une évolution verticale qui superpose les différents regards de l'appropriation. De nombreux auteurs emploient ces phases sans réellement les décrire. Dans notre recherche, nous avons choisi de développer la phase de pré-appropriation, souvent abordée dans la littérature, mais qui reste encore un phénomène méconnu.

EN BREF

L'appropriation est un enjeu spécifique parce que le taux d'adoption des outils est limité (Lux, 2013). Elle correspond à l'action d'attribuer et d'adapter manuellement et intellectuellement

quelque chose à un individu (Gauche, 2013). Dans l'appropriation, on retrouve la notion de construction de sens. La perspective appropriative (De Vaujany, 2006) aborde des perspectives psycho-cognitive, sociopolitique et rationnelle. Il définit ainsi quatre axiomes qui constituent les bases de la théorie de l'appropriation. Il propose également quatre phases à l'appropriation : la pré-appropriation, l'appropriation originelle, les routines d'appropriation et la réappropriation.

1.3.2. Focus sur la phase de pré-appropriation : un phénomène encore méconnu

Nous avons pu voir dans la partie précédente que l'appropriation est un processus aux multiples enjeux et phases. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressés particulièrement à la phase de pré-appropriation qui constitue selon nous, une phase décisive du processus.

1.3.2.1. Induire la pré-appropriation : une revue de la littérature des concepts similaires à cette phase

La pré-appropriation est un phénomène encore peu étudié dans la littérature. En revanche, d'autres termes ont été employés de façon similaire. Nous faisons une synthèse de ces travaux dans cette partie.

Dans son quatrième axiome, De Vaujany (2005) indique qu'il s'agit d'une phase de construction de l'outil. Que signifie la **construction** d'outils ? Dans sa thèse, Drevetton (2003) propose plusieurs étapes à la construction d'un outil : la première correspond à l'émergence d'une idée, l'outil n'est pas encore clairement défini et les acteurs discutent de l'outil en fonction de leurs besoins ; la seconde est une phase de création qui correspond à une étude de faisabilité technique et surtout : à la matérialisation de l'idée, la troisième étape est celle du développement de l'outil ; enfin, la dernière correspond à la généralisation et donc à l'éventuelle diffusion de ce dernier. Dans ces différentes phases, nous comprenons l'importance du rôle de l'acteur comme étant proactif dans la construction. Ces étapes sont proches des modalités de la pré-appropriation proposées par De Vaujany (2005). Drevetton (2003 ; 2011) et Château-Terrisse et Oiry (2020) proposent d'analyser la construction d'un outil en prenant en considération les représentations qui en découlent « *La construction des outils de gestion peut être un processus au cours duquel les acteurs reconnaissent et acceptent la diversité de leurs représentations alternatives, sont en mesure de les agréger via l'omission, l'addition et l'altération et produisent ainsi de nouvelles formes d'agir collectif.* » (Château-Terrisse et Oiry, 2020, 18). Ces auteurs proposent également d'appréhender la construction comme un

phénomène commun de discussion et d'échanges afin d'arriver au consensus. A l'instar de Naro et Travaillé (2010), qui observent que la phase de construction d'un outil, lorsqu'elle est collective, favorise l'émergence de stratégies, la proactivité des acteurs semble importante dans ces travaux. La construction est donc un terme que nous pouvons relier à celui de pré-appropriation.

Nous nous sommes également penchés sur le terme *conception*, employé dans la définition de la pré-appropriation par De Vaujany (2005), mais aussi plus largement en sciences de gestion. Lemaire (2013, 55) établit une distinction entre conception et construction. Elle explique que la « *construction d'un outil de gestion est un processus global qui inclut la conception et les modifications de l'outil en fonction des échanges entre les acteurs. Le choix de ce terme souligne l'importance de l'action directe et proactive des acteurs dans le processus. La construction est un processus de long terme, elle ne se limite pas à la conception.* ». Elle effectue également une distinction entre la phase de conception et d'implémentation de l'outil. En effet, la phase de conception est nécessaire puisqu'un outide contrôle n'est pas un objet « *prêt à l'emploi* » (Preston et al., 1992). Dans son étude, Lemaire (2013) analyse la conception de l'outil comme participative. Akrich (1993) décrit clairement la conception comme un processus établi (ce qui est sous-entendu chez Lemaire, par exemple, mais qui n'est pas explicité) en collaboration avec les différentes parties prenantes du projet. Canet (2013) ne se positionne pas quant aux choix entre *processus* ou *activité* de conception mais explique pourtant que la conception se décline elle-même en plusieurs phases qui supposent une conception de type processuelle : la conception suppose ici également un travail commun de co-conception. Si ces quelques exemples ne sont pas exhaustifs, ils nous permettent d'établir le lien avec la co-conception, au sens de De Vaujany (2005), qui propose cet élément pour définir les phases de pré-appropriation.

D'autres travaux, dont les termes ne sont pas mentionnés dans l'axiomatique proposée par De Vaujany (2005), nous semblent se rapprocher du concept de pré-appropriation. Notamment l'*introduction* en tant que concept également employé pour traiter du déploiement des outils de contrôle (Nobre et Zawadzki, 2013 ; Meyssonier et Zawadzki, 2008 ; Lemarchand et Le Roy, 2000). D'autres auteurs emploient le terme de *pré-implantation* (Carton et al., 2005). Ils expliquent que la phase de pré-implantation développent l'intégration et le renforcement du rôle du professionnel et à l'utilisateur de développer des représentations multiples censées aider à diminuer les angoisses pour s'engager dans un processus d'appropriation. Prud'homme (2021) analyse la pré-implantation en deux étapes majeures : la diffusion des connaissances ; l'étape

de prise de décision d'implanter ou non l'outil. Sans mobiliser la notion de pré-implantation, Rocher (2008) utilise le terme « implantation » pour caractériser la phase précédant l'appropriation. Hérold et *al.* (1995) précisent que la pré-implantation comme une phase située **entre adoption et implantation**. Dans une même lignée que les autres sémantiques analysées plus tôt, la pré-implantation rejoint le concept de pré-appropriation.

Nous constatons que les travaux traitant **indirectement** de la phase de pré-appropriation sont nombreux. Mais finalement, que savons-nous vraiment de la pré-appropriation ?

1.3.2.2. *La pré-appropriation : une littérature à compléter...*

Encadré 5: Axiome 4 de l'appropriation – De Vaujany (2005, 21)

Axiome 4 : L'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation

L'appropriation commence ainsi avec une phase que l'on pourrait qualifier de « pré-appropriation » : à l'occasion de premières discussions et de son évocation ou, pour quelques rares personnes, de la phase de (co-)conception, l'outil de gestion est l'objet d'une première interprétation. Ainsi, dans la simple phase de projet ou bien dans des formations ou communications sur l'outil, des éléments de structuration de l'organisation peuvent être repérés. Dans les cas où l'outil fait l'objet d'une acceptation minimale, la seconde étape peut ensuite débiter. Il s'agit de la phase d'« appropriation originelle ». De multiples processus socio-politiques ou psycho-cognitifs sont alors activés dans l'organisation. Cela peut d'ailleurs se traduire par des tensions. Cette troisième étape s'achèvera avec l'entrée dans certaines routines d'utilisation. Dans une troisième étape qui ne cessera véritablement qu'avec sa désactivation, l'outil de gestion pourra être l'objet de multiples « ré-appropriations ». Comme le souligne Ciborra (2000) les « bricolages » et « improvisations » des acteurs amèneront l'outil à évoluer de façon récurrente et imprévisible au fil de l'arrivée d'outils concurrents, de nouveaux acteurs, de changement dans l'environnement institutionnel ou concurrentiel... Le processus d'appropriation ne s'achève donc pas par la formation de routines « définitives ».

L'encadré ci-dessus est la seule référence que De Vaujany (2005) fait aux différentes phases d'appropriation. De nombreux autres chercheurs ont mobilisé le concept de pré-appropriation mais sans réellement le définir, ni en le plaçant au cœur de leurs recherches. A notre connaissance, seuls Brunel et Roux (2006, 96) définissent la pré-appropriation comme correspondant « à une phase où l'imaginaire travaille à l'interprétation de la réalité et à

l'élaboration du désir. [...] La pré-appropriation constitue donc essentiellement un travail de décodage et de tri symbolique du réel par rapport au manque ontologique d'être de l'individu. » Si cette définition de la pré-appropriation constitue un apport, ils ne proposent pas précisément d'études à ce sujet.

Nous avons cherché à rassembler certains de ces travaux pour comprendre l'interprétation que font les chercheurs de la phase de pré-appropriation. Canet (2012) évoque la pré-appropriation en reprenant la définition de De Vaujany (2005). Pour elle, la pré-appropriation n'implique pas la **mise en œuvre** de l'outil. Pourtant nous pouvons nous demander si la co-conception n'induit pas déjà des logiques de mise en œuvre. Les auteurs traitent tous spécifiquement du concept **d'acceptation minimale de l'outil** (Ndao et Kane, 2021 ; Lemaire et Nobre, 2014 ; Bonneveux et al., 2016 ; Canet, 2012 ; Couleau-Dupont, 2010). Moreiro (2007, 117), indique que les organisations ayant réalisé les phases de pré-appropriation se sont rapidement appropriés l'outil ensuite. Cependant, cette phase n'est pas définie par l'auteure de manière très précise : « *cela revient à construire une interprétation claire et forte de l'esprit (but) de la technologie* ». Finalement, Lajante et Lux (2018) mettent l'accent sur l'importance des **perceptions** dans la phase de pré-appropriation.

Les travaux que nous avons pu étudier consacrés à la pré-appropriation ne développent que rarement ce concept. Il n'est jamais l'objet d'une recherche spécifique à notre connaissance (à l'exception de celle de Lemaire et Nobre, 2014) ces définitions restant toujours sommaires. Pourtant, c'est une « *phase essentielle du processus d'appropriation.* » (Lemaire et Nobre, 2014, 6).

Bien que largement étudié en sciences de gestion, l'analyse des processus d'appropriation mérite encore d'être approfondie. C'est pourquoi notre prochaine section étudiera les enjeux des processus d'appropriation.

EN BREF

La pré-appropriation consiste en une phase de construction de l'outil (De Vaujany, 2005). Cette phase est analysée par plusieurs auteurs qui expliquent qu'elle se caractérise par une construction de représentations (Drevet, 2003 et 2010 ; Château-Terrisse et Oiry, 2020) l'émergence de stratégies (Naro et Travaillé, 2010). Des termes alternatifs à celui de pré-appropriation ont été utilisés par les chercheurs à l'instar des termes *introduction* ou *pré-implantation* (Carton et al., 2005). D'autres auteurs s'y sont intéressés mais sans développer le concept (Lemaire et Nobre, 2014).

EN CONCLUSION

Cette seconde section de revue de la littérature traite de l'appropriation avec des terminologies utilisées antérieurement à celle d'appropriation. La **conception** des outils conditionne leurs usages (Martineau, 2017). L'**usage** peut être prescrit et correspond à un *usage conforme* (Pierrault, 1989), quant à l'usage réel, il fait évoluer l'outil (Grimand, 2012) mais peut autoriser des déviances et des usages inattendus (Akrich, 2006). La **diffusion des innovations** consiste en un processus multiforme (Richez-Battesti, 2015) qui permet d'identifier des mécanismes d'interactions entre outils et acteurs influençant les processus d'appropriation. La littérature entretient la confusion entre diffusion et **adoption** (Lapsley et Wright, 2004 ; Rogers, 2003). L'adoption est un terme employé de façon similaire qu'elle soit un processus ou un état (Lux, 2013). Il n'est donc souvent difficile de distinguer l'appropriation de l'adoption.

Les recherches consacrées à l'**appropriation** considère qu'il s'agit d'un enjeu important du déploiement des outils. Elle correspond à l'action d'attribuer et d'adapter tant physiquement et manuellement qu'intellectuellement un objet à un individu (Gauche, 2013). L'appropriation est un concept qui comprend d'autres notions comme la **construction de sens** ou la **légitimation** de l'outil. Finalement, la perspective appropriative selon De Vaujany (2006) propose quatre axiomes

- **L'axiome 1** : l'appropriation est une forme contingente qui articule objets, outils, dispositifs et règles ;
- **L'axiome 2** : les outils possèdent une flexibilité interprétative et instrumentale ;
- **L'axiome 3** : L'appropriation n'est que complète lorsque les trois perspectives sont activées ;
- **L'axiome 4** : L'appropriation est un processus qui débute avant même l'apparition des routines d'appropriation.

En effet, il est désormais reconnu que l'appropriation est un processus en quatre phases majeures : **la pré-appropriation, l'appropriation originelle, les routines d'appropriation et la réappropriation**. Ces quatre phases sont nécessaires pour qualifier une appropriation de « complète ». **Dans cette recherche nous allons nous focaliser sur la phase de pré-appropriation**. Bien qu'encore peu étudiée dans la littérature, elle semble décisive pour comprendre de quelle façon est déployé un outil. Elle permet la construction des représentations (Drevet, 2003 et 2010 ; Château-Terrisse et Oiry, 2020) et conditionne l'implantation de l'outil.

SECTION 2 : APPROFONDIR LES PHENOMENES D'APPROPRIATION POUR EN COMPRENDRE LES ENJEUX

SOMMAIRE DE LA SECTION 2

SECTION 2 : APPROFONDIR LES PHENOMENES D'APPROPRIATION POUR EN COMPRENDRE LES ENJEUX

- 2. Approfondir les phénomènes d'appropriation pour en comprendre les enjeux**
 - 2.1. L'appropriation : un processus subjectif ?
 - 2.2. Réaliser le processus d'appropriation en prenant en considération le mode de pilotage

2. Approfondir les phénomènes d'appropriation pour en comprendre les enjeux

L'appropriation est un processus complexe qui a été largement étudié dans la littérature. Les enjeux sont multiples, l'appropriation étant un processus subjectif (2.1.) qui ne se restreint pas au déploiement de l'outil mais questionne les modes de pilotage (2.2.).

2.1. L'appropriation : un processus subjectif ?

Nous avons cherché à mobiliser une littérature qui vise à délimiter l'appropriation des outils de contrôle (2.1.1.) qui distingue quatre regards sur l'appropriation (2.1.2.).

2.1.1. Analyser les processus d'appropriation : une manœuvre complexe

Les outils de contrôle sont largement déployés dans les organisations. Pourtant l'étude des limites de leur portée sur les acteurs reste à approfondir. Nous mobilisons ici des cadres théoriques qui définissent les outils.

2.1.1.1. Appréhender l'étendue des outils de contrôles

La littérature en contrôle est particulièrement vaste. A l'instar de Gourbier (2020), nous nous inscrivons dans une approche *holistique* du contrôle.

Les recherches en contrôle sont très souvent issues de travaux en sciences économiques (Otley, 1999). L'émergence de la discipline dans les années 1940 la fait apparaître comme un instrument du management des marges (Bouquin et Fiol, 2007). Les travaux d'Anthony (1965 puis 1988) constituent une base de connaissances en contrôle de gestion ayant considérablement évolué. Au-delà des travaux en contrôle postérieurs aux siens, d'autres disciplines sont venues l'enrichir voire la contester notamment en raison de la diversité et de la complexité des organisations (Chenhall, 2003 ; Gourbier, 2020). Certains chercheurs proposent de percevoir le contrôle dans une vision *holistique* (Malmi et Brown, 2008, Otley, 2016 ; Gourbier, 2020).

Gourbier (2020) distingue quatre cadres théoriques *holistiques* :

- **Les systèmes de contrôle de gestion (SCG)** : Cette première approche proposée par Anthony (1965) ouvre un champ traitant spécifiquement du contrôle de gestion comme des SCG. De nombreux auteurs emploient ce concept dans leurs recherches (Boitier et Rivière, 2016 ; Chatelain-Ponroy et Sponem, 2007 ; Bouquin et Fiol, 2007 ; Drevetton et Naro, 2021 ; Arena et Solle, 2008 ; ...). A l'origine, ce modèle est le résultat d'une étude menée dans une entreprise qui connaissait deux difficultés majeures : prendre des

décisions cohérentes malgré un monde dans lequel les interactions sont de plus en plus importantes, et celle de gérer du personnel nombreux sans avoir de relation directe (Bouquin et Pesqueux, 1999). La proposition d'Anthony considère les systèmes de contrôle comme reposant sur trois piliers : la *planification stratégique*, le *contrôle de gestion* et le *contrôle opérationnel*. Selon cette vision, les systèmes de contrôle ne dépendent plus uniquement des informations comptables mais d'informations organisationnelles et externes. Le système est composé d'outils de plus en plus coordonnés (Bouquin et Pesqueux, 1999) avec les individus (Chenhall, 2003).

- **Les leviers de contrôle** : en 1995, Simons publie l'ouvrage « *Levers of Control* ». De nombreux auteurs mobilisent ce cadre théorique pour leur recherche (Naro et Travaillé, 2010 ; Lehmann-Ortega et Naro, 2008 ; Nobre et Zawadzki, 2015 ; Essid et Berland, 2011 ; Chauvey, 2010 ; Lepori et Bollecker, 2015 ; ...). A l'origine des leviers de contrôle, Simons (1995) choisit d'employer les SCG en y intégrant davantage d'éléments. Ainsi, il propose d'identifier quatre leviers qui peuvent contrôler la stratégie d'une organisation : les systèmes de croyance, les systèmes de frontières, les systèmes de contrôles interactifs et les systèmes de contrôle diagnostic. Il fixe également **trois caractéristiques génériques** aux systèmes de contrôle : la capacité à mesurer les résultats du processus, l'existence de standards prédéterminés avec lesquels les résultats réels peuvent être comparés, la capacité à corriger les écarts par rapport aux standards (Naro et Travaillé, 2009) ; et **trois conditions** : la fixation a priori d'objectifs et de standards ; la mesure des résultats ; et la correction des écarts par rapport aux standards (Ibid.).
- **Les systèmes de management de la performance (SMP)** : Tout comme Simons (1995), Otley (1999) considère que les SCG sont trop restrictifs. Il propose le concept de « *management de la performance* ». Tout comme les cadres vus précédemment, les travaux d'Otley (1999) sont employés dans de nombreuses recherches dans le champ CCA (Georgescu, 2012 ; Eve et Sprimont, 2015 ; Bennis et Thenet, 2021 ; Tarafi, 2022 ; Meyssonier et Mévellec, 2016 ; ...). Gourbier (2010) identifie les cinq dimensions du management de la performance : les objectifs centraux ; la stratégie et les plans de l'organisation ; les niveaux de performance ciblés ; les récompenses attendues et les flux d'informations nécessaires. Ce cadre a été ensuite enrichi par les travaux de Ferreira et Otley (2009) qui développent le concept de SMP et l'ajout de sept dimensions. La vision et la mission de l'organisation ; les principaux facteurs clé de succès ; la structure organisationnelle ; le processus d'évaluation de la performance ; le type d'utilisation qui

est fait des SMP ; le type d'utilisation des SMP ; les changements des SCG et finalement, la force et la cohérence des SMP.

- **Les packages de contrôle de gestion (PCG) :** La notion de package de comblent certaines limites aux autres approches holistiques en prenant en considération les diversités des SCG (Gourbier, 2020). « *La notion de package permet alors d'intégrer l'ensemble des systèmes, parfois indépendants les uns des autres* » (Gourbier, 2020, 131). C'est dans leur article « *Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions* », que Malmi et Brown (2008) proposent une discussion théorique sur la notion de PCG. Ils proposent d'employer le terme de package pour comprendre l'intégralité des nombreux SCG que les organisations emploient (Ibid.). Ils justifient ce choix du terme *package* en raison de l'insuffisance d'articulation des outils entre les outils. Les caractéristiques du *package* sont présentés dans la figure 10 publiée par Malmi et Brown (2008).

Figure 11 : Les packages de contrôle (Source : Malmi et Brown, 2008)

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Dans cette thèse, nous avons choisi d'aborder les outils au sens d'un package : cette vision nous semble la plus complète et la plus proche de celle que nous avons concernant la place et l'articulation des outils de contrôle. Nous avons conscience des réticences à l'emploi de cette approche notamment en raison de définitions insuffisantes du *package*. Grabner et Moers (2013) proposent l'éclairage suivant : « *les pratiques de contrôle forment un système si ces pratiques de contrôle sont interdépendantes et que le choix de design prend ces interdépendances en compte.* ». A l'inverse, le PCG « *représente le lot complet des pratiques*

de contrôle en place, sans regarder la manière dont les pratiques de contrôle sont interdépendantes et/ou les choix de design prennent ces interdépendances en compte. ». ».

Effectuer cette distinction donne des moyens de compréhension quant au positionnement de l'outil dans le *concert* d'autres outils déjà présents (Detchessahar et Journée, 2007). Par ailleurs, il permet de cerner l'outil dans sa forme à la fois humaine et technique en appréhendant son appropriation comme un processus qui se veut, lui aussi, humain et technique. Nous avons donc pu envisager l'étendue des outils de contrôle et leur articulation avec l'organisation, en particulier avec les *perspectives de l'appropriation* (De Vaujany, 2006).

2.1.1.2. *Zoom sur les quatre regards de l'appropriation*

L'appropriation est un processus de plusieurs à plusieurs niveaux. De Vaujany (2006) propose trois perspectives¹¹ dont il considère la compréhension comme nécessaire pour analyser l'appropriation (**Axiome 3**). Ces trois perspectives ont été utilisées à de nombreuses reprises dans la littérature (Grimand, 2012 ; Chalayer-Rouchon et *al.*, 2010 ; Szostak et *al.*, 2018 ; Lemaire et Nobre, 2013 ; Rocher, 2008 ; Horvath et Chabrilat, 2015 ; Gauche, 2013 ; Martineau, 2009 ; ...) :

- **La perspective rationnelle de l'appropriation** : permet de prendre la décision d'adoption (Gauche, 2013) d'un outil de contrôle. Grimand (2012) qualifie cette perspective d'« *instrumentale* ». L'outil est un vecteur de rationalisation de l'action et de normalisation des comportements. Chalayer Rouchon et *al.* (2010) considèrent cette perspective comme largement dominante. De Vaujany (2005) exprime que la nature des outils dans une perspective rationnelle est celle d'être un vecteur de normalisation et de faire de l'outil un outil de travail. D'autres chercheurs reprennent d'ailleurs cette définition comme Martineau (2009) ou Gauche (2013). Dans cette perspective, l'appropriation est considérée comme instantanée et n'autorise pas à l'acteur d'effectuer des interprétations, leur objectif étant l'efficacité et l'efficience dans une recherche d'optimisation ou d'amélioration (Szostak et *al.*, 2018).
- **La perspective sociopolitique de l'appropriation** : correspond à la compréhension des aspects collectifs de l'appropriation, des enjeux de domination et de pouvoir que les outils engendrent (Gauche, 2013). Cette perspective aborde l'appropriation comme un « *un enjeu dans la structuration des rapports sociaux. Elle appréhende les outils de*

¹¹ Cf. Tableau 13

gestion comme des « machines à fabriquer des interprétations » (Boussard et Maugeri, 2003, 27) qui structurent les rapports de force et les positions d'acteurs en présence. » (Grimand, 2012, 243). Le regard sociopolitique de l'appropriation perçoit l'outil comme un outil de valorisation, de rhétorique et d'influence (De Vaujany, 2005 ; Gauche, 2013 ; Martineau, 2009). Ici, l'appropriation est la traduction d'un acte social qui se fait dans la durée (De Vaujany, 2005 et 2006 ; Szostak et al., 2018). Cette appropriation est complexe de par la relation qu'impose l'outil à l'acteur dans son apprentissage et sa prise en main (Szostak et al., 2018).

- **La perspective psycho cognitive de l'appropriation** considère l'outil tel un support d'apprentissage et de réflexion (Lemaire et Nobre, 2014). Grimand (2012, 244) propose de distinguer la perspective psycho cognitive comme *« l'appropriation d'un outil par l'acteur engage ainsi un double mouvement d'assimilation / accommodation selon la dialogique chère à Piaget (1967). »*. L'accommodation correspond à la possibilité pour l'acteur d'ouvrir d'autres interprétations de l'outil (Ibid.). De Vaujany (2005) explique que l'outil peut être un objet affectif ou un objet de traitement de l'information. Cette dimension entraîne une appropriation qui se déroule sur le moyen et long terme. Selon Szostak et al. (2018), cette perspective suppose gêner et/ou servir les intérêts des acteurs.

Ces trois perspectives constituent le cœur de l'appropriation. Cependant, Grimand (2012) a proposé une quatrième dimension : la **perspective symbolique**. Celle-ci correspond à la construction de sens, l'outil favorise l'identité et peut légitimer l'action (Lemaire et Nobre, 2014). Cette perspective fait *« justice du rôle des croyances, mythes, idéologies organisationnelles dans la dynamique d'appropriation. N. Alter (2003) souligne ainsi que les innovations managériales empruntent sans doute davantage au registre des croyances qu'au calcul rationnel : les croyances investissent le déficit d'information, cimentent l'action collective, contribuent à rendre l'action légitime aux yeux d'autrui »* (Grimand, 2012, 244).

Ces quatre perspectives peuvent être convoquées de façon simultanée ce qui permet de reconnaître la part équilibrée du contrôle (Ibid.). En outre, nous comprenons que d'autres éléments informels sous-tendent l'appropriation, telle la construction de sens proposée par Grimand, rendant l'appropriation profondément humaine.

EN BREF

La vision holistique du contrôle de gestion est proposée dans quatre cadres théoriques : les systèmes de contrôle de gestion (Anthony, 1965), les leviers de contrôle (Simons, 1995), les systèmes de management de la performance (Otley, 1999) et les package de contrôle de gestion (Malmi et Brown, 2008). Dans cette thèse, nous avons choisi de considérer les outils selon ce modèle. Concernant l'appropriation, De Vaujany (2006) identifie trois perspectives : une rationnelle qui est essentiellement instrumentale (Grimand, 2012) ; une perspective sociopolitique qui représente la compréhension des aspects collectifs de l'appropriation et qui perçoit l'outil comme un objet de valorisation et d'influence (De Vaujany, 2005 ; Gauche, 2013 ; Martineau, 2009) ; une perspective psycho cognitive faisant de l'outil un support d'apprentissage et de réflexion. Grimand (2012) fournit une dernière perspective, une perspective symbolique qui correspond à la construction de sens en favorisant l'identité et légitime l'action.

2.1.2. L'appropriation, un processus humain

Les perspectives de l'appropriation démontrent qu'elle prend en compte l'humain, les de jeux de pouvoir, l'apprentissage ou encore la construction de sens.

2.1.2.1. La construction de sens par les acteurs : un moyen de s'approprier et de légitimer l'outil de contrôle

« D'une manière générale, les outils de gestion sont porteurs de sens » (David, 2005, 2). Or, selon Grimand (2012, 245), la perspective symbolique de l'appropriation permet aux acteurs de construire du sens en devenant « *une source de légitimation de l'action* ». La construction de sens est largement abordée dans la littérature qui traite des outils (Grimand, 2006 ; Bancel et Jougleux, 2004 ; David, 2005 ; Andrien, 2019 ; Brillet et Sauviat, 2016 ; Lorino et Nefussi, 2007 ; ...).

Weick (1995) a développé la *construction de sens* qui permet/rétabli la continuité de l'action organisée (Allard-Poesi, 2014). Le *sensemaking* est un processus collectif qui autorise aux acteurs de produire des interprétations vraisemblables d'une situation qui offre la possibilité de créer un ordre et d'agir de façon collective (Ibid.) La construction de sens apporte une signification à une action (Brillet et Sauviat, 2016). Elle rend possible la coopération des acteurs dans leurs interactions (Weick, 2001 ; Lorino et Nefussi, 2007). Le sens est ce qui pousse les acteurs à agir, ce qui laisse présumer que « *l'individu agit parce qu'il a ses raisons, l'individu*

attribue ses propres significations à ses actes. Ce postulat laisse ainsi supposer que toutes les actions peuvent être expliquées, sous réserve de saisir les raisons qui les ont motivées.» (Andrien, 2019, 28).

David (2005) établit quatre rapprochements entre la construction de sens et les outils de gestion :

1. Le processus de construction de sens **emprunte à l'abduction et à la généralisation** ;
2. Les outils de gestion sont les **porteurs de sens et héritiers de sens**. L'actualisation des outils est une mise à jour du sens ;
3. La conception et la mise en place des outils de gestion **possèdent les propriétés du processus de construction de sens** ;
4. Les travaux sur la conception des outils de gestion et la construction de sens peuvent **s'enrichir mutuellement**. La construction de sens est une activité de conception et toute activité de conception comporte de la construction de sens.

L'outil diffuse donc le sens dans l'organisation et entre les acteurs. Il est amené à « *produire un sens commun sur ses finalités sociales* » (Château-Terrisse et Oiry, 2020, 2). Nous nous sommes intéressés au rôle du sens dans le cadre de l'appropriation des outils de contrôle dans notre communication présentée au congrès de l'AFC en 2020 :

Encadré 6: Extrait traitant de la construction de sens dans les processus d'appropriation

Hertzog et al. (2020), Emotions et appropriation des outils de contrôle : quels cadres théoriques ? 41^{ème} congrès de l'AFC, Angers, 2020

Pour intégrer davantage la dimension psychologique dans l'analyse du déploiement des outils, des travaux (Grimand, 2006) se sont focalisés sur la théorie du sensemaking (Weick, 1995), fondée sur l'existence d'un cadre, d'un repère et d'un lien. L'appropriation peut ainsi être considérée comme « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* » (Grimand, 2006). La construction de sens trouve sa place dans les processus d'appropriation parce que le sens correspondant à une certaine vision du monde, qui donne une cohérence à l'action (Bessire, 2002). Il permet également d'orienter l'activité (Bancel et Jougleux, 2004) dans le cadre de l'appropriation, c'est-à-dire : d'orienter l'utilisation d'un outil en vue de la réalisation des objectifs assignés à ce même outil. La construction de sens peut s'expliquer par la perception de l'outil par l'individu. Selon Weick (1995), l'action est préalable

à la définition du problème, il décrit la construction de sens en trois étapes. L'action effectuée est en décalage avec les attentes (dissonance), ce décalage attire l'attention. Il s'agit de donner du sens aux variations. L'individu fait de ces variations des expériences. Ces expériences deviennent alors des « réservoirs de sens » : l'expérience est mémorisée par l'individu pour créer du sens à l'action future. C'est lorsque l'individu fait usage de l'outil que ces expériences se créent et qu'il peut percevoir l'outil.

La construction de sens est donc un moyen pour les individus de donner une cohérence à l'action collective. Cet aspect des outils donne aux acteurs les moyens d'agir avec les outils de façon à légitimer leurs actions et en donnant une cohésion organisationnelle.

2.1.2.2. *L'appropriation symbolique : rendre l'outil légitime*

La légitimité est un concept étudié dans de nombreux autres domaines que la gestion comme la philosophie, le droit ou encore la sociologie. Demaret et Méric (2013, 6) en proposent la définition suivante « *La légitimité est donc la reconnaissance d'un droit à agir. S'il est aisé d'admettre cette définition comme point de départ dans une recherche, l'imprécision du concept demeure.* ». Le lien entre outil et légitimité peut se faire au travers des processus d'appropriation, en accordant suffisamment de crédit à l'outil pour agir dans l'organisation. Nous nous sommes intéressés, là aussi, au rôle de la légitimité dans ce processus, lors de notre recherche présentée à l'AFC traitant de l'appropriation des outils de contrôle

Encadré 7: Extrait traitant de la légitimité lors des processus d'appropriation

Hertzog et al. (2020), Emotions et appropriation des outils de contrôle : quels cadres théoriques ? 41^{ème} congrès de l'AFC, Angers, 2020

La théorie néo-institutionnelle a été également été mobilisée dans les travaux sur l'appropriation, en particulier le concept de légitimité. Pour Suchman (1995) ce dernier permet d'appréhender l'organisation de façon « *plus valable, (...), plus sensée, plus prévisible, et plus digne de confiance* ». La légitimité peut être définie comme la « *perception partagée que [ses] actions sont souhaitables, justes et appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (Suchman, 1995, cité par Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). La légitimité a une incidence sur l'appropriation car elle est une construction sociale composée d'aspects symboliques et cognitifs (Bédé et al. 2012). Le caractère social de la légitimité fait de ce concept un jugement social mais permet également la validation de l'usage d'un outil.

Suchman (1995, 574) considèrent que la légitimité est « *une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». Trois perspectives différentes peuvent être distinguées (Suchman, 1995) : la légitimité **pragmatique**, la légitimité **morale** et la légitimité **cognitive**. La légitimité est une construction sociale qui n'est pas vécue systématiquement de la même façon par les acteurs. Dans leurs travaux portant sur l'appropriation d'un outil qualité dans un IAE, Bédé et *al.* (2012), observent que les différents types de légitimité ne sont pas perçus de la même façon par les individus. Ils identifient que la légitimité pragmatique apporte des bénéfices personnels aux parties prenantes. La légitimité morale est plus contrastée : les acteurs possèdent des représentations différentes en fonction de leur service d'appartenance. Pour la légitimité cognitive, celle-ci est reconnue de façon plus majoritaire car les acteurs de l'étude conviennent d'une acceptation commune de l'outil. Cette approche de la légitimité par Bédé et *al.* (2012) permet de considérer l'existence de limites à la construction de la légitimité dans le cadre de l'appropriation.

La dimension processuelle de la légitimité n'est que très peu traitée dans la littérature concernant les outils de contrôle. Hatzfeld (1998) souligne l'importance d'une prise en compte de boucles de légitimité qui demandent aux outils de continuellement faire preuve de leurs valeurs. Il considère la légitimité comme des épreuves qui se répètent à mesure que l'outil évolue mais aussi les acteurs qui en font usage. Il s'agit pour l'outil de s'aligner avec l'organisation de façon répétée et surtout en répondant aux exigences. Grimand (2012, 245) demande ainsi si l'on peut « *penser un outil de gestion comme efficace s'il n'est pas reconnu simultanément comme légitime ou faisant sens pour les acteurs ?* ».

La perspective symbolique de l'appropriation est au cœur d'un processus légitime qui est pourtant perçu comme acquis de prime abord, mais qui peut aussi être à l'origine d'un besoin de construction de sens par l'acteur. En revanche, si la légitimité est une construction sociale, nous pouvons supposer qu'elle est à l'origine de représentations des acteurs (Bédé et *al.*, 2012).

2.1.2.3. *Symbolisme et psycho cognitions : des perspectives qui restent encore à approfondir*

Dans une communication de 2018, Lajante et Lux lancent un appel à l'étude des émotions dans les processus d'appropriation. Cet article paru dans la revue Finance Contrôle et Stratégie a été le moteur de ce travail de thèse. En effet, il a été à l'origine de nombreuses réflexions que nous

aborderons de façon plus précise dans la *Méthodologie*. Ces réflexions nous ont permis de distinguer deux aspects psycho cognitifs majeurs : les représentations et les émotions.

Les représentations sociales représentent un thème qui a été mis en lien avec les outils de contrôle par plusieurs chercheurs. Nous avons déjà abordé cette question plus tôt dans ce travail de revue de la littérature.

Les représentations autorisent aux acteurs de réagir et de s'ajuster aux changements qu'induisent le déploiement des outils de contrôle, de les maîtriser physiquement ou intellectuellement afin de résoudre les éventuels problèmes qu'ils peuvent poser (Jodelet, 2003). Selon la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961), les représentations sont « *comme des « systèmes d'opinions, de connaissances et de croyances » propres à une culture, une catégorie ou un groupe social et relatifs à des objets de l'environnement social.* » (Rateau et Lo Monaco, 2013, 3). Ainsi, une représentation peut à la fois être, information, croyance et opinion devenant un « *ensemble d'éléments cognitifs relatifs à un objet social* » (ibid. 4). Selon Rateau et Lo Monaco (2013), cet ensemble réuni quatre caractéristiques : l'ensemble est **organisé**, l'ensemble est **partagé**, l'ensemble est **collectivement produit** et l'ensemble est **socialement utile**. Ces représentations agissent dans la vie sociale. Elles sont informatives, cognitives, idéologiques, normatives, elles servent à décrire, analyser et expliquer une situation ou un objet social (Jodelet, 2003). Elles sont une « *connaissance socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (ibid, 53). Elles régissent la représentation au monde en orientant et organisant les conduites des communications sociales. Elles construisent l'interprétation d'un objet, elles sont donc à la base de la compréhension et de l'usage futur d'un outil de contrôle.

D'après les recherches consacrées à l'appropriation, c'est dans la phase de pré-appropriation qu'apparaissent les représentations de l'outil. Trois sphères d'appartenance des représentations sociales sont distinguées (Jodelet, 2003 ; Drevet et al., 2012) : une représentation sociale *subjective*, mobilisée par un individu, une représentation sociale *intersubjective*, construite dans l'interaction, et la représentation sociale *transsubjective*, qui dépasse l'individu en proposant un cadre commun. Les représentations sont des construits sociaux à la fois individuels et collectifs. Drevet et al. (2012) considèrent qu'une non gestion des représentations et l'absence de représentations sociales communes génèrent de la frustration chez les individus faisant usage d'un outil de contrôle. Les travaux sur la pré-appropriation ne mettent pas directement en lien les représentations et les difficultés rencontrées par les usagers lors du déploiement des outils. Ils révèlent uniquement qu'il s'agit d'une phase de construction de

l'appropriation : « *l'outil est à minima, évoqué par certains acteurs de l'organisation, et les futurs utilisateurs se construisent une représentation de l'outil.* » (Lemaire et Nobre, 2014, 6). Or, selon Drevet (2008, 130), « *l'étude des représentations sociales des acteurs participant à un processus d'instrumentation peut donc devenir un moyen de compréhension des points de tension « humains » autorisant ou contrariant le développement d'un outil de contrôle* ». Ces points de tensions peuvent en partie être expliqués par l'hétérogénéité des représentations qui peuvent générer des incompréhensions et des dysfonctionnements, « *Aussi, quand des membres du personnel ont des représentations trop contradictoires, le dialogue devient difficile voire conflictuel, et derrière une collaboration de façade, se développent des stratégies d'acteurs où le non-dit prédomine et la rivalité se substitue à la coopération (Sainsaulieu. 1987)* » (Bouzon, 2002, 3). Il s'agit de trouver l'équilibre avec un excès de cohésion des représentations qui peut « *générer un mode de fonctionnement où la recherche permanente du consensus neutralise l'esprit critique ; le doute et les questions litigieuses étant alors évacués pour éviter l'affrontement.* » (Ibid. 4).

De la même façon que les représentations donnent aux acteurs les moyens de s'ajuster face à l'appropriation d'un outil, les émotions apparaissent en réponse à un événement. Nous avons pu développer l'émotion comme réaction à l'appropriation dans notre communication présentée au congrès de l'AFC en mai 2020.

Encadré 8 : Extrait traitant des émotions lors des processus d'appropriation

Hertzog et al. (2020), Emotions et appropriation des outils de contrôle : quels cadres théoriques ? 41^{ème} congrès de l'AFC, Angers, 2020

Tout comme le mentionnent Lajante et Lux, l'Affective Event Theory développée par Weiss et Cropanzano (1996), analyse l'émotion comme représentant « *un « épisode dynamique qui implique un processus de changement continu dans tous les sous-systèmes (cognition, motivation, réactions physiologiques, expressions motrices) pour s'adapter avec flexibilité aux événements pertinents et aux conséquences potentiellement importantes pour un individu* » (Grandjean et al. 2008, 485). » (Lajante et Lux, 2018). Cette définition rejoint celle de Scherer (2001) avançant que les émotions favorisent, modèrent ou interrompent une action. Cette théorie se concentre essentiellement sur la structure, les causes et les conséquences affectives au travail contrairement aux théories traditionnelles (Weiss et Cropanzano, 1996). L'Affective Event Theory développe aussi le fait que des événements arrivent dans le milieu du travail et ces événements deviennent alors des « *amorces émotionnelles* » qui auront une influence directe

sur les comportements et les attitudes générales des individus. Dans le cas présent, l'appropriation revêt la forme d'un événement organisationnel au travers de l'implantation d'un nouvel outil de contrôle. Cette mise en place d'outil peut amener l'utilisateur à ressentir une émotion qui est à la base du déroulement du processus d'appropriation. Cette émotion peut être déterminante dans la réussite de l'implantation d'un outil.

La composante émotionnelle est un facteur clé dans l'apparition des comportements. Selon Damasio (2010) : « *la capacité d'exprimer et de ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels* ». Damasio introduit le concept de marqueurs émotionnels en 2010. Ces marqueurs émotionnels représentent alors l'association des émotions à un stimuli extérieur tel que l'évènement décrit par l'Affective Event Theory. A chaque apparition d'un stimulus extérieur similaire à un évènement déjà vécu, on constate l'activation du marqueur somatique correspondant à la situation déjà expérimentée. Les marqueurs somatiques sont finalement des traces biologiques des expériences émotionnelles passées et fondées sur des processus de socialisation et d'éducation déjà vécues. Ces cognitions permettent la création de signaux inconscients qui vont faciliter la qualification d'un évènement. Lors d'un processus d'appropriation, les marqueurs émotionnels peuvent jouer un rôle important. Si, dès la première impression, l'individu développe des émotions connotées négativement, les marqueurs émotionnels négatifs seront alors reproduits lors des différentes phases d'appropriation.

[...]

Cela dénote justement du processus d'appropriation : les émotions peuvent être écoutées car elles peuvent être sources d'informations exclusives pouvant elle-même entraîner des risques et/ou des conflits. Cette approche initiée par Zajonc (Mere Exposure Effects) en 1980 est également reprise par Lajante et Lux (2018). L'appropriation mène au constat que les émotions jouent effectivement un rôle dans ce même processus. L'apparition de risques dépressifs, de stress, de bureaucratisation, ou encore de cercle vicieux émotionnel (Chanlat, 2003, Eggrickx et Mazars, 2012) marquent l'importance de la juste implantation et du bon usage des outils. Très souvent, ces constats se font à la suite de l'apparition de dissonances cognitives. La théorie de la dissonance cognitive selon Festinger avance que « *la dissonance cognitive existe lorsque le comportement ou la situation vécue par un individu est en conflit avec ses connaissances ou ses convictions* ». Il parle de « *cognitions* » et de « *dissonance cognitive* », pour souligner qu'une dissonance ne peut exister que par rapport à des comportements, des attitudes et des

situations conscientes. » (Schoeneich & Busset-Henchoz, 1998). En situation d'appropriation des outils, la dissonance surviendrait lorsqu'un individu fait usage d'un outil qui ne serait pas en accord avec ses convictions ou avec l'idée qu'il s'était faite de l'utilisation même de cet outil. Même si la dissonance constitue une partie importante des émotions de l'appropriation elle ne permet pas d'évaluer la cause ou la raison de l'ensemble des émotions liés à l'apparition de risques psychosociaux. Les émotions peuvent alors effectivement diminuer le processus d'appropriation mais peuvent également faciliter la mise en place des outils de contrôle

Après avoir développé l'impact des représentations et des émotions sur l'appropriation, nous abordons les modes de pilotage pour comprendre de quelle façon se réalisent les processus d'appropriation.

EN BREF

La construction de sens et les outils sont liés. David (2005) considère que ces derniers s'enrichissent mutuellement, en donnant une cohérence à l'action et en orientant l'activité (Bancel et Jougleux, 2004). L'appropriation accorde une légitimité aux outils qui donne une perception partagée au sein d'un système socialement construit (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). L'appropriation est effectivement un processus humain composé de représentations surtout en phase de pré-appropriation (Lemaire et Nobre, 2014). De plus, les émotions dans l'organisation représentent une réponse à un changement d'environnement (Weiss et Cropanzano, 1996), elles influencent l'appropriation (Lajante et Lux, 2018).

2.2. Réaliser le processus d'appropriation en prenant en considération le mode de pilotage

Carton et al. (2006, 168) observent que « *l'appropriation est dépendante du mode de pilotage choisi pour le projet. Ainsi, l'appropriation semble beaucoup plus forte dans les hôpitaux où le pilotage du projet est de type participatif et fortement soutenu par la direction.* » ce qui justifie notre intérêt pour les modes de pilotage.

2.2.1. Les modes de pilotage pour comprendre l'appropriation

Si la notion de contrôle est largement utilisée par de nombreux auteurs dans différentes disciplines des sciences de gestion, celle de pilotage s'est imposée en France depuis une vingtaine d'années sans se substituer à la première.

2.2.1.1. *Du contrôle au pilotage*

La recherche en contrôle s'est sensiblement enrichie de travaux mettant l'accent sur sa dimension humaine et sociale. Les chercheurs ont été particulièrement sensibles à la question des acteurs, qu'il s'agisse du contrôlé / manager ou du contrôleur (de gestion), notamment au travers de travaux sur les **rôles** et sur la **participation**.

Les finalités, les méthodes et le style de contrôle de gestion ont été remis en question à de nombreuses reprises. Bouquin (2005, 3) observait que « *faute de disposer d'une théorie claire, d'un cadre conceptuel indiscuté, le contrôle (de gestion) est devenu dans l'esprit de certains (praticiens en général) ce que fait le contrôleur (de gestion). Donc l'affaire des financiers.* ». Cette orientation présente le contrôle comme possédant une forte dimension instrumentale, ce qui peut s'expliquer par les origines comptables de la discipline qui supposent une normalisation de l'organisation et un outillage (Bourguignon, 2003 ; Gauche, 2013). La fonction contrôle de gestion et le rôle des contrôleurs ont évolué. Plusieurs auteurs en font état dans leurs recherches. Bollecker (2009) distingue deux courants traitant des fonctions des contrôleurs de gestion dans la littérature : une partie des recherches considère que les activités de conseil se développent ; d'autres recherches observent que ces développements sont ambigus, conditionnels et incertains. Les contrôleurs de gestion sont encouragés à accroître leur valeur ajoutée (Lambert, 2005 ; Morales, 2013). Pour cela, la littérature analyse comment les contrôleurs se rapprochent du terrain pour devenir des *partenaires* des managers (Morales, 2013 ; Bollecker, 2007 ; Caron et al., 2011). Cette notion de *partenaire* peut s'expliquer par l'importance de la participation dans les processus de contrôle. La participation est pourtant un concept ancien qu'Argyris (1952) avait déjà analysé (Naro, 1998). Bourguignon (2001) souligne qu'on « *ne fait pas de contrôle de gestion contre les acteurs mais avec eux* ». Drevetton (2008) observe que les représentations qu'ont les acteurs des outils de contrôle influencent la participation des acteurs à la gestion de l'organisation. Godener et Forneirino (2005) proposent une vision équivalente de la participation en expliquant qu'elle dépend de la vision portée par les managers. De façon équivalente, Boitier (2002, 6) analyse l'introduction des outils ERP comme étant « *susceptibles de contribuer à une plus grande participation des contrôleurs de gestion à la performance de l'entreprise* ». L'ensemble de ces aspects nous amènent à considérer le contrôle dans une optique plus large.

A la fin des années 1990, Lorino propose un nouveau paradigme en réponse aux « *simplifications abusives du contrôle* » (Lorino, 1996, 31) : celui du **pilotage**. Plusieurs définitions du pilotage sont proposées par l'auteur : il perçoit le pilotage comme un couplage

conduite interne / conduite externe, qui correspond à l'activité menée par l'acteur orienté par une organisation sociale. Il considère que ces deux volets ont pu être complétés par la notion d'*interprétation-performance* qui consiste en la création de valeur sous deux angles internes et externes ; interne sous forme d'interprétation opératoire ; externe sous forme d'interprétations organisationnelles et stratégiques. Lorino (1995) définit le pilotage comme un jeu d'interprétations multiples qui s'organisent sans cesse pour devenir un système d'interprétation collectif. Les objets interprétés correspondent à des processus de création de valeurs qui affrontent deux types de problèmes : assurer la **cohérence sociale** et maintenir un **niveau de pertinence** des interprétations. Il ajoute que : « *loin de se limiter à l'acceptation traditionnelle du contrôle de gestion, le concept de pilotage pointe ainsi en pratique sur ce que le langage courant désignera plus volontiers par « **management** »* » (Lorino, 1996, 282). Plusieurs auteurs ont décidé d'adopter une telle vision du contrôle. En 2017, Pouzacq et Carassus publient un travail intitulé « *Le contrôle de gestion est mort, vive le pilotage des politiques publiques* » (2017, 3) : ils indiquent considérer le contrôle de gestion comme dépassé et devant être *englobé* dans une notion plus large comme celle du pilotage prend « *en compte l'intégralité et la globalité de la performance d'une action publique à travers des dimensions endogènes, mais aussi exogènes à l'organisation publique.* ». En 1999, De la Villarmois et Tondeur proposent de comprendre le passage du contrôle au pilotage comme impliquant « *le passage d'un paradigme des ressources à un paradigme des activités, de l'allocation des ressources au diagnostic des causes, de séquences d'événements discrets à la durée continue, de la décomposition hiérarchique à l'intégration en réseau.* » (1999, 4). D'après Samali et Carassus (2017), les évolutions induites par le pilotage appellent à une démarche innovante pour répondre aux nouveaux besoins des organisations. Cette conception plus large de la discipline de contrôle nous semble intéressante pour appréhender l'ensemble des dimensions de l'appropriation.

Nous nous sommes donc intéressés aux différents modes de « **management** », au sens de Lorino (1995).

2.2.1.2. *Les modes de contrôle / pilotage : un état des lieux*

Afin de ne pas restreindre cet état des lieux, nous avons décidé d'employer différents concepts similaires aux modes de pilotage comme les modes de contrôle : d'après Chiapello (1996, 54) « *nous parlons de contrôle pour la résultante de l'ensemble des influences à l'œuvre, et de **modes de contrôle pour définir les facteurs d'influence particuliers.*** ». De façon équivalente, Bouquin et Pesqueux (1999, 100) précisent que « *Le contrôle de gestion peut être également perçu au travers de modes de contrôle, très proches, à ce titre, des modes de management.* ».

La littérature nous a permis d'identifier plusieurs types de mode de contrôle. Nogatchewsky (2009) propose une typologie des modes de contrôle en trois axes : le contrôle par le marché ; le contrôle bureaucratique ; le contrôle par la confiance. Fiol (1991) propose quatre modes de contrôle : le contrôle par les règles ; le contrôle par les résultats ; le contrôle par la culture et le contrôle par les sanctions/résultats. Dans sa synthèse, Chiapello identifie huit modes de contrôle. Le tableau suivant récapitule les principaux modes de contrôle.

Tableau 15 : Un état des lieux des modes de contrôle identifiés dans la littérature

Modes de contrôle identifiés dans la littérature	Principes	Typologies d'outils employés
Contrôle par la confiance	Le contrôle par la confiance repose sur des mécanismes informels qui supposent l'existence des normes relationnelles (Nogatchewsky, 2009).	Outils informels : autocontrôles, sélection, socialisation, retours clients, formation, recrutement... (Ndao et Cargnello-Charles, 2015)
Contrôle par les sanctions/récompenses	L'existence de systèmes de récompenses visent à motiver et accroître les performances (Malmi et Brown, 2008).	Les systèmes d'incitations et d'évaluation des objectifs (de La Villarmois et Stéphan, 2005). Lemaire (2021) quant à elle observe que les outils de fixation des prix agissent comme des agents de motivation.
Contrôle capacitant	Le contrôle capacitant se base sur un concept fondamental qui est « <i>de permettre aux employés de maîtriser leurs tâches</i> » (Adler et Borys, 1996, 65 ; Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019).	Les outils du contrôle capacitant possèdent un type de formalisation capacitant et un degré de formalisation élevé (Adler et Borys, 1996). Ils sont à la fois transparents et adaptables (Benoit, 2016).
Stratégies de contrôles de Child (1984)	Contrôle bureaucratique : spécialisation des tâches, automatisation du travail.	Les outils bureaucratiques sont impersonnels et représentent des outils de contrôles comptables et budgétaires ou des procédures (Chiapello, 1996).
	Contrôle des outputs : responsabilisation des acteurs et fixation d'objectifs.	Les outils qui concernent le contrôle des outputs sont des outils tels que les budgets qui permettent la mesure de ces derniers (Fninou, 2014).
	Contrôle culturel : peu de contrôles formels, identification aux objectifs des dirigeants.	Les outils sont influencés par leur contexte. Le choix de l'outil, la perception, la localisation des outils est tributaire des facteurs culturels (Chanegrih, 2015).
	Contrôle centralisé : supervision directe ; centralisation des décisions...	Le contrôle centralisé induit une remontée des informations et moins d'autonomie laissée aux acteurs (Santin et Caille, 2008).
Technologies de Perrow (1970)	Les activités sont classées selon des technologies en fonction des caractéristiques des transformations réalisées sur les <i>inputs</i> de ces dernières (Chiapello, 1996).	Il y a quatre types de technologies : artisanale et engineering qui suppose des outils de planification et d'ajustement ; technologie de pointe qui induit des outils d'ajustement mutuel ; technologie routinière qui emploie des technologies de planification (Chiapello, 1996).
Modèle d'Hofstede (1981)	Ces modes de contrôles fonctionnent soit selon des modèles cybernétiques, soit selon des modèles non cybernétiques (Chiapello, 1996).	Hofstede (1981) identifie six types de contrôles : le contrôle politique, par jugement, intuitif (3 types de contrôles non cybernétiques) et les contrôle par essais et erreurs, par expert, routinier (3 types de contrôles cybernétiques).
Marché, bureaucratie et clan d'Ouchi (1979)	Coordination par le marché : concurrence, ajustement par les prix.	Nogatchewsky (2009) identifie des outils <i>ex ante</i> : la fixation d'objectifs ou <i>post ante</i> : évaluation des performances.
	Coordination par la bureaucratie : organisation formelle, hiérarchie,	En termes de contrôle bureaucratique, les outils doivent assurer une supervision directe. Les outils d'évaluation

	implication dans la vie organisationnelle.	se basent sur la qualité des résultats et/ou des comportements (Nogatchewsky, 2009)
	Coordination par le clan : les objectifs individuels coïncident avec les objectifs de l'organisation.	Les organisations <i>claniques</i> ont une préférence pour les outils ayant des dimensions financières et de performance. Les outils sont plutôt d'ordre informels (Seydou et Dagou, 2022).
Economie de la qualité de Karpik (1989)	Cherche à montrer de quelle façon évolue les relations commerciales lorsque la qualité « <i>du bien est essentielle à sa définition tout en étant difficile à évaluer</i> » (Chiapello, 1996)	Dans ce mode de contrôle, il existe à la fois des modes de contrôles informels basés sur la confiance et <i>les réseaux échanges</i> et d'autres modes de contrôles formels qui permettent d'évaluer la qualité (Chiapello, 1996).
Organisations mécanistes et organiques de Burns et Stalker (1961)	« <i>Ces deux types d'organisations supposent également deux modes de contrôle. Le modèle mécaniste correspond en fait au modèle bureaucratique traditionnel, alors que le modèle organique incarne des agencements structures plus flexibles et réactifs.</i> » (Chiapello, 1996, 69)	Le modèle mécaniste correspond aux modèles bureaucratiques et les outils qui les composent. Alors que le modèle organique est plus flexible et réactif parce qu'adaptés à des environnements instables (Chiapello, 1996). Dans ce type de mode de pilotage, les outils sont informels et personnalisés
Configurations structurelles de Mintzberg (1982 ; 1990)	Organisation entrepreneuriale : supervision directe	Le dirigeant ou le manager se charge de superviser les activités (Bampoky et Meyssonier, 2012).
	Organisation mécaniste : standardisation des procédés	Les outils sont formalisés (Chiapello, 1996) et correspondent par exemple à des référentiels de procédures.
	Structure divisionnelle : standardisation des résultats	La standardisation des résultats correspond à l'évaluation systématique de l'atteinte des objectifs (Nizet et Pichault, 1999).
	Organisation professionnelle : standardisation des qualifications	L'organisation professionnelle développe des outils de suivi des compétences (Nizet et Pichault, 1999).
	Organisation innovatrice : ajustement mutuel	L'ajustement mutuel propose un mode de contrôle informel et favorise la communication entre les acteurs (Nizet et Pichault, 1999).
	Organisation missionnaire : standardisation des normes	La standardisation des normes implique des outils de gestion par la qualité totale et favorise un management participatif (Nizet et Pichault, 1999).

Ce tableau nous indique à la fois les principes des différents modes de contrôle ainsi que les outils de contrôle qui découlent de ces derniers. Nous pouvons constater que les outils déployés sont dépendants des modes de contrôle employés par l'organisation. **Dans notre recherche, nous avons décidé d'employer l'expression *mode de pilotage*.**

Dans la masse des modes de contrôle, notre recherche s'attache à explorer le cadre théorique du contrôle capacitant en raison de sa proximité avec les principes d'appropriation. Comme le précise l'axiome 2 de l'appropriation de De Vaujany, « *les outils et objets de gestion présentent une flexibilité interprétative et instrumentale* ». Cette notion d'adaptabilité est centrale dans le cadre du contrôle capacitant. Par ailleurs, il autorise à analyser le type de pilotage employé : capacitant, mécaniste, organique, autocratique

EN BREF

La notion de pilotage est de plus en plus employée dans les recherches en sciences de gestion. Elle se traduit par une transformation de la philosophie du contrôle laquelle accorde une place importante à la participation (Morales, 2013 ; Bollecker, 2007). Lorino (1995) propose un nouveau paradigme, celui du pilotage qui permet « *de prendre en compte l'intégralité et la globalité de la performance d'une action* » (Pouzacq et Carassus, 2017). La synthèse sur les modes de contrôle réalisée par Chiapello (1996) constitue une base d'analyse riche pour nos futures analyses sur les modes de pilotage.

2.2.2. Analyser l'appropriation grâce au contrôle capacitant

Nous avons choisi de focaliser notre recherche sur un mode de pilotage capacitant pour analyser les processus d'appropriation en raison de ses caractéristiques qui présentent une proximité avec l'appropriation.

2.2.2.1. Le contrôle capacitant : cadre théorique de cette recherche

Le contrôle capacitant est encore peu étudié dans les recherches francophones. Benoit et Chatelain-Ponroy (2016) sont (à notre connaissance) parmi les seuls chercheurs français ayant proposés une synthèse de ce cadre :

« Le contrôle capacitant (enabling control) apparaît pour la première fois dans un article d'Ahrens et Chapman (2004) qui a connu un écho certain dans la communauté des chercheurs en contrôle ; il fut d'ailleurs republié en 2012 dans le numéro sur « les recherches de terrain en comptabilité » de la revue Contemporary Accounting Research, dans la catégorie des études empiriques les plus citées. Basé sur les recherches de Paul S. Adler, le contrôle capacitant se rattache aux travaux qui cherchent à faire le lien entre les caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion, les gains de productivité et la « recherche de performance », révélant ainsi le rôle des systèmes de contrôle dans la construction des organisations. Il pose aussi la question, selon une vision comportementaliste du contrôle, de la congruence entre intérêts des individus membres de l'organisation et objectifs organisationnels, et il invite à penser les rôles des systèmes de contrôle de gestion en dépassant les

dichotomies classiques entre efficacité et flexibilité ou entre contrôles mécanistes et contrôles organiques au travers des interactions entre la technologie formalisée (en l'occurrence les systèmes de contrôle) et ses utilisateurs (les managers). » (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2016, 1)

Pour mieux comprendre l'émergence de ce modèle, nous nous sommes intéressés à la revue de littérature que Benoit (2016) réalise et, en particulier, à l'émergence du concept d'*enabling*. Benoit effectue un focus sur les travaux de Mintzberg, notamment ceux qui portent sur les configurations organisationnelles. Mintzberg s'intéresse aux facteurs de contingence et a entrepris de distinguer les différentes formes que prennent les organisations. A partir de ces travaux fondateurs sur les configurations organisationnelles, le modèle de l'*enabling* (Adler et Borys, 1996) propose de comprendre les « *formalisation des flux de travail appliquée aux bureaucraties* (Adler et Borys, 1996, 61) et affiche ses proximités avec la théorie de la contingence. » (Benoit, 2016, 44). Adler et Borys (1996) s'intéressent alors à la façon dont les comportements des individus – travaillant dans des univers formalisés – interagissent avec les facteurs de contingences. C'est également une des raisons pour lesquelles nous avons décidé d'employer ce cadre pour comprendre l'appropriation. En effet, l'appropriation suppose l'interaction entre acteurs et outils (De Vaujany, 2005). Les outils sont des objets formalisés qui sont intégrés dans un environnement organisationnel (Chiapello et Gilbert, 2013) possédant des facteurs de contingence. Adler et Borys (1996) adoptent une posture qui semble critique, Adler (2009) étant proche des travaux d'inspiration marxiste tout en revendiquant ne pas l'être (Benoit, 2016). Ils expliquent la survenance de comportements négatifs comme le résultat d'un mauvais alignement ou d'une conception inadaptée du travail. Au contraire, les comportements positifs sont expliqués comme étant l'aboutissement de degré de formalisation élevé pour une tâche routinière et faible pour une tâche complexe. D'après Benoit (2016, 44) :

« si le travail est trop formalisé pour les tâches à réaliser et que s'il y a un excès de procédures appliquées de façon trop rigide, les critiques de la formalisation seront vérifiées par des résultats attendus négatifs : le manque d'autonomie et de contrôle créera inévitablement des sentiments d'insatisfaction et de démotivation, donc néfastes en termes d'accomplissement de la mission et de résultats organisationnels, par exemple une faible productivité »

C'est la raison pour laquelle Adler et Borys (1996) proposent le concept d'*enabling* pour surmonter ces difficultés (Ahrens et Chapman, 2004). Ce modèle permet une recherche à la fois d'efficacité et de flexibilité des dispositifs de gestion, en corrélant à la fois les objectifs organisationnels et les objectifs individuels. Au-delà de ces considérations de flexibilité et de convergence, d'autres travaux ont inspiré les recherches sur le contrôle capacitant, comme ceux de Burns et Stalker (1961) qui distinguent la structure mécanique de la structure organique. Ahrens et Chapman (2004) mobilisent ces travaux en cherchant à concilier ces deux structures. Ainsi, le modèle capacitant est un concept aux multiples influences qui reste difficile à positionner dans la littérature (Benoit, 2016).

Les travaux sur le contrôle capacitant ne se situent officiellement, ni dans une filiation comportementale ni dans une situation instrumentale. Benoit (2016, 54) considère que l'approche capacitante du contrôle est une approche alternative et hybride prenant en considération la double dimension des outils. Il la situe en tant qu'approche « *alternative modérément critique puisqu'elle ne s'inscrit pas pleinement dans le courant dominant.* ». Ce positionnement a constitué, pour nous, un autre facteur déclencheur pour l'utilisation de ce cadre théorique. En effet, il correspond à la double dimension que nous avons pu identifier dans la littérature traitant du déploiement des outils de contrôle.

2.2.2.2. *Le contrôle capacitant pour inciter les acteurs à l'appropriation : une analyse des caractéristiques du modèle*

« Le concept fondamental du modèle d'Adler et Borys est celui de capaciter les utilisateurs de la technologie formalisée pour « permettre aux employés de mieux maîtriser leurs tâches » (Adler et Borys, 1996, 61). En lui-même, le projet d'aider les employés à maîtriser leurs tâches peut être rattaché à de nombreux travaux en management. Toutefois, Adler et Borys y ajoutent l'idée que de nouvelles voies de productivité passent par une meilleure prise en compte de l'activité des employés. Ce faisant, la notion de « capacitant » invite à revisiter la relation entre les employés (entendus au sens large, c'est-à-dire l'encadrement et les managers opérationnels) dans leurs interactions avec les technologies organisationnelles déployées qui « peuvent être conçues avec une facilité d'utilisation et une logique d'optimisation (capacitante), visant à renforcer les capacités des utilisateurs et à tirer parti de leurs

compétences et intelligence » (Adler et Borys, 1996, 68). » (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2016, 2)

Le premier élément du contrôle capacitant correspond à une matrice bidimensionnelle qui propose une typologie des bureaucraties. En ce sens, Adler et Borys (1996) expliquent que la formalisation des technologies organisationnelles peut être interprétée selon deux perspectives : une première qui est celle conçue pour permettre aux acteurs de maîtriser leurs tâches et d’accomplir leurs missions (**la formalisation capacitante**) et une seconde qui consiste à contraindre les acteurs et donc, à se conformer aux règles (**la formalisation coercitive**) (Benoit, 2016). Nous retrouvons cette matrice ci-dessous :

Figure 12 : La matrice capacitante (source: Benoit, 2016, 75)

		TYPE DE FORMALISATION	
		Capacitante	Coercitive
DEGRE DE FORMALISATION	Faible	Organique	Autocratique
	Forte	Bureaucratie capacitante	Mécaniste

La matrice est à double entrée et se lit en croisant le degré et le type de formalisation des procédures. Nous comprenons qu’un degré élevé de formalisation est présent dans une bureaucratie capacitante, c’est l’organisation qui prend la forme d’une bureaucratie capacitante. Ce qui se traduit en pratique par des procédures hautement formalisées mais n’entravant pas les coopérations entre les individus (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2016). Le contrôle capacitant distingue les modes de coordination, c’est en partie ce pourquoi nous nous intéressons à ce cadre théorique qui nous donne les moyens d’analyser le mode de pilotage Dans toutes les autres configurations, les organisations ne sont pas capacitantes. Malgré une formalisation de type capacitante pour la configuration organique, elle ne l’est pas totalement car son degré de formalisation est faible, selon Benoit et Chatelain-Ponroy (2016) les résultats organisationnels se verront diminués (ibid.).

Adler et Borys (1996) développent quatre caractéristiques clés dans leurs travaux sur l'utilisabilité des technologies que nous retrouvons dans le tableau ci-dessous :

Tableau 16 : Les quatre caractéristiques capacitanes (Source : Benoit, 2016, 77 et Adler et Borys, 1996, 70-74)

<i>Feature /</i> Caractéristique	Étendue
<i>Repair /</i> Réparation	Le concept de réparation repose sur l'idée de dialogue, d'échanges entre utilisateurs et concepteurs/animateurs/chargés de la maintenance d'un dispositif en sorte d'éviter des pannes. Permettre l'intervention des utilisateurs sur le dispositif évite non seulement les erreurs et dysfonctionnements mais offre aussi la possibilité d'y apporter des améliorations. En effet, ce principe se fonde sur le fait qu'un dispositif formalisé ne peut intégrer (programmer) les événements inattendus.
<i>Internal transparency /</i> Transparence interne	Cela concerne les modalités de fonctionnement d'un dispositif et ses procédures d'activité, qu'il s'agisse d'un équipement, comme peut l'être une machine-outil ou un progiciel de gestion, d'une norme de qualité ou d'un système de gestion. Cela revient à la compréhension des processus locaux.
<i>Global transparency /</i> Transparence globale	La deuxième caractéristique de transparence est relative à une acception large et à la compréhension (intelligibilité de la situation) par l'utilisateur du système au sein duquel il évolue avec les autres membres de l'organisation. Ce capital d'informations lui permet même d'agir en prenant en compte l'environnement de façon créative, par exemple en jouant un rôle actif au travers de suggestions pour mieux accomplir ses tâches ; une telle participation n'est d'ailleurs pas conditionnée par la perspective de gains importants ou de rétributions financières.
<i>Flexibility /</i> Flexibilité, souplesse	Les dispositifs souples ou flexibles donnent des marges de manœuvre à leurs utilisateurs qui peuvent, selon les cas et grâce aux données, conseils et orientations fournis par le système, moduler leur emploi, par exemple ne les utiliser que partiellement (voire ne pas les utiliser du tout) ou, au contraire, être en mode « automatique » en sorte de mieux les adapter à leurs besoins. La flexibilité suppose d'accepter que des erreurs soient éventuellement commises, sachant qu'elles pourront être « réparées ».

Benoit (2016) explique que la littérature en contrôle traite des différentes caractéristiques sans qu'elles soient reliées au contrôle capacitant. Par exemple, comme nous avons pu l'observer plus haut, l'appropriation demande une certaine *flexibilité* interprétative (De Vaujany, 2005). Bollecker et Naro (2014) traitent également de la question de la *flexibilité* et des marges de manœuvre des acteurs par rapport aux outils. Concernant la *transparence*, elle est présente dans les travaux en contrôle qui s'inspirent du néo-institutionnelle, notamment ceux qui l'appréhende comme un moyen de légitimer les actions des organisations. Drevetton (2009) traite également de la *transparence* comme d'un fondement à l'instrumentation des organisations. Dès lors, le contrôle capacitant est un cadre qui appréhende l'appropriation sous un angle nouveau.

2.2.2.3. Analyser l'appropriation grâce au contrôle capacitant

Dans sa thèse, Benoit (2016) reprend les verbes de l'*enabling* identifiés par Adler et Borys (1996). Ces verbes nous semblent particulièrement intéressants, ils présentent une proximité avec l'appropriation, comme « *faciliter* », « *clarifier* », « *comprendre* » ou « *habiliter* ».

Tableau 17 : Les verbes du contrôle capacitant employés par Adler et Borys (1996) (Source: Benoit, 2016, 74)

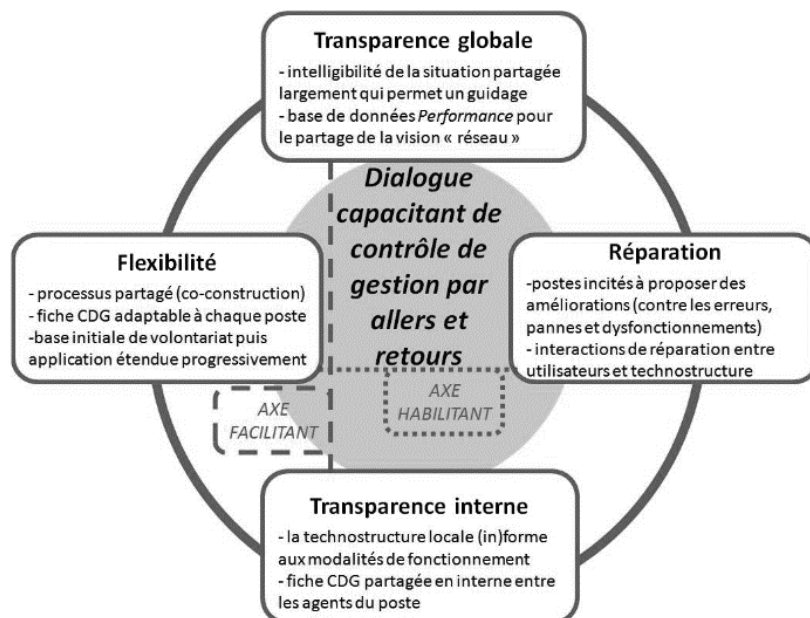
Principaux verbes associés au concept de base		
Version originale	Proposition de traduction	Pages
<i>To help</i>	Aider, faciliter	61, 65, 68, 69, 70, 72, 73, 83
<i>(To do) better</i>	(Faire) Mieux	61
<i>To enable (users, ...)</i>	Permettre, rendre possible (les utilisateurs, etc.)	61, 69, 70
<i>To encourage</i>	Encourager, favoriser	61, 63, 71, 74, 80
<i>To guide (guidance)</i>	Guider (guidage, orientation)	61, 72, 74, 84
<i>To clarify</i>	Clarifier	61
<i>To ease</i>	Faciliter	61, 70
<i>(To be) more effective</i>	(Être) plus efficace	61
<i>To master</i>	Maîtriser	62
<i>To commit (commitment)</i>	S'engager (engagement, sens de la mission)	63, 64, 79, 83, 84
<i>To fulfill</i>	Accomplir, combler	63
<i>To embrace</i>	Saisir, comprendre	64
<i>To facilitate</i>	Faciliter	64, 65, 71
<i>To reduce (role conflict, ambiguity, feelings of alienation and stress, ...)</i>	Réduire (les conflits de rôles, l'ambiguïté, les sentiments d'aliénation et de stress, etc.)	64
<i>To increase (work satisfaction, ...)</i>	Augmenter (la satisfaction au travail, etc.)	64
<i>To enhance (users' capabilities, ...)</i>	Pour renforcer (les capacités des utilisateurs, etc.)	68, 76, 84
<i>To leverage (skills, intelligence...)</i>	Réaliser un effet de levier, développer (les compétences, l'intelligence ...)	68, 69
<i>To support</i>	Supporter, soutenir	68, 74, 76, 84
<i>To mobilize</i>	Mobiliser, susciter	68
<i>To dialogue (dialogue)</i>	Dialoguer (dialogue)	68, 70, 82
<i>To regain (control, ...)</i>	Retrouver, récupérer (le contrôle, etc.)	70
<i>To formulate and evaluate (suggestions for improvement, ...)</i>	Formuler et évaluer (des suggestions d'amélioration, etc.)	70
<i>To improve (improvement)</i>	Améliorer (amélioration)	71, 79, 80, 83
<i>To cooperate (cooperatively)</i>	Coopérer (de façon coopérative)	71
<i>To interact (creatively, ...)</i>	Interagir (de façon innovante, créative, etc.)	72, 73
<i>To provide (visibility, understanding, feedback, ...)</i>	Fournir, donner (de la visibilité, compréhension, informations en retour, etc.)	72, 73
<i>To optimize (the performance, ...)</i>	Optimiser (la performance, etc.)	73
<i>To motivate</i>	Motiver	74, 80
<i>To allow</i>	Permettre, habiliter	79

Le champ lexical de ce tableau se structure autour de l'interaction et de l'apprentissage. L'article plus récent de Benoit et Chatelain-Ponroy (2019, 92) illustre bien cette orientation autour d'un dialogue capacitant qu'ils définissent comme « *une relation dynamique illustrée par une communication faite d'allers et retours entre les utilisateurs et des éléments composant le système de maîtrise de gestion. Un tel dialogue facilite l'exécution de la mission des managers utilisateurs en permettant à ces derniers d'avoir une compréhension forte des processus organisationnels locaux et globaux et les habilite dans leur marge de manœuvre et*

leurs capacités d'intervention (réparation des erreurs, amélioration du dispositif) ». Le dialogue capacitant permet de rendre les dispositifs capacitants (Ibid.). La notion de dialogue est également importante dans l'appropriation : elle se traduit par des échanges autour des perceptions sur l'outil qui sont des moyens d'accompagnements (Tsoni, 2012) et de compréhension des processus locaux et globaux (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019).

Le contrôle capacitant implique deux axes majeurs : un axe facilitant correspondant aux caractéristiques de transparences et un axe habilitant relatif aux caractéristiques de flexibilité et de réparation. Benoit et Chatelain-Ponroy (2019) proposent un schéma pour comprendre chacune des implications du dialogue capacitant :

Figure 13: Un dialogue de gestion qui mobilise les caractéristiques capacitantes (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019, 92)



L'exemple du dialogue capacitant comme dispositif du contrôle capacitant nous paraît en phase avec les travaux traitant du pilotage qui se fondent sur la participation active des acteurs comme nous l'avons vu précédemment. Compte tenu d'un objet d'étude sur l'appropriation et de la mobilisation de dispositifs participatifs (contrôle capacitant), nous retenons le terme de **pilotage capacitant**.

EN BREF

Le contrôle capacitant (Adler et Borys, 1996, Benoit, 2016) voit les systèmes de contrôle comme des dispositifs qui visent à « *capaciter les utilisateurs de la technologie formalisée pour permettre aux employés de mieux maîtriser leurs tâches* » (Adler et Borys, 1996, 61). En lui-

même, le projet d'aider les employés à maîtriser leurs tâches peut être rattaché à de nombreux travaux en management. » (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2016, 2). Ce cadre théorique repose sur une matrice bidimensionnelle qui comprend le degré et le type de formalisation de l'instrument. Le contrôle capacitant s'analyse selon quatre caractéristiques : la réparation, la transparence interne et globale, et la flexibilité. Ce cadre théorique présente des proximités avec l'appropriation notamment les verbes mobilisés pour le contrôle capacitant et le dialogue capacitant qui incitent à la participation des acteurs et à leurs interactions.

EN CONCLUSION

Cette analyse des enjeux de l'appropriation démontre que les outils interagissent avec d'autres variables de l'organisation. C'est ce que Gourbier (2020) appelle la *vision holistique du contrôle*. Il distingue quatre cadres théoriques : **les systèmes de contrôle de gestion, les leviers de contrôle, les systèmes de management de la performance et les package de contrôle de gestion**. Nous avons donc choisi de baser notre recherche sur le concept de *package de contrôle* (Malmi et Brown, 2008). Nous avons pu analyser ensuite comment ces outils sont appropriés. De Vaujany (2006) identifie quatre perspectives : une perspective **rationnelle**, instrumentale et matérielle ; une perspective **sociopolitique** fondée sur la politisation et la valorisation ; une perspective **psycho cognitive** faisant de l'outil un support d'apprentissage et de réflexion ; une perspective **symbolique** qui correspond à la construction de sens en favorisant l'identité et légitime l'action lors de l'appropriation.

Ces perspectives nous montrent que l'appropriation est un processus qui se veut subjectif, notamment à cause de l'émergence de notions comme **la construction de sens ou la légitimité**. David (2005) établit que les outils et le sens sont liés. Il propose des rapprochements entre ces deux concepts en expliquant que ces derniers s'enrichissent mutuellement, en donnant une cohérence à l'action (Bessire, 2002) et en orientant l'activité (Bancel et Jougleux, 2004). La légitimité est permise grâce à l'appropriation en proposant une perception partagée par les acteurs qui composent l'organisation. L'appropriation est également identifiée dans les travaux comme un processus subjectif au travers des notions de représentations et d'émotions. Si les représentations sont abordées dans les travaux en CCA, ce n'est pas le cas pour les émotions qui restent une *boite noire* (Lajante et Lux, 2018).

Un des aspects peu traités dans la littérature sur l'appropriation des outils de contrôle, est celui des modes de pilotage. Or, **l'appropriation est dépendante du mode de pilotage** (Carton et al. 2005). Si les travaux sur les modes de contrôle sont nombreux (cf. typologie notamment de Chiapello, 1996) ils restent à explorer dans l'appropriation. Nous avons donc décidé d'employer le cadre du contrôle capacitant qui représente la capacité des acteurs à maîtriser leurs tâches (Adler et Borys, 1996). Le contrôle capacitant est composé de quatre caractéristiques qui permettent son analyse : **la réparation, la transparence interne et globale, et la flexibilité**. Il est basé sur une matrice bidimensionnelle qui comprend le degré et le type de formalisation de l'instrument qui permettent de définir son mode de pilotage.

CONCLUSION DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'étude de la littérature nous a montré que la thématique des outils est un sujet qui anime de nombreux chercheurs, dont le champ de recherche est particulièrement prolifique. De nombreux papiers placent les outils au cœur de leur recherche.

Une analyse critique fait émerger six points sensibles dans le déploiement et l'usage d'outils : les excès d'outillage, l'instabilité des outils, le mythe de la rationalité des outils, la nature modifiée des outils, les risques qu'ils induisent et les échecs de déploiement. Trois principaux courants critiques ont été mobilisés : l'approche foucaldienne dont l'idée principale est **la gouvernance et la discipline**, l'approche marxiste qui traite surtout de la **domination**, l'approche néo-institutionnelle qui insiste sur la question de la **légitimité**. Effectuer ce travail nous a permis de mettre en évidence que la littérature reproche de façon régulière **le manque de prise en considération de l'humain et la perte d'autonomie des acteurs**, notamment parce que les outils sont déployés dans des objectifs d'orientation des comportements, à l'origine de confusions (Méreaux, 2020) et de rigidification des organisations et (Detchessahar et Journée, 2007).

Si les critiques portées par un courant de plus en plus représenté sont nombreuses, le courant structuro-fonctionnaliste insiste sur les aspects bénéfiques des outils : ils sont des relais entre l'organisation et les acteurs et des soutiens pour les acteurs. L'idée majeure est celle de **pilotage de la stratégie** (Germain, 2005 ; Cortes et al., 2015, ...). De nombreux travaux évoquent cette capacité des outils à orienter, piloter et évaluer la stratégie. Ce courant voit l'orientation des comportements des acteurs comme positive (Mawadia et al., 2016). Les outils sont des supports pour les acteurs, dans les interactions, dans les changements (Meyssonnier et Pourtier, 2004) et dans l'apprentissage (Gallais, 2006).

Certains travaux de recherches proposent de comprendre les difficultés de mise en œuvre des outils dans les organisations. Ces derniers sont en proie à **de nombreuses contraintes, tant objectives que subjectives**. Le déploiement des outils s'opérationnalise dans des environnements complexes voire instables dans lesquels il s'avère difficile d'intégrer des outils de contrôle. Aussi, les difficultés peuvent résider dans des perspectives limitantes des outils, notamment dans une fausse rationalité, le manque de prise en compte des représentations et des émotions par les porteurs de projets de déploiement.

Pour pallier ces difficultés, la littérature se penche sur l'appropriation. De nombreux travaux ont permis de nourrir les recherches sur les outils sous cet angle. L'appropriation est perçue majoritairement comme un **processus qui rend un outil propre à l'usage et à l'interprétation**. Elle suppose de nombreux autres concepts comme la construction de sens, la légitimité, l'adoption, l'implantation, la diffusion ou encore l'adoption. Nous avons pu observer que l'appropriation est dépendante du mode de pilotage qui est encore peu étudié. Par conséquent, nous avons établi un état des lieux des modes de pilotage existants. Cet état des lieux nous a permis de distinguer le cadre théorique du **contrôle capacitant** (Adler et Borys, 1996 ; Benoit, 2016) qui vise à permettre aux acteurs de maîtriser leurs tâches (ibid.).

Enfin, cette revue de la littérature montre que le déploiement d'outils est un processus qui se veut réellement paradoxal. Son exploration par l'appropriation peut apporter une réponse aux paradoxes qu'engendrent les outils. L'appropriation est un concept riche dont les enjeux sont nombreux. En revanche, peu de chercheurs se sont penchés sur la problématique que nous retenons dans ce travail doctoral : *quels modes de pilotage déployer pour l'appropriation des outils de contrôle ?*

Les travaux que nous avons mobilisés dans cette revue de la littérature nous ont permis d'apporter plusieurs éléments de réponses théoriques. Bien que les travaux portant sur le sujet soient nombreux, l'originalité de notre approche réside d'une part dans le cadre théorique retenu (le contrôle capacitant) et, d'autre part, dans notre vision de l'appropriation : une perception subjective prenant en considération les phénomènes de transparence, d'agilité et les processus humains, en particulier les émotions et les représentations. La combinaison de ce cadre théorique et des travaux sur l'appropriation nous permet d'analyser les modes de pilotage des processus d'appropriation au travers de ses caractéristiques ce qui, à notre connaissance, ne semble pas encore avoir été proposé.

Dans la prochaine partie nous allons expliciter les méthodologies de recherche mobilisées et les articles que nous avons publiés.

PARTIE 2. ARCHITECTURE, METHODOLOGIE ET
TROIS ESSAIS SUR L'APPROPRIATION

CHAPITRE 1 : UNE ARCHITECTURE MULTINIVEAUX POUR UNE THESE PAR ESSAIS

SOMMAIRE DU CHAPITRE 1

CHAPITRE 1 : UNE ARCHITECTURE MULTINIVEAUX POUR UNE THESE PAR ESSAIS

1. Structure et design de recherche
2. Présentation des études et des contextes de recherche
3. Un positionnement épistémologique situé entre constructivisme et interprétativisme
4. Méthodologie : la poursuite d'un double positionnement entre observation et recherche intervention

Nous avons pu analyser la littérature qui aborde les critiques, les finalités et les usages des outils de contrôle. Ces travaux nous permettent d'envisager plusieurs méthodes d'observation en considérant l'outil dans une perspective plus étendue que son déploiement et son appropriation. Cela nous autorise à aborder l'outil dans son contexte de mise en place et d'usage.

La plupart des recherches traitant de l'appropriation que nous avons étudiées précédemment ont mobilisé une méthodologie qualitative parfois longitudinale. C'est le cas également de notre thèse concernant la méthodologie qualitative. Ce travail est constitué de plusieurs recherches empiriques qualitatives qui nous ont permis de répondre séparément à chacune des questions de recherche.

Nous allons consacrer ce chapitre à expliciter le design et la structure de recherche (1.) et à expliquer de quelle façon elle influence nos différentes études (2.). Le positionnement épistémologique choisi est également présenté (3.) ainsi que les différentes les méthodologies employées (4.).

1. Structure et design de recherche

Cette première partie a pour objectif d'expliquer les cheminements qui nous ont mené à l'aboutissement de notre design final. De nombreux raisonnements ont alimenté nos travaux. Ils nous ont permis de définir une problématique, des questions de recherche et un cadre théorique *au fil de l'eau*. Il nous semble particulièrement important de décrire l'évolution de notre recherche pour expliquer les articulations entre nos différentes études et la réflexion qui sous-tend chacune de nos questions de recherche.

1.1. Un design de recherche initial inadapté aux réalités de terrain

Cette recherche a été le fruit de nombreux questionnements. En effet, le projet de thèse a connu de nombreux bouleversements.

Le projet de thèse reposait sur le constat de Lajante et Lux (2018) selon lequel les émotions jouent un rôle dans les processus d'appropriation. **La problématique et les questions de recherches étaient préalablement formulés comme suit :**

Problématique initiale : Quel est le rôle des émotions dans l'appropriation des outils de contrôle ?

Cette problématique devait être traitée autour de trois questions de recherche déclinées en trois études différentes :

Question de recherche 1 - Quelles émotions sont mobilisées dans le processus d'appropriation de l'outil de contrôle ?

Dans les organisations, l'usage des outils de contrôle entraîne trois formes d'expériences : l'expérience pragmatique (elle concerne une cohérence instrumentale c'est-à-dire l'alignement à des objectifs organisationnels) ; l'expérience hédonique (l'esthétique, la symbolique, la motivation donnent un meilleur accès à l'expérience émotionnelle) et l'expérience affective (elle renvoie aux réactions émotionnelles, comme, par exemple, la recherche de stimulation au travers de l'usage des outils). Ces trois expériences engendrent toutes des émotions et concourent à l'intégration et à l'appropriation des outils (Hassenzahl, 2008). Sur cette base il s'agira, dans cette première étude, de rechercher dans les travaux académiques existants des typologies existantes sur les émotions, à l'instar de celle de Petit (2015), et d'identifier celles qui sont mobilisées en fonction des situations analysées (selon l'outil de contrôle qui fait l'objet de l'appropriation, selon le type d'acteur et le contexte de l'organisation).

Question de recherche 2 - Les émotions influencent-elles le processus de reconstruction (ou de construction) de sens ?

Les études scientifiques montrent que le déploiement d'outils de contrôle suscite des représentations différenciées de la part des acteurs. Par exemple, Drevet et al. (2012) montrent que les salariés d'une même organisation ont des perceptions différentes quant à la finalité d'un outil de contrôle. Le rôle des émotions dans les représentations n'a cependant pas fait l'objet de travaux à ce jour. Après une synthèse de la littérature sur la finalité des outils et la sélection d'une typologie à l'instar de celle de Burchell et al. (1980), cette seconde étude avait pour objectif d'identifier les émotions qui ont un effet sur les représentations des acteurs au niveau du sens qu'ils donnent aux outils.

Question de recherche 3 - Quels sont les effets des émotions dans l'usage de l'outil de gestion (l'usage en situation par rapport à l'usage prescrit ; émotions, appropriation et relation au travail) ?

Dans les travaux de recherche déjà publiés en sciences de gestion, l'usage d'outils est souvent appréhendé sous l'angle de l'utilisation effective par les acteurs, le rejet ou le détournement de l'outil. Cette recherche vise à affiner cette approche à partir des travaux institutionnalistes d'Oliver (1991) que nous appliquons aux salariés. L'objectif est de comprendre quelles

émotions impactent les différents comportements (au sens d'Oliver) dans l'utilisation de l'outil : acquiescement, compromis, évitement, défi, manipulation.

Nous avons modélisé ce premier design dans l'**Annexe 1**.

Cependant, ces questions de recherches originelles ont évolué progressivement avec l'étude de la littérature et une réalité de terrain faite d'opportunisme et d'intérêt managérial. Nous avons donc réorienté notre recherche selon plusieurs axes.

1.2. Réorienter sa recherche selon le terrain et les pratiques gestionnaires

Lors d'échanges avec des acteurs des terrains, les préoccupations émotionnelles semblent avoir du sens mais ne pas être au cœur des problématiques liées au déploiement des outils. Nous avons donc dû repenser nos questions de recherche ainsi que notre problématique afin d'obtenir des réponses empiriques pertinentes, tout en gardant ce que nous considérons comme l'originalité de notre recherche : les émotions.

Nous avons eu accès à un premier terrain qui nous a permis d'entamer une recherche exploratoire pluridisciplinaire en commun avec d'autres chercheurs spécialisés en gestion des ressources humaines (nous allons préciser cette étude dans la partie suivante). Celle-ci nous a permis de comprendre l'échec d'appropriation comme étant le fait d'autres facteurs encore peu étudiés dans la littérature.

Les entretiens ont été menés à partir d'un guide d'entretien prenant en compte les considérations des différents chercheurs impliqués. Il traite du changement, du bien-être au travail, de l'identité culturelle, de l'organisation, de la gouvernance, de la participation ainsi que d'autres questions complémentaires concernant d'éventuels dans l'organisation et des points d'amélioration. Ce guide d'entretien a été anonymisé et est disponible en **Annexe 2**. Nous avons alors distingué plusieurs éléments qui influencent l'appropriation dès les premiers entretiens menés :

- **La proximité** : Le terrain nous apprend qu'il existe de réelles distances, entre les acteurs mais aussi entre les acteurs et les outils. Cette distance n'est pas forcément seulement géographique.
- **La participation des acteurs** : Le terrain est marqué par un manque de participation des acteurs dans l'usage des outils : les outils sont marginaux dans le fonctionnement de l'organisation.
- **Un manque de pilotage qui mène à un manque de transparence** : L'établissement a subi une fusion récente qui n'a pas réellement été pilotée. Les dirigeants ne tiennent pas

leurs rôles de directions, le grand nombre d'organes d'administration engendrent un flou organisationnel.

- **Des représentations ambiguës de l'outil de contrôle** : L'outil étudié suscite des perceptions différentes selon les acteurs et leurs rôles dans l'organisation.
- **Des émotions ambivalentes** : Colère, peur, désarroi, peine, manque de considération du personnel... Nombreuses sont les émotions que nous avons pu identifier. En revanche, il nous était encore complexe de les relier à l'usage des outils.

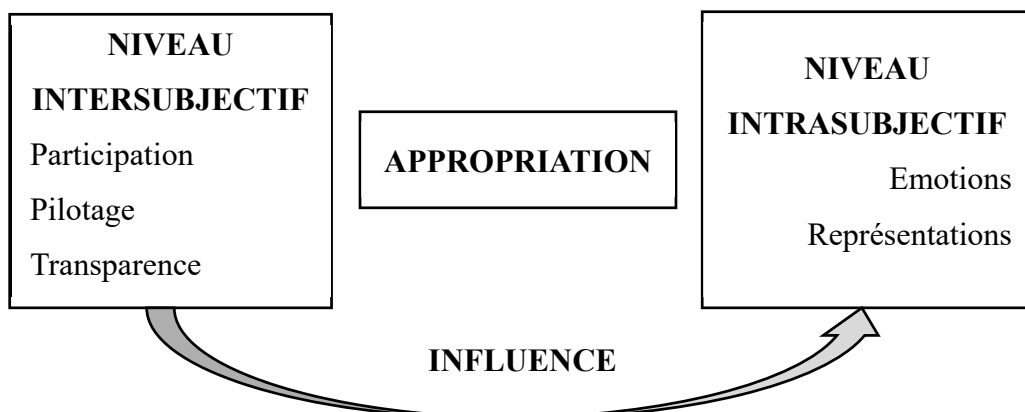
L'ensemble des problématiques que nous avons pu identifier nous a conduit à mobiliser un cadre théorique spécifique pour cette recherche dans sa phase exploratoire : **la théorie de la proximité** (Boschma, 2005). En effet, ce cadre ne permet pas d'appréhender l'ensemble des autres facteurs que nous avons pu identifier. Dans les autres travaux de recherche que nous avons menés, le cadre théorique du **contrôle capacitant** (Benoit, 2016 ; Adler et Borys, 1996) a été utilisé notamment parce qu'il réunit les notions de transparence, de participation et de pilotage.

1.3. Des évolutions qui mènent à une réinterprétation du design de recherche

En **Annexe 3**, nous présentons notre design de recherche final.

La première démarche exploratoire que nous avons menée dans un établissement médicosocial nous a permis de distinguer cinq préoccupations majeures dans l'appropriation des outils de contrôle tel que nous venons de le préciser. Nous avons cherché à schématiser l'articulation entre ces différents concepts ci-après :

Figure 14: articulations des concepts identifiées dans l'étude exploratoire



Nous avons effectué un découpage en deux niveaux : un niveau intersubjectif qui correspond à une subjectivité partagée par les acteurs, qui présuppose des critères rationnels et une raison

pratique (Pesqueux, 2021) et un second niveau intrasubjectif qui correspond à une subjectivité individuelle. Nous supposons que ces deux niveaux s'influencent au travers des processus d'appropriation.

Ces deux niveaux d'analyse nous a conduit à notre problématique principale :

<p style="text-align: center;">Quels modes de pilotage déployer pour l'appropriation des outils de contrôle ?</p>
--

Trois questions de recherche déclinent cette problématique.

Question de recherche 1 – Comment expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans des structures qui se caractérisent par une diversité de missions et de parties prenantes ?

Le déploiement des outils peut mener à des échecs (Zawadzki, 2011 ; Gillet et Gillet, 2013 ; Seiffert et *al.* 2008 ; Bollecker, 2013 ; ...). Les études déjà publiées par d'autres chercheurs offrent plusieurs lectures des échecs : la résistance au changement, le manque de cohérence ou encore le manque de considération du contexte organisationnel. Compte tenu des données de terrain et d'une littérature à approfondir, nous avons cherché à expliquer les échecs par la théorie de la proximité (Boschma, 2005). Ce cadre théorique aux multiples enjeux coïncide avec les diversités de missions et de parties prenantes présentes dans les établissements médicosociaux, c'est-à-dire à différents types d'éloignement.

Question de recherche 2 – La pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ?

Cette seconde question de recherche intègre le cadre théorique du contrôle capacitant (Benoit, 2016). Elle vise à examiner le rôle du pilotage capacitant dans la phase de pré-appropriation. Comme le propose la littérature, cette phase se traduit par le développement de l'outil dans l'organisation (De Vaujany, 2005). Dans cette recherche nous considérons la pré-appropriation comme une phase de construction des représentations et des perceptions (De Vaujany, 2005). Selon Carton et *al.* (2005), la pré-appropriation permet à l'utilisateur de développer ses propres représentations et de renforcer le rôle professionnel. Nous cherchons à comprendre comment le pilotage influence les représentations comme nous avons pu le voir dans la Figure 13.

Question de recherche 3 – Comment le pilotage de la mise en place d'un outil de contrôle peut-il impacter les émotions en phase de pré-appropriation ?

Avec cette question nous souhaitons explorer le rôle des émotions dans l'appropriation comme le proposent Lajante et Lux (2018). Nous considérons les émotions comme découlant des représentations. Dans une même optique que la question précédente, nous nous plaçons en situation de pré-appropriation au sens de De Vaujany (2005). Ici, nous cherchons à cerner les émotions comme la conséquence d'un mode de pilotage. Cette recherche se décline en quatre temps : 1- analyse du processus de pré-appropriation ; 2- analyse des émotions à partir du modèle de l'évaluation cognitive (Scherer, 2001), 3- mise en lien avec le mode de pilotage (Benoit, 2016) ; 4- recoupement entre pré-appropriation et émotions.

Finalement, ce nouveau design emprunte une logique en entonnoir : de l'étude des facteurs d'échecs de l'appropriation, jusqu'à l'analyse des émotions dans l'appropriation, susceptibles de limiter les échecs.

2. Présentation des études et des contextes de recherche

La partie empirique de cette thèse est divisée en trois articles distincts. Nous allons donc présenter chacune de ces recherches ci-après.

2.1. Présentation de la première étude : une démarche exploratoire

Comme nous l'avons précisé, notre premier terrain nous a permis de délimiter la suite de la recherche. Cette étude a permis de poser les bases des difficultés d'appropriation.

Une étude pluridisciplinaire avec des chercheurs en gestion des ressources humaines a été menée au début de ce travail doctoral. Elle s'est déroulée entre novembre 2019 et février 2020 dans deux établissements médicosociaux (EMS) en Suisse localisés sur deux sites distincts mais ayant fusionnés. 19 entretiens ont été menés pour un total de 26 heures d'interviews. Plusieurs types d'acteurs ont été interrogés, 11 femmes et 8 hommes, tous cadres :

- 5 responsables du personnel soignant ;
- 3 responsables administratifs ;
- 3 responsables de l'animation ;
- 3 responsables de la direction générale ;
- 4 responsables d'entretiens ;
- 1 intervenant externe.

Ces entretiens ont été menés en parallèle d'une analyse de la documentation interne de l'organisation : procédures, organigramme général des procédures, organigramme des deux

structures, descriptions de poste et rapports annuels. Cette recherche cherche à répondre à la question suivante :

Comment expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans des structures qui se caractérisent par une diversité de missions et de parties prenantes ?

2.1.1. Une phase de construction de la recherche : un cadre théorique encore peu employé

L'ensemble des analyses a été conduit grâce au cadre théorique de l'**Ecole de la Proximité**. Peu de travaux en contrôle ont employé ce cadre, bien qu'il soit de plus en plus mobilisé (Van Appelghem et Nguyen, 2021 dans la revue *Contrôle Comptabilité Audit* ; Talbot, 2018 dans une parution dans la *Revue d'Economie Régionale Urbaine* ; Mériade et al., 2019 dans la revue *Innovations* ou encore Verdier et al., 2020 dans leur communication lors du *Workshop Contrôle de Gestion & Management Public*).

L'Ecole de la Proximité est un cadre théorique qui se veut pluridisciplinaire. Il est apparu dans le début des années 1990 dans les travaux traitant d'économie régionale et industrielle qui, jusqu'à lors sont jugés comme insuffisants, ne prenaient pas assez en considération les mécanismes de coordination entre les acteurs (Filippi et al., 2018). La proximité est, selon Talbot (2010), à définir à l'inverse de la distance. Il propose d'employer la distinction entre *fait brut* et *fait institutionnel*. Le fait brut est un fait qui se veut incontestable : on peut être proche de son voisin sans être proche de lui de façon institutionnelle. Le fait institutionnel est attribué par les acteurs. La proximité est donc également le fait d'une attribution par les acteurs qui se sentent proches ou non. En revanche, Talbot (2010, 13) précise qu'il « *il n'y a pas de faits institutionnels sans faits bruts* ». Cette proximité possède trois objectifs principaux (Ibid.) : faciliter les coordinations collectives ; délimiter les frontières spatiales et sociales d'un groupe d'individus ; contribuer à différencier les groupes les uns des autres.

Le cadre théorique des proximités, proposé par Boschma (2005), « *actionne des dimensions de proximité (Boschma 2005) permettant de décrire la coordination des acteurs d'une organisation.* » (Verdier et al., 2020, p.12). Ce cadre propose une dimension qui n'est pas uniquement géographique mais aussi organisationnelle. Cette proximité est intéressante pour comprendre l'interaction des outils de contrôle et du partage des savoirs qui y sont liés. Boschma (2005) identifie cinq types de proximités :

- **La proximité cognitive** à l'instar des travaux de De Vaujany (2006), l'aspect cognitif représente les savoirs, l'apprentissage et les comportements routiniers. L'École de la Proximité considère que ce type de proximité réduit l'incertitude et facilite la communication ;
- **La proximité organisationnelle** est le résultat d'une coordination et d'échanges entre les acteurs d'un groupe. Tout comme la proximité cognitive, elle développe l'apprentissage et l'échange entre les membres de l'organisation ;
- **La proximité sociale** permet l'intégration rationnelle des acteurs au sein d'un groupe en encourageant la communication ;
- **La proximité institutionnelle** est le liant d'un groupe collectif : elle établit le partage des habitudes en créant des langages communs et surtout une confiance entre les acteurs du groupe ;
- **La proximité géographique** traite des possibilités de localisation des acteurs dans l'espace géographique, ces possibilités sont mesurables par des données métriques.

Verdier et *al.* (2020) préconisent l'emploi de ce cadre théorique pour comprendre les packages de contrôle car ils décrivent la coordination entre les acteurs. Le terrain de notre étude se trouve dans un contexte complexe caractérisé par une coordination insuffisante suite à une récente fusion. L'analyse de l'interaction de l'outil étudié grâce aux proximités nous a dès lors semblé adapté pour une première approche des phénomènes d'appropriation.

2.1.2. Un terrain aux multiples enjeux organisationnels et sociaux

Le secteur médico-social en France regroupe environ 30 000 établissements ou services qui offrent 2,4 millions de places (Lemaire, 2013). Les établissements de ce secteur se caractérisent par une forte diversité, en particulier au niveau de leurs missions et des parties prenantes. Par exemple, en France, l'article L 311-1 du code de l'action sociale et des familles précise six missions différentes :

- Evaluation et prévention des risques sociaux et médico-sociaux, information, investigation, conseil, orientation, formation, médiation et réparation ;
- Protection administrative ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficulté ;
- Actions éducatives, médicoéducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques et de formation adaptée aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge ;

- Actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, de réinsertion sociales et professionnelles, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques ainsi que d'aide au travail ;
- Actions d'assistance dans les divers actes de la vie, de soutien, de soins et d'accompagnement, y compris à titre palliatif ;
- Actions contribuant au développement social et culturel, et à l'insertion par l'activité économique.

Ces missions concernent une diversité de parties prenantes, aussi bien au niveau des bénéficiaires que des financeurs ou des salariés. Les bénéficiaires concernés sont « *tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté* ». (Article 116-1 du CASF). Les financeurs principaux – l'Etat, la sécurité sociale, la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, les départements et l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées – sont soutenus par les agences régionales de santé et l'agence nationale d'appui à la performance qui sont chargés des autorisations, des informations sur la tarification, de l'évaluation. Au niveau des personnels, différentes logiques voire culture cohabitent (administratives, logistiques, médicales) à l'instar des différents mondes présents dans les hôpitaux (Glouberman et Mintzberg, 2012).

L'articulation de ces missions et des nombreuses parties prenantes complexifie la coordination des établissements. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés aux cinq dimensions du cadre théorique de la proximité.

2.1.3. L'étude d'un objet à l'identité forte : ISO 9001

Encadré 9: ISO 9001

« ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001.

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Ces principes sont expliqués plus en détail

dans le document Principes de management de la qualité. Utiliser ISO 9001, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales. »¹²

Quelques recherches ont porté sur le déploiement des démarches qualité en sciences de gestion. Malgré une application massive au sein des organisations ces dernières et de nombreuses études sur l'entreprise, paradoxalement la question de l'adoption du point de vue des employés est négligée (Eve et Sprimont, 2016, Heras-Saizarbitoria et al., 2013).

On peut relever que les EMS ont une forte vocation pour la qualité du fait de la spécificité de leur activité. Des normes telles que ISO 9001 sont originellement orientées client et performance, mais les EMS peuvent y recourir comme gage de qualité des soins proposés et dans une démarche d'amélioration continue (Hamel et al. 2013). Depuis le début des années 1990, les politiques sociales confèrent aux offres de soin une valeur marchande (Chéronnet, 2010), ce qui justifie la mise en place de normes de qualité. Par ailleurs, en tant qu'association ne poursuivant pas prioritairement des objectifs financiers, la mise en place de la normalisation qualité dans un EMS peut avoir plusieurs ambitions : permettre une transparence vis-à-vis de l'allocation des fonds, le contrôle et la mesure des impacts des projets établis, la diffusion des valeurs de l'organisation et le contrôle des services proposés (Busson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012).

Ainsi, l'introduction d'une norme qualité peut être complexe : recherche de transparence, implication des acteurs ou encore volonté d'adaptation de l'outil au contexte spécifique.

2.2. Présentation de la seconde étude : une première approche entre contrôle capacitant et appropriation

Cette deuxième étude propose d'étudier le lien entre mode de pilotage et pré-appropriation. Nous considérons dans ce travail que les représentations font partie intégrante de la pré-appropriation.

Notre terrain de recherche (Juin à Septembre 2020) est une composante d'une université française en phase d'accréditation AACSB. Cette phase de démarrage correspond donc à une phase de pré-appropriation. Nous avons étudié à la fois la documentation liée à la certification et les documents disponibles sur l'établissement et la composante. Par ailleurs, nous avons pu

¹² <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

mener 18 entretiens pour une durée totale de 16 heures d'enregistrements (le guide d'entretien se trouve en Annexe 4) :

- 5 professeurs des universités (PU),
- 3 maitres de conférences (MCF),
- 1 attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER).
- 1 des professeurs, responsable du projet AACSB, a été interrogée à deux reprises :
- 1 directrice administrative adjointe ;
- 1 chargée de gestion ;
- 1 gestionnaire de formation ;
- 1 responsable de scolarité adjointe ;
- 1 responsable qualité, un directeur administratif ;
- 1 assistante qualité ;
- 1 assistante de direction de laboratoire.

Ces entretiens et ces recherches documentaires ont permis d'analyser notre seconde question de recherche :

La pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ?

2.2.1. Entrer dans l'étude par le contrôle capacitant

« Le premier enseignement part du constat que le « modèle dominant dans de nombreuses entreprises est le triptyque technologie-hommes-organisation qui combine à la fois indifférence et foi aveugle » (Adler, 1992, p. 4) 54; il y aurait ainsi à la fois une indifférence des dirigeants d'entreprises vis-à-vis du rôle crucial joué par ce triptyque lors de la mise en place de systèmes automatisés, et une foi aveugle dans le fait que la technologie suffit à elle seule pour perpétuer ou restaurer la compétitivité. » (Benoit, 2016, 61)

Dans cette seconde recherche, nous étudions l'appropriation d'un outil de contrôle. A l'instar de nombreuses recherches analysées lors de notre revue de la littérature, le déploiement des outils de contrôle concerne la mise en place de technologies. Ce triptyque *technologies-hommes-organisations* nous intéresse particulièrement : il permet de prendre en considération

l'outil et son interaction avec les acteurs – *dans notre cas, les représentations des acteurs* – et avec l'organisation – *dans notre cas le pilotage de cette dernière*.

Le contrôle capacitant nous a semblé constitué un cadre adapté pour analyser la pré-appropriation des outils de contrôle et les représentations qu'elle engendre. Pour rappel, le contrôle capacitant repose sur un modèle divisé en trois éléments (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019) :

- Un **concept fondamental** qui rappelle que l'objectif des outils de contrôle est de mieux maîtriser leur tâche ;
- Une **typologie matricielle** opposant organisations organique, mécaniste, bureaucratique et autocratique ;
- **Quatre caractéristiques clés** comprenant à la fois des processus de conception et de mise en œuvre.

Nous nous sommes penchés sur le mode de pilotage en phase avec des travaux émergents (Carton et al., 2005) qui mettent en lumière le rôle de la participation de l'utilisateur dès la phase de pré-appropriation.

Cette double perception du contrôle capacitant - mise en œuvre de l'outil et conception – est également mentionnée par Lorino (2003) : pour faire vivre un outil, il s'agit d'équilibrer conception et mise en œuvre. Cette double perception, conception et usage, nous permet d'être en phase avec la théorie de l'appropriation (De Vaujany, 2006).

2.2.2. Un terrain spécifique : les certifications à l'université

Les systèmes qualité ainsi que les évaluations des universités répondent à un besoin national et international. Dans une logique de structuration mais aussi de concurrence, à l'international, le *Classement de Shanghai* a un objectif précis « *comparer les universités chinoises avec les meilleures universités du monde. Sa portée est sans commune mesure avec son but initial au regard des bouleversements qu'il a provoqués dans les politiques publiques de l'enseignement supérieur de certains pays dont la France.* » (Mouline, 2018, 143). On constate, en effet, depuis quelques années « *un bouleversement de son environnement (L.O.L.F, R.G.P.P, processus de Bologne, autonomie), l'université se voit contrainte d'incorporer dans son fonctionnement et sa gouvernance des outils de gestion importés de la sphère privée au premier titre desquels les outils d'évaluation de la performance et de contrôle de gestion.* » (Ory et al., 2014, 2). En France, le HCERES contribue à la formalisation et à la structuration de l'évaluation « *en*

instituant une procédure et en adoptant et diffusant des critères et des indicateurs qui contribuent à la codifier » (Barats et Née, 2020, 6). Le HCERES propose un référentiel aux universités qui encadrent les rapports d'auto-évaluation. Cette « *dimension formulaire* » (ibid., 12) développe la création d'écrits standardisés, unifiés visant la comparabilité.

L'évaluation comparative suppose la normalisation de pratiques perçue grâce à la « *dimension collective des écrits produits, en particulier dans le cas des rapports d'évaluation qui sont le fruit d'une évaluation collective censée incarner la collégialité* » (Barats et Née, 2020, 12). Selon Vinokur (2014), le besoin de normalisation répond à deux logiques : une première, d'ordre marchande, donne la possibilité aux universités de se placer sur un marché international en apportant une stabilité et des standards comparables par rapport aux autres universités. La seconde, d'ordre managérial, permet de répondre à un besoin de pilotage par les normes dans une perspective bureaucratique. Dans cette même logique, Bédé et al. (2012, 86) expliquent que « *les outils de management de la qualité, de la même façon que l'ensemble des outils de gestion, dans le secteur privé comme dans le secteur public, permettent de formaliser l'action organisée (David, 1998) et ainsi de rationaliser les processus dans une organisation. Ils apportent une logique, une rigueur et une simplification censée permettre d'atteindre une meilleure efficacité et une performance optimale.* ».

Au-delà d'une perspective bureaucratique qui autorise la comparabilité de l'information et l'amélioration des performances, l'approche comportementale dans le déploiement des certifications et des normes à l'université n'est pas négligée. Cette approche perçue comme « *la reconnaissance des résultats comme renforcement positif des actions* » (Brillet et al. 2013, 5) permet aux bénéficiaires des certifications de ressentir une certaine valorisation dont la reconnaissance aux établissements. Ory et al. (2014) explicitent les conséquences de l'évaluation, notamment la reconnaissance internationale et l'amélioration de l'organisation interne pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes. Aussi, le classement de Shanghai est « *devenu une référence* » (Mouline, 2018, 144) donnant la possibilité aux établissements classés une réelle valorisation tant externe qu'interne avec de fortes retombées.

La mise en place de classements et d'outils de contrôle de la qualité, certifications ou normes, est complexe de par « *la multiplicité des objectifs de l'enseignement supérieur et au dilemme déjà évoqué entre « élargissement » (à de nouveaux publics) et « approfondissement » (dans l'optique d'améliorer la compétitivité de l'économie).* » (Bourdin, 2008, 21). Elle peut se heurter à des difficultés. Nous avons effectué un panorama des certifications universitaires (**Annexe 5**).

Celle qui a fait l'objet d'une recherche sur la pré-appropriation porte sur la certification AACSB.

2.2.3. AACSB : une certification aux enjeux décisifs pour les universités

Encadré 10: L'accréditation AACSB

« AACSB International (AACSB), une association mondiale à but non lucratif, met en relation les éducateurs, les étudiants et les entreprises pour atteindre un objectif commun : créer la prochaine génération de grands leaders.

Synonyme des normes d'excellence les plus élevées depuis 1916, l'AACSB fournit une assurance qualité, des renseignements sur l'éducation commerciale et des services d'apprentissage et de développement à plus de 1 850 organisations membres et plus de 950 écoles de commerce accréditées dans le monde entier. Les processus d'accréditation de l'AACSB sont certifiés ISO 9001:2015.

Lorsque des organisations éducatives, professionnelles et commerciales deviennent membres de l'AACSB Business Education Alliance, elles font partie d'un mouvement uni pour améliorer la qualité de l'enseignement commercial dans le monde. L'AACSB relie, partage et inspire l'innovation et la qualité à travers son réseau de membres, ainsi que dans le monde des affaires. La force collective de l'organisation est fondée sur des perspectives diverses, un état d'esprit global et un engagement à faire la différence. »¹³

AACSB est une certification qualité proposée par un organisme privé d'origine américaine dont la mission est de « *favoriser l'engagement, accélérer l'innovation et amplifier l'impact de l'enseignement gestionnaire.* »¹⁴. La vision a pour objectif de transformer l'éducation gestionnaire de façon globale pour un impact sociétal positif. AACSB était un outil

¹³ « AACSB International (AACSB), a global nonprofit association, connects educators, students, and business to achieve a common goal: to create the next generation of great leaders. Synonymous with the highest standards of excellence since 1916, AACSB provides quality assurance, business education intelligence, and learning and development services to over 1,850 member organizations and more than 950 accredited business schools worldwide. AACSB's accreditation processes are [ISO 9001:2015 certified](https://www.aacsb.edu/about-us). When educational, professional, and business organizations become members of the AACSB Business Education Alliance, they are part of a movement united to improve the quality of business education around the world. AACSB connects, shares, and inspires innovation and quality throughout the member network, as well as the business community. The collective strength of the organization is founded on diverse perspectives, a global mindset, and a commitment to making a difference. » <https://www.aacsb.edu/about-us>

¹⁴ « To foster engagement, accelerate innovation, and amplify impact in business education. » <https://www.aacsb.edu/about-us>

majoritairement déployé dans les écoles de commerce. Progressivement, il se développe dans des établissements publics tels que des IAE ou des composantes universitaires.

L'accréditation AACSB est un processus qui se déroule sur plusieurs années (4 à 5 ans) jalonnées par des étapes d'éligibilité, de rapport d'auto-évaluation et de dépôts de dossiers. Une fois l'accréditation obtenue par l'établissement, un audit de renouvellement est effectué tous les cinq ans. Les processus d'accréditation et de renouvellement établissent des standards d'amélioration continue et associent des pairs issus du *réseau* AACSB aux évaluations.

AACSB formalise neuf standards regroupés en trois catégories¹⁵ :

- **Management stratégique et de l'innovation :**
 - Planning stratégique ;
 - Ressources physiques, financières et virtuelles ;
 - Ressources disponibles pour le corps enseignant et le personnel professionnel.
- **Succès de l'apprenant :**
 - Curriculum ;
 - Assurance d'apprentissage ;
 - Progression de l'apprenant ;
 - Efficacité et impact de l'enseignement.
- **Recherche, engagement et impact sociétal :**
 - Impact de l'éducation ;
 - Engagement et impact sociétal.

L'ensemble de ces standards repose soit sur l'établissement soit sur les formations et conduit au déploiement d'indicateurs de mesure. Selon l'organisme AACSB, le succès de l'accréditation réside dans le fait que les établissements possèdent une mission structurée autour d'une stratégie dont les résultats sont contrôlés et alignés. En ce sens, nous comprenons que nous sommes en présence d'un outil de contrôle comme le suppose ses différents rôles : orienter les comportements (Anthony, 1988) ou contrôler et piloter l'application de la stratégie (Germain, 2005). AACSB est un outil de contrôle aux implications multiples placé dans un package d'outils (Malmi et Brown, 2008) en interaction avec son contexte.

¹⁵ 2020 Guiding principles and standards for business accreditation (AACSB)

2.3. Présentation de la troisième étude : une interaction entre émotions, pilotage et appropriation

Cette étude a été menée dans plusieurs magasins d'une chaîne de la grande distribution française entre novembre 2020 et mars 2021. Nous sommes intervenus dans 8 hypermarchés grâce à un cabinet de commissariat aux comptes qui s'occupe du déploiement de la Piste d'Audit Fiable (PAF). Les commissaires aux comptes interviennent pour épauler le déploiement de la PAF dans les magasins : nous avons interrogé le personnel opérationnel et le personnel de type support concernant leurs pratiques quotidiennes de passation de commandes, d'archivage de factures, de communication avec les fournisseurs...

Dans le cadre de notre recherche sur la PAF, nous avons mené 19 entretiens pour 15 heures d'enregistrement :

- 4 Directeurs Administratifs et Financiers (DAF) ;
- 3 Responsables Administratifs et Financiers (RAF) ;
- 4 dirigeants ;
- 5 directeurs ;
- 1 directeur adjoint ;
- 1 chef comptable ;
- 1 responsable rayons traditionnel/frais.

L'ensemble des personnes interrogées est directement impliqué dans le déploiement de l'outil. Nous sommes en phase de pré-appropriation, l'outil n'est pas encore présent dans les magasins, mais bien en phase de déploiement. Nous avons donc cherché à comprendre quel mode de pilotage mobilise chaque magasin et quelles émotions interagissent avec les processus d'appropriation. Il s'agit d'analyser l'interaction entre ces trois éléments : pilotage, pré-appropriation et émotions. Cette recherche cherche à répondre à la question de recherche suivante :

Comment le pilotage de la mise en place d'un outil de contrôle peut-il impacter les émotions en phase de pré-appropriation ?

2.3.1. Une analyse des émotions

Notre étude consacrée aux émotions dans les processus d'appropriation découle de l'appel réalisé par Lajante et Lux (2018) d'ouvrir la boîte noire des émotions. Les auteurs proposent de les évaluer selon les théories de l'évaluation cognitive notamment à partir des travaux de Scherer (2001).

La théorie de l'évaluation cognitive autorise à comprendre la signification personnelle que les individus attribuent aux stimuli environnementaux susceptibles de déclencher l'émotion ressentie (Garcia-Prieto et al., 2005). Lajante et Lux (2019) considèrent ce cadre comme adapté à l'analyse des processus émotionnels intervenant dans le cadre de l'appropriation d'un outil de contrôle. La théorie de l'évaluation cognitive définit l'émotion comme « *un épisode dynamique qui implique un processus de changement continu dans tous les sous-systèmes (cognition, motivation, réactions physiologiques, expressions motrices) pour s'adapter avec flexibilité aux évènements pertinents et aux conséquences potentiellement importantes pour un individu* » (Grandjean et al. 2008, 485, Lajante et Lux, 2019). La théorie de l'évaluation cognitive est donc intrinsèquement reliée à l'apparition d'un évènement.

Les théories de l'évaluation cognitive se déclinent en *sous-théories*. L'une d'entre elles - la théorie des évènements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) - propose de considérer le déclenchement des émotions à partir de la survenance d'un évènement particulier de l'organisation. Selon Scherer (2001), l'évaluation des émotions se fait à partir de plusieurs facteurs individuels :

- Evaluation de la nouveauté de l'évènement ;
- Signification et pertinence de l'évènement ;
- Potentiel de maîtrise de l'évènement ;
- Compatibilité de l'évènement avec les standards existants.

Afin d'effectuer ces analyses, nous avons adapté la grille d'entretien (**Annexe 6**) aux critères d'analyses proposés par Scherer (2001). Pour l'analyse des résultats, nous avons attribué des coefficients au modèle selon chaque réponse (**Annexe 7**). Nous avons ensuite répertorié l'ensemble des réponses données par les participants à l'étude selon le modèle. Un score a été obtenu qui a été comparé aux scores existants dans le modèle de Scherer (2001) pour déterminer les émotions (**Annexe 8**) liées à l'apparition de l'outil.

2.3.2. La grande distribution : un terrain encore peu étudié dans la littérature

Cette étude s'est déroulée dans plusieurs hypermarchés d'une chaîne de la grande distribution française. Ce type de terrain a été encore peu étudié dans les travaux en contrôle (Alcouffe et al., 2013 ; Bessire, 1997). Pourtant :

« En 2018, le secteur dénombrait 660 000 salariés employés par les enseignes de la grande distribution en France. Un chiffre qui peut monter à 750 000 selon une récente étude de l'Insee en prenant en compte l'ensemble des enseignes et non pas seulement celles affiliées à la FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution). La croissance de l'emploi dans le commerce de détail a progressé de 5,3% entre 2010 et 2018. »¹⁶

Les hypermarchés sont considérés comme des lieux dédiés à une consommation de masse, leur format correspond à l'idée de « *tout sous un même toit* » (Hocquelet et al., 2016). Le contexte des hypermarchés est plutôt controversé, d'une part : « *l'hypermarché innove sur de nombreux aspects : des structures de direction légères, des frais de personnel réduits par la diffusion du libre-service (LS) et une attention portée aux méthodes de stockage et de manutention, une massification des commandes, une rotation accélérée des stocks (quinze fois par an dans les grandes surfaces contre huit fois chez les succursalistes), un aménagement dépouillé des magasins et des marges réduites* » (Ibid. 24). D'autre part, il résulte des hypermarchés : « *une complète dépersonnalisation des rapports marchands, les employés de l'hypermarché n'ayant guère, pendant cette période, de tâches de conseil ou de service* » (Daumas, 2016, 62).

Le déploiement du contrôle dans la grande distribution est particulièrement intéressant : dans ces environnements complexes ont été développés des systèmes de contrôle « *techniquement simples et donc peu coûteux* » (Bessire, 2013, 3). Ils se divisent en deux axes majeurs : mesure de l'activité et la rentabilité par famille de produits et connaissance des coûts engendrés par les fonctions, centres de responsabilités et centres de profits. Ces axes sont complétés par des analyses ponctuelles et la production de tableaux de bord (Ibid.).

Les entretiens ont donc été menés durant la période de crise de la COVID-19. Les magasins ont dû faire face aux changements réguliers de réglementations :

¹⁶ <https://www.jebosseengrandedistribution.fr/2020/05/21/chiffres-grande-distribution-france/>

« Depuis plusieurs semaines, le secteur de la distribution alimentaire a été fortement impacté par la crise sanitaire et économique liée au Covid-19. Les acteurs du secteur ont dû maintenir l'activité et s'adapter, pour faire face non seulement aux nouvelles réglementations et directives sanitaires, mais également aux nouvelles attentes de consommation. Désormais, les notions de « sécurité », « confiance » et « pouvoir d'achat » seront centrales et feront évoluer les habitudes de consommation : accélération de la commande via le digital (drive, livraison, etc.) ; attention renforcée sur le montant des dépenses alimentaires ; vigilance sur l'origine des produits et les aspects sanitaires. »¹⁷

Ainsi, pouvons-nous faire l'hypothèse, qu'au moment de notre intervention, le pilotage des magasins a été influencé par ce contexte spécifique. Le déploiement de l'outil étudié a pu paraître parfois secondaire aux personnes interrogées. Or, ces magasins n'avaient d'autre choix que de poursuivre leur déploiement de la PAF, cet outil de contrôle étant imposé par l'Etat.

Nous allons alors préciser le rôle et les fonctions de la PAF dans les organisations ainsi que les enjeux qui en découlent.

2.3.3. La Piste d'Audit Fiable : un outil agissant comme une certification

« La piste d'audit doit permettre : de reconstituer, dans un ordre chronologique la totalité du processus de facturation, depuis son origine (par exemple, le bon de commande) jusqu'au document facture c'est-à-dire de reconstituer le processus documenté (bons de commande, bons de livraisons, extraits de compte...) d'une opération et de relier les différents documents de ce processus »¹⁸

Cette réglementation est issue d'une directive européenne datant de 2010 et reprise par la Loi des Finances Rectificative (LFR) en 2013. La PAF permet *« de reconstituer, de manière chronologique, le processus qui a conduit à établir la facture, en commençant, par exemple, par le bon de commande du client. L'entreprise doit élaborer une documentation permettant à*

¹⁷ <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/les-impacts-humains-covid-grande-distribution.html>

¹⁸ Bulletin officiel des Finances Publiques – Impôts. Identifiant juridique : *BOI-TVA-DECLA-30-20-30-20-20131018*

l'administration de s'assurer de la fiabilité de la procédure. » (De la Mardière, 2017, 90). En pratique, cet outil correspond à la formalisation des procédures allant de la passation de commande jusqu'à l'archivage de la facture. L'objectif du déploiement de ces outils consiste en l'uniformisation des règles de TVA et de facturation.

La mise en place obligatoire de la PAF répond à une recherche de transparence et de diminution des fraudes impulsée par l'administration fiscale, en encourageant le déploiement des processus informatisés. Gouyet (2018, 80) explique que *« l'instauration du fichier des écritures comptables, la mise en œuvre récente de la réforme relative à la piste d'audit fiable sont autant d'illustrations de la généralisation des procédés informatiques et de leur applicabilité à la matière fiscale. »*. De plus, la loi Sarbanes-Oxley exige que chaque rapport annuel soit complété par un rapport sur l'état du contrôle interne. Cette loi *« oblige les entreprises à évaluer, sous la responsabilité de la direction, l'efficacité de la conception et la mise en place des procédures de contrôle. Cette évaluation a pour objectif d'identifier les points faibles de chaque procédure ainsi que toute faiblesse qui puisse mettre en cause la capacité de l'entreprise à collecter, analyser et révéler l'information exigée dans un délai de temps défini. »* (Stolowy et al., 2003, 140).

Le contrôle interne est composé de procédures de contrôle, d'audits, et de la documentation liée à son fonctionnement. Ce n'est pas un outil figé, à l'instar de la PAF que nous qualifions d'outil du contrôle interne du fait de ses caractéristiques de préservation du patrimoine et de la qualité de l'information, de vérification de l'application des directives, et d'amélioration des performances (Cappelletti, 2006). Le contrôle interne, et c'est également valable pour la PAF, est un instrument de suivi et un moyen pour les dirigeants de s'assurer de la bonne marche des différentes fonctions de l'organisation (Gibert, 2002). C'est un outil permettant d'influencer le comportement des acteurs de cette dernière (ibid.).

En pratique, la piste d'audit fiable est un référentiel de procédures mais il demande des contrôles documentés :

« Les contrôles visés au 1° du VII de l'article 289 du CGI ne requièrent pas le même degré de formalisation que le contrôle interne.

Toutefois, ces contrôles doivent être documentés c'est-à-dire être décrits, présentés et expliqués par l'entreprise. L'objectif de la documentation est de montrer que les contrôles mis en place par

l'entreprise sont effectifs et réels, et de permettre à l'administration de les appréhender facilement lors d'un contrôle. »¹⁹

De plus, les référentiels sont composés de nombreuses annexes qui doivent être actualisées chaque année lors de la mise en place de la liasse fiscale et des documents connexes. Ces annexes sont multiples et peuvent aller de la cartographie des systèmes d'informations jusqu'à la description des archivages des factures. La mise en place de *crash test* correspond à l'établissements d'indicateurs de contrôle régulièrement actualisés. En ce sens, la PAF se comporte comme une certification en raison d'une mise à niveau régulière, du déploiement de procédures dans un objectif d'amélioration continue, ou encore d'indicateurs et de points de contrôle et d'amélioration.

3. Un positionnement épistémologique situé entre constructivisme et interprétativisme

« Le terme épistémologie est apparu au début du XX^{ème} siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Il est peu à peu devenu synonyme de philosophie des sciences, la première acception possible du terme « épistémologie ». Une seconde acception, plus pertinente dans le cadre de cet ouvrage, correspond à celle de Piaget (1967, p. 6) : l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. L'épistémologie s'intéresse donc principalement aux trois questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? » (Gavard-Perret et al., 2018, 6)

Dans ce chapitre traitant du positionnement épistémologique, nous décrivons notre démarche de recherche. Pour cela, nous examinons les deux paradigmes employés : l'interprétativisme pour préciser les connaissances (3.1.) et le constructivisme comme processus de construction des connaissances (3.2.). Nous explicitons ensuite de quelle façon ils s'articulent dans notre thèse (3.3.).

¹⁹ Bulletin officiel des Finances Publiques – Impôts. Identifiant juridique : BOI-TVA-DECLA-30-20-30-20

3.1. L'interprétativisme en sciences de gestion

Nos deux premières recherches nous permettent d'envisager un premier positionnement interprétativiste.

3.1.1. Une recherche de sens

Les référentiels interprétativistes ont été à l'origine de plusieurs écoles de pensée qui se fondent sur trois hypothèses différentes (Gavard-Perret et *al.*, 2018) :

- Une première hypothèse d'ordre **épistémique** que Husserl (1970) qualifie d'expérience vécue ;
- Une seconde hypothèse postule que la connaissance générée par un sujet par rapport à une situation est **invariablement liée** à l'objet et à la situation dont il fait l'expérience ;
- Une troisième hypothèse considère **le pouvoir de l'intention** dans l'expérience de la situation. En revanche, elle ne précise pas si la construction des connaissances qu'elle génère peut ou non influencer la situation initiale.

Ces hypothèses ne permettent en aucun cas au chercheur de se positionner sur la construction d'hypothèses fondatrices d'ordre ontologique.

L'interprétativisme s'accommode de méthodes d'analyses qualitatives. D'après Gavard-Perret et *al.* (2018), le processus de construction de connaissance vise à **une recherche de sens**.

Encadré 11: L'interprétativisme par Gavard-Perret et al. (2018, 31)

Les connaissances générées sont essentiellement de type descriptif. Elles sont en général présentées dans des narrations détaillées offrant des « *descriptions épaisses* » (thick descriptions, selon la formule de Geertz, 1973). Le but de ces descriptions épaisses est double : donner au lecteur la possibilité de suivre précisément la manière dont les interprétations du chercheur ont été élaborées à partir du matériau empirique mobilisé ; communiquer au lecteur le plus d'informations possible afin de lui permettre de s'en inspirer pour agir dans un autre contexte.

Bien que se focalisant sur l'activité humaine qui présente des régularités, les théoriciens œuvrant dans un cadre interprétativiste refusent la généralisation statistique (Yanow, 2006). La seule généralisation envisagée dans ce référentiel concerne essentiellement des processus d'interprétation, de construction de sens et de communication, en s'efforçant d'identifier les schémas de pensée et les manières de voir le monde, souvent tacites, qui façonnent la façon

dont les sujets donnent du sens aux situations qu'ils vivent. La généralisation est réalisée de manière itérative par induction et/ou par abduction, à partir de lectures attentives répétées du matériau empirique jusqu'à ce qu'une compréhension émerge, éventuellement à la lueur de connaissances théoriques existantes (Yanow, 2006)

Précisons ici que les recherches critiques, que nous avons citées en début de première partie, partagent les fondements des paradigmes interprétativistes : elles adoptent des postures critiques face à des pratiques établies.

Comme le précise Dumez (2010, 11), les recherches interprétativistes sont des démarches compréhensives et scientifiques : « *Dans l'analyse qui doit être faite de la « logique de situation », la difficulté consiste à ne considérer les situations ni comme totalement déterminées par les facteurs objectifs et les états antérieurs du monde, ni comme totalement indéterminées et hasardeuses. Elles ne sont ni des mouvements d'horloge (clocks) ni des nuages au comportement imprévisible (clouds) ».*

L'interprétativisme est un élément qui autorise la construction de sens et de préciser les connaissances que l'on peut générer sur une expérience vécue.

3.1.2. Vers une précision des connaissances

D'après Gibert et *al.* (2008), les quêtes de validité et de fiabilité sont les fondements de toutes recherches scientifiques. En revanche, la notion de validité est à distinguer selon le paradigme employé. En effet, les paradigmes constructivistes et interprétativistes ne considèrent que très peu la validité externe bien qu'elles puissent être envisagées dans certaines recherches qualitatives. En effet, ce type de recherche connaît encore des limites en matière de justification de la valeur des connaissances (Avenier et Thomas, 2012).

La validité interne comporte trois facettes qui clarifie l'interaction entre sujet et connaissances (Gavard-Perret et *al.*, 2018) :

- **Cohérence interne de la recherche** : elle correspond à la cohérence du design de recherche, puisque la définition du cadre épistémologique va influencer et orienter la recherche ensuite ;
- **Validité du construit** : le construit correspond au mode de justification et est également dépendant du cadre épistémologique. Selon le paradigme interprétativiste, le construit consiste en une analyse souvent narrative. Cette analyse doit montrer ce que les acteurs font en situation.

- **Rigueur du processus de recherche** : elle permet d'expliquer la cohérence des théories employées. Dans le paradigme interprétativiste, la rigueur peut se justifier de deux manières : elle peut être menée par le dialogue entre les acteurs de terrain et les acteurs de la communauté scientifique ; et « *par le travail mené pour assurer une validité transgressive* » (Ibid., 37).

En termes de validité externe, le paradigme interprétativiste n'est pas concerné. Il est attendu du chercheur qu'il propose de vastes descriptions qui facilitent l'interprétation d'une situation et leur mobilisation éventuelle dans d'autres contextes (Ibid.).

Le référentiel interprétativiste a pour objectif d'obtenir une conception pragmatique de la connaissance. En cela, il est pertinent pour des études de cas uniques qui donnent les moyens de saisir la multiplicité des interprétations et leur construction (Dyer et Wilkins, 1991 ; Avenier et Thomas, 2012).

Afin de mieux comprendre le paradigme interprétativiste, il convient de s'intéresser au paradigme constructiviste qui en est à l'origine.

3.2. Le constructivisme en sciences de gestion

La troisième et dernière recherche que nous avons présentée plus haut se situe dans un paradigme constructiviste.

3.2.1. Une recherche d'authenticité

Deux paradigmes constructivistes coexistent. Le premier, le paradigme épistémologique (PECP) constructiviste pragmatique (Glaserfeld, 2001 ; Avenier, 2011) entretient un lien étroit avec les travaux sur la philosophie pragmatique proposée par James (1912). D'après Avenier (2011, 378), le constructivisme a pour principe, le « *comportement éthique, explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, et rigueur critique dans la conduite de ce processus.* ». Piaget décrit le constructivisme comme donnant au chercheur les possibilités de construire et d'élaborer sa vision personnelle du monde au travers de réflexion sur nos expériences. Tout comme les référentiels interprétativistes, le paradigme constructiviste pragmatique repose sur plusieurs hypothèses (Gavard-Perret et *al.*, 2018) :

- Une première hypothèse fondatrice du paradigme qui exprime que ce qui est connaissable c'est l'expérience humaine et les résistances aux actions menées. Il existe uniquement un *flux d'expériences humaines*.

- Une deuxième hypothèse explique que dans la connaissance, il y a une **interdépendance entre le chercheur et ce qu'il étudie**. Ainsi, la connaissance qu'élabore le chercheur dépend du sujet étudié, de son projet de connaissance mais aussi de son histoire.
- Une troisième hypothèse concerne l'**hypothèse téléologique** selon laquelle le projet de connaissance du réel influence la manière dont on en fait l'expérience.

Selon le constructivisme pragmatique :

« Les connaissances développées dans celui-ci ne prétendent pas décrire comment le réel fonctionne, mais visent à développer de l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines de ce phénomène. Autrement dit, elles expriment la manière dont le chercheur comprend que le réel fonctionne. Les critères de légitimation de ces connaissances sont leur adaptation fonctionnelle et leur viabilité pour cheminer dans le monde (von Glasersfeld, 2001), Cela signifie que ces connaissances doivent convenir à l'expérience du chercheur et des acteurs concernés, et leur offrir des repères viables pour agir intentionnellement par rapport au phénomène étudié. » (Gavard-Perret et al., 2018, 28).

Le second paradigme est le Paradigme Epistémologique Constructiviste au sens de Guba et Lincoln (**PECGL**) (1989, 1998). Ce paradigme est proche du constructivisme pragmatique. Pour le distinguer, nous allons là aussi en préciser les hypothèses fondatrices (Gavard-Perret et al., 2018) :

- La première hypothèse est dite d'épistémologie subjectiviste moniste. Ce paradigme précise qu'il y a une inséparabilité dans le processus de connaissance entre le chercheur et ce qu'il cherche à connaître : c'est cette interaction qui génère des informations dans le processus ;
- La seconde hypothèse pose que dans le **processus de connaissance le sujet est inséparable de son humanité** ;
- La dernière hypothèse d'ordre ontologique diffère du paradigme constructiviste pragmatique. En effet, le paradigme constructiviste formule une hypothèse d'**ontologie relativiste**. *« Cette hypothèse stipule en effet que la réalité est relative, multiple, socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales ou*

d'autres sortes. Cette réalité relative et multiple consiste en des significations individuelles conçues par des individus dans une tentative de donner du sens aux expériences qu'ils vivent. Ces expériences sont par nature interactives, et les significations émergent des interactions entre individus » (Gavard-Perret et al., 2018, 30).

Dans le cas du constructivisme, les critères d'évaluation de la connaissance sont la qualité de la recherche au travers de critères de crédibilité et d'authenticité (Avenier, 2011). Nous allons ici tenter d'expliquer de quelle façon sont élaborées les connaissances au travers de ce paradigme épistémologique.

3.2.2. Elaborer des connaissances comme une construction

Au même titre que les référentiels interprétativistes, les critères de validité externes ne concernent pas les paradigmes constructivistes.

« Ce que [le théoricien de la construction sociale] veut, c'est souligner le caractère contingent des faits que nous avons construits, montrer qu'ils n'auraient pas nécessairement existé si nous en avions décidé autrement. » (Boghossian, 2009, 22-23)

Il s'agit donc de construire des interprétations. Le recueil et l'analyse des interprétations se fait grâce aux entretiens qui affirment que le réel n'existe pas sans la construction que font les acteurs, ce qui peut sembler contradictoire selon l'adoption de la position de Nietzsche « *Es gibt keine Tatsachen, nur Interpretationen* »²⁰ (Dumez, 2010). Le réel est pourtant une co-construction entre sujets et chercheurs. Il s'agit donc de justifier la validité de cette construction de connaissance.

Il ne s'agit pas ici d'interprétation mais plutôt d'une construction des connaissances. Dans le PECP, la construction de la connaissance s'effectue dans un objectif de construction de « *l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.* » (Dumez, 2010, 27). En ce sens, la construction de connaissance doit convenir à l'expérience vécue par le chercheur et les acteurs : cela leur permet d'avoir des repères pour agir de façon intentionnelle (Gavard-Perret et al., 2018). Le critère de validité dans le PECP est un critère de validité pragmatique, autrement dit : il n'y a pas de

²⁰ « Il n'y a pas de faits, il n'y a que des interprétations »

relativisme de jugement. En effet, les connaissances générées par ce paradigme sont des constructions appelées représentations ou modélisations. Ces dernières dépendent des systèmes de représentation de l'humain dans ses projets, sa culture, son histoire... (Ibid.). En ce sens, il n'est pas possible de généraliser des représentations individuelles. Dans le PECGL, le but de la connaissance est de « *Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Pas de généralisation. Conception pragmatique de la connaissance.* » (Dumez, 2010, 27).

Nous allons tenter d'expliquer au travers d'une dernière partie, de quelle façon ces deux paradigmes s'articulent avec nos designs de recherche avant de présenter la méthodologie.

3.3. Un positionnement double correspondant à deux types d'intervention

Nous considérons que notre première étude diffère des deux suivantes dans leur positionnement épistémologique. En effet, la première étude, de nature exploratoire, vise à comprendre les difficultés d'appropriation afin de préciser l'orientation de la seconde. C'est pourquoi nous avons choisi d'adopter un positionnement interprétativiste pour celle-ci ainsi que pour notre seconde étude de cas. Ce paradigme vise la compréhension des interprétations du chercheur et de communiquer le plus d'informations possibles (Gavard-Perret et *al.*, 2018). Ce processus d'interprétation et de construction de sens peut se faire de façon itérative par des raisonnements d'induction ou d'abduction à partir de la lecture des matériaux empiriques jusqu'à ce qu'une compréhension émerge également à partir d'une lecture existante (Yanow, 2006 ; Gavard-Perret et *al.*, 2018).

Dans l'étude traitant d'ISO 9001 et des proximités, nous nous sommes placés dans une démarche abductive. Ce type de démarche « *commence par une impression, une perception, et elle n'est qu'une pure possibilité* » (Hallée, 2013, 61). C'était le cas pour notre étude : nous supposions que l'appropriation de l'outil était en échec à la lumière des explications données par la direction de l'EMS : « *Il y a abduction quand on rencontre un cas curieux qu'on ne peut expliquer que si l'on suppose qu'il est l'application d'une règle générale et qu'on opte pour cette supposition, sans la vérifier, que ce soit par négligence ou parce que la vérification est impossible* » (Deledalle, 1976, 21). Or, nous ne savions pas quels étaient les facteurs qui empêchaient l'appropriation. Il s'agissait pour nous de les déterminer au travers de nos entretiens. C'est cette démarche interprétativiste abductive qui nous a mené à un cadre théorique et à l'identification des facteurs qui influencent les processus d'appropriation.

L'étude 3 se place plutôt dans une démarche constructiviste dans laquelle nous avons cherché à participer à l'élaboration des connaissances (Avenier, 2011). En effet, nous avons voulu enrichir les connaissances que nous avons déjà sur les processus de pré-appropriation. Nous avons adopté ce paradigme afin de comprendre le rôle des émotions dans le processus d'appropriation.

Dans cette étude, nous nous plaçons dans une démarche inductive qui se fonde, au préalable, sur une première démarche abductive issue des études 1 et 2. L'induction détermine la valeur ou la consistance de l'hypothèse d'origine abductive en les confrontant à l'expérience (Bazzoli, 2000). En cela, nous souhaitons chercher à déterminer de quelle façon les facteurs influençant l'appropriation peuvent se confronter au terrain, en allant d'une situation particulière à une situation plus générale. L'induction est adaptée parce qu'elle correspond à « *l'action qui conduit à la découverte d'une hypothèse lors de l'analyse des données, à partir d'une intuition, et la vérification des qualités heuristiques de cette hypothèse pour déterminer si elle peut servir d'explication pour un événement, une action, une relation ou une stratégie* » (Comeau, 1994, 5).

Mobiliser ces positionnements épistémologiques qui se répondent nous permet d'obtenir une continuité dans notre design de recherche et de comprendre de quelle façon les études se suivent. Pour approfondir le cheminement des différentes études que nous avons menées, les méthodologies employées sont présentées.

4. Méthodologie : la poursuite d'un double positionnement entre observation et recherche intervention

Les méthodologies utilisées dans le cadre de notre travail doctoral sont plurielles. Elles correspondent aux différents terrains explorés et aux recherches que nous avons eu l'opportunité de mener.

4.1. L'étude de cas pour comprendre les processus d'appropriation

Différents types d'études qualitatives auraient pu être mobilisés : l'étude de cas (4.1.1.) et la recherche intervention (4.1.2.) nous ont semblé les plus adaptés.

4.1.1. La méthodologie de l'étude de cas

L'étude de cas rend compte de la complexité d'une situation (Stake, 1995). Cette méthode de recherche investigate des phénomènes connus ou inconnus. L'étude de cas « *constitue une stratégie de recherche empirique adaptée à des questionnements sur les interactions plus ou*

moins implicites liées à un phénomène. Son opérationnalisation consiste tout d'abord à sélectionner un cas pertinent c'est à dire qui présente un potentiel illustratif intéressant. » (Chatelin, 2000, 15-16). L'avantage de l'étude de cas réside dans ses possibilités d'adaptation aux différents types d'organisation, la possibilité de croiser les sources de données (entretiens, documents, observations etc.). C'est la triangulation de la documentation qui améliore la validité externe des études menées.

Encadré 12: L'étude de cas (Gavard-Perret et al., 2018, 152)

Le fait d'utiliser le mot « cas » crée souvent de la confusion quant à la nature de cette recherche. On rencontre en effet régulièrement le terme « études de cas » au pluriel (case studies) ou encore le terme « méthode des cas » (case study research), sans compter l'ambiguïté introduite par la méthode pédagogique du même nom chère à la Harvard Business School.

L'étude de cas est pourtant une méthode à part entière d'approche empirique des organisations, qui s'inscrit dans le champ des études qualitatives. Son principe général est l'étude en profondeur et de façon intensive d'un ou de plusieurs phénomènes dans un ou plusieurs contextes différents. Cette méthode répond par conséquent aux mêmes exigences scientifiques que les autres alternatives qui s'offrent à tout chercheur, et ses défenseurs s'engagent avec légitimité dans des discussions de nature épistémologique. De ce fait, l'utilisation de l'étude de cas dans un travail de recherche ne doit pas être un choix par défaut, ce qui en minimiserait forcément la portée, mais doit correspondre à une posture méthodologique, à une stratégie de recherche véritable.

Définition, type de recherche et utilisation

Yin (1990) propose la définition suivante : « *L'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées.* » L'étude de cas est par conséquent habituellement associée à une logique de recherche qualitative inductive (construction d'une théorie à partir du vécu des acteurs) puisque le principe est de partir de situations concrètes et réelles d'entreprises (observées et décrites). En cela, les proximités avec la « *théorie enracinée* » (grounded theory), développée par Glaser et Strauss (1967), sont fondées, du fait de l'exigence partagée d'être « *ancrée dans le réel* ».

L'étude de cas semble coïncider avec les nombreux concepts qui composent notre travail doctoral ainsi que la complexité des terrains dans lesquels nous intervenons. Nous avons donc sélectionné cette méthode pour répondre à nos deux premières recherches empiriques.

En revanche pour la dernière étude traitant des émotions, nous avons réalisé une recherche intervention.

4.1.2. La recherche intervention

La dernière étude a consisté à assister un cabinet de commissariat aux comptes dans le déploiement de la PAF. Nous sommes intervenus dans plusieurs magasins afin de construire l'outil en collaboration avec les employés et le cabinet. Cette collaboration se finalise par le déploiement de l'outil dans l'organisation. La recherche intervention a pour finalité de transformer l'organisation selon deux objectifs : accompagner l'entreprise dans une démarche de changement et produire de la connaissance au travers des transformations réalisées (Krief et Zardet, 2013, 214). Selon Cappelletti (2010, 7), « *la recherche-intervention vise quant à elle la formalisation et la contextualisation du changement. Elle cherche à transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements, et non à préparer des changements futurs.* ».

Encadré 13 : Les principes de la recherche intervention (Krief et Zardet, 2013, 213-214)

Les méthodes de recherche-intervention s'inscrivent dans une triple perspective : décrire, expliquer et transformer l'objet de recherche pour mieux le connaître (Savall, 1978 ; Moisdon, 1984 ; Avenier, 1989 ; Savall et Zardet, 1996, 2004 ; David, 2000 ; Plane, 2000). Elles s'appuient sur l'idée qu'il n'est possible d'appréhender le fonctionnement d'une organisation « *qu'en y pénétrant, en y intervenant et, par conséquent, en la modifiant* » (Moisdon, 2010, 213). Elles s'opposent aux recherches de nature « *contemplative* », en visant délibérément l'appropriation et l'utilisation, par les praticiens de l'entreprise, d'une partie des connaissances co-produites avec le chercheur. Elles visent à donner du sens, en allant au-delà de la description, par l'explication et la théorisation (Royer, Baribeau et Duchesne, 2009). L'acte de transformation de l'objet de recherche est explicitement recherché comme source de connaissance (Lewin, 1997).

Dans une recherche-intervention, l'entreprise constitue un terrain d'observation scientifique au sein duquel des investigations approfondies sont réalisées. L'objectif du chercheur-intervenant est de produire des résultats qui s'intègrent dans une interaction forte avec les acteurs de terrain.

En effet, chercheurs et praticiens échangent et construisent des connaissances sur la base des résultats élaborés. C'est en ce sens qu'on parle de démarches interactives (Girin, 1986). Les données sont issues d'un travail de terrain, dont le protocole s'ajuste aux circonstances et aux opportunités (principe d'inachèvement (Hatchuel, 1994)). Les acteurs de terrain peuvent intervenir sur le déroulement du processus. Les chercheurs conduisent eux-mêmes l'investigation sans la leur sous-traiter.

4.2. Méthodologie de codage et traitement des données

Afin de comprendre de quelle façon nous avons guidé nos études qualitatives, nous présentons brièvement la théorie ancrée (4.2.1.) et les différentes méthodes de codage employés (4.2.2.).

4.2.1. **La théorisation ancrée**

La nature exploratoire de l'étude sur les EMS et l'appropriation d'ISO 9001 envisage l'usage de la théorie ancrée selon Eisenhardt (1989, 2000).

La théorie ancrée ou enracinée est une traduction de *grounded theory*. L'adaptation de la théorie ancrée proposée par Paillé (1994) est une méthode d'analyse de données. Elle cherche à répondre à la question « *Que faire avec les données, comment les analyser ?* ». La **théorisation** consiste à dégager le sens d'un événement en liant les différents éléments d'une situation. La théorisation **ancrée** consiste à ancrer ce résultat dans les données empiriques. Cette méthodologie garantit presque systématiquement des résultats. Paillé (1994, 51) précise que la théorisation ancrée :

« est une démarche itérative de théorisation progressive d'un phénomène, comme on pourra le constater, c'est-à-dire que son évolution n'est ni prévue ni liée au nombre de fois qu'un mot ou qu'une proposition apparaissent dans les données. Ainsi, elle ne correspond ni à la logique de l'application d'une grille thématique préconstruite ni à celle du comptage et de la corrélation de catégories exclusives les unes des autres. En fait, l'analyse par théorisation ancrée n'est pas l'analyse d'un contenu elle équivaut beaucoup plus justement à un acte de conceptualisation. »

Cette démarche itérative comprend alors plusieurs étapes (Paillé, 1994) :

- **La codification** : qui permet l'étiquetage des éléments dans le corpus initial

- « *Il s'agit simplement de dégager, relever, nommer, résumer, thématiser, presque ligne par ligne, le propos développé à l'intérieur du corpus sur lequel porte l'analyse.* » Paillé (1994, 54) ;
- **La catégorisation** : les aspects les plus importants de la recherche se distinguent
 - « *La deuxième étape de l'analyse par théorisation ancrée consiste justement à porter l'analyse à un niveau conceptuel en nommant de manière plus riche et plus englobante les phénomènes, les événements qui se dégagent des données.* » Paillé (1994, 57) ;
- **La mise en relation** : consiste en le début des analyses
 - « *Cette troisième étape consiste à se livrer systématiquement à la mise en relation des catégories, à trouver des liens qui ont habituellement déjà commencé à s'imposer d'eux-mêmes lors du travail de consolidation.* » Paillé (1994, 67)
- **L'intégration** : moment clé qui permet de cerner l'essentiel du propos
 - « *L'étape de l'intégration doit donner lieu à la délimitation de l'objet précis que deviendra l'analyse.* » Paillé (1994, 72)
- **La modélisation** : on cherche à reproduire le phénomène analysé ;
 - « *La modélisation consiste à reproduire le plus fidèlement possible l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles caractérisant un phénomène, un événement, un système, etc.* » Paillé (1994, 74)
- **La théorisation** : tentative de construction des résultats dans leur multi dimensionnalité du phénomène étudié.
 - « *La modélisation consiste à reproduire le plus fidèlement possible l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles caractérisant un phénomène, un événement, un système, etc.* » Paillé (1994, 77).

La théorisation ancrée correspond à un processus interprétatif. Il rejoint le paradigme que nous avons emprunté pour cette étude. Effectuer ce travail conceptualise les données empiriques en effectuant des allers-retours entre le recueil de données sur le terrain et le processus de théorisation. Dans cette étude, l'Ecole de la proximité a permis de fonder les analyses.

En revanche, nous avons mobilisé d'autres types d'analyses pour les autres études.

4.2.2. Le codage à visée théorique

Encoder son travail permet au chercheur de définir les codes qui vont recevoir les segments de textes et d'attribuer ensuite ces codes à ces segments de textes. Ce processus contribue à une réduction des données dans un corpus qui se veut complexe et multidimensionnel (Point et Fourboul, 2006). Tout comme le propose la théorie ancrée, il s'agit de coder par catégorisation pour que le chercheur puisse prendre du recul sur ses travaux et sur son corpus. Les données de terrain constituent le point de départ de l'analyse.

Encadré 14 : Le codage à visée théorique selon Point et Fourboul (2006, 63)

En effet, le codage à visée théorique implique une approche fondamentale : la catégorisation. La catégorisation « est l'analyse, la conceptualisation mise en forme, la théorisation en progression » (Paillé et Mucchielli, 2005, p. 147). La catégorisation renvoie à une réorganisation des données, au moyen de catégories créées antérieurement ou ultérieurement par le chercheur. Si la phase initiale de codage permet de générer un grand nombre de concepts, la phase de catégorisation implique l'interprétation et favorise l'abstraction. Selon les principes méthodologiques préconisés par Glaser et Strauss (1967), l'interprétation des données est assurée par la comparaison constante des données. Ces catégories, prédéfinies ou alors émergentes, peuvent aider le chercheur à prendre du recul par rapport aux données. Le chercheur va progressivement les interpréter pour s'engager dans la construction théorique. Le codage à visée théorique, qui s'appuie sur les fondements de la *grounded theory*, permet ainsi de développer une théorisation à partir du terrain. Plusieurs options de codage sont finalement à la disposition du chercheur.

Pour notre seconde étude qui traite du déploiement de l'accréditation AACSB dans une composante universitaire, nous avons majoritairement employé deux types de codage (Saladaña, 2013) :

Codage d'évaluation : Ce type de codage représente l'application de codes non quantitatifs qui permettent d'apporter de la valeur ou de l'importance à une situation. Le codage d'évaluation donne des éléments de compréhensions sur la description, la prédiction et la comparaison des données. La description se concentre sur des observations structurées. La prédiction propose des recommandations de changements. La comparaison mesure de quelle façon une situation ou un individu se confronte à une norme, un idéal.

- Nous avons sélectionné ce type de codage car il nous permet de comprendre de quelle façon les acteurs évaluent la mise en place de l'outil et donc d'en comprendre les représentations qui y sont liées.

Codage descriptif : Ce type de codage est également appelé codage thématique. Il résume en un mot ou en une expression une situation ou une volonté d'observation. Pour cela, les codes doivent donner une identification rapide du sujet parce que son contenu correspond à la substance même du message. « *La description est le fondement de l'enquête qualitative, et son objectif principal est d'aider le lecteur à voir ce que vous avez vu et à entendre ce que vous avez entendu en général* »²¹ (Saldaña, 2013, 88).

- Le codage descriptif a été choisi pour comprendre l'impact du contexte organisationnel sur l'outil et de le retranscrire dans nos recherches.

La dernière étude portant sur le déploiement de la PAF dans les hypermarchés a nécessité l'emploi de trois types de codages dont le codage d'évaluation que nous avons déjà présenté.

Codage de valeur : Le codage de valeur est l'application de codes qui reflètent les valeurs, croyances et attitudes. La valeur peut porter sur trois éléments : la valeur que l'on se porte à soi-même, la valeur que l'on porte à autrui, et la valeur que l'on porte à une situation. L'attitude fait partie d'un ensemble de réactions qui donnent aux acteurs les moyens d'évaluer une situation. Les croyances correspondent à une construction personnelle des acteurs prenant en compte valeur, attitude, expériences et connaissances.

- Nous avons sélectionné ce type de codage parce qu'il permet une mise en relation avec les théories de l'évaluation cognitive pour faciliter l'identification des émotions en lien avec le pilotage et la pré-appropriation

Codage émotionnel : Le codage émotionnel désigne les émotions identifiées directement dans le corpus. Le codage de ces émotions facilite la compréhension des perspectives que les acteurs possèdent du monde.

- Notre étude portant sur l'identification des émotions, il nous paraît important d'effectuer une première identification de ces dernières avant l'analyse par le modèle de l'évaluation cognitive.

²¹ « *Description is the foundation for qualitative inquiry, and its primary goal is to assist the reader to see what you saw and to hear what you heard in general* » (Saldaña, 2013, 88)

CONCLUSION DE L'ARCHITECTURE ET DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette partie nous a permis, dans un premier temps, de présenter notre structure et design de recherche. La mise en place de ce design a été difficile, la recherche ayant connu de nombreux rebondissements et a été réorientée à plusieurs reprises. La première recherche, de type exploratoire, nous a permis de jalonner la suite de nos travaux et de définir la problématique générale ainsi que les questions de recherches.

L'ensemble des méthodologies mobilisées dans ce travail doctoral est présenté dans le tableau 18 :

Tableau 18 : Récapitulatif des études menées

	ETUDE 1	ETUDE 2	ETUDE 3
Entretiens	Etude de cas, entretiens semi directifs sur 19 participants (26h)	Entretiens semi directifs. 18 entretiens (16h)	Entretiens semi-directifs. 19 entretiens (16h)
Méthodologie	Examen de la documentation interne. Démarche abductive via codage à visée théorique.	Examen documentaire et analyses sur Nvivo et codage à visée théorique : codage d'évaluation et descriptif. Modélisation des résultats selon des matrices à condensées.	Examen documentaire et analyses sur Nvivo et codage à visée théorique : codage émotionnel, d'évaluation et de valeur. Modélisation des résultats selon des matrices à condensées.
Cadre théorique	Ecole des Proximités (Boschma, 2005)	Cadre théorique du contrôle capacitant (Adler et Borys, 1996 ; Benoit, 2016)	Cadre théorique du contrôle capacitant (Adler et Borys, 1996 ; Benoit, 2016)
Question de recherche	<i>Comment expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans des structures qui se caractérisent par une diversité de missions et de parties prenantes ?</i>	<i>La pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ?</i>	<i>Comment le pilotage de la mise en place d'un outil de contrôle peut-il impacter les émotions en phase de pré-appropriation ?</i>
Objet de recherche	Certification ISO 9001	Certification AACSB	Piste d'Audit Fiable
Contexte de la recherche	Deux établissements médicosociaux en Suisse	Une composante universitaire	Huit hypermarchés d'une chaîne de grande distribution française
Publication	Revue Management et Avenir n°130 – Août 2022	Congrès AIRMAP – Rabat – Juin 2022	Congrès AFC – Bordeaux – Mai 2022

**CHAPITRE 2. UNE RECHERCHE
EXPLORATOIRE, POUR MIEUX
COMPRENDRE LES ENJEUX DE
L'APPROPRIATION : LE CAS D'UN
ETABLISSEMENT MEDICO-SOCIAL**

Valorisation : Publication dans la Revue Management et Avenir, Aout 2022, N°130, 15-40.

Dans un souci d'uniformisation, nous avons lissé la numérotation initiale de l'article avec celle de notre thèse, concernant les tableaux et les titres.

1. INTRODUCTION DE L'ARTICLE : La proximité comme facteur explicatif de l'appropriation

Nous l'avons précisé dans la méthodologie, cette première étude de nature exploratoire doit nous permettre de cerner des difficultés d'appropriation dans les organisations. Cette introduction va s'attacher à préciser le contexte de l'étude (1.1.) et spécifier la méthodologie employée (1.2.).

1.1. Préciser le contexte...

1.1.1. La complexité des contextes des EMS en Suisse et en Europe

« Les établissements médico-sociaux (EMS) hébergent des personnes âgées nécessitant des soins de longue durée. Depuis une dizaine d'années, le nombre d'EMS est relativement stable. Le nombre de places disponibles augmente, mais moins rapidement que de la population âgée de 65 ans et plus. »²²

Dans l'ouvrage de Marchant et Savoyat (2013) consacré aux établissements médico-sociaux du canton de Vaud en Suisse, il est mentionné que le vieillissement démographique de la population et leur prise en charge est devenue une préoccupation centrale. Dans les différents cantons suisses, différentes politiques d'intégration de ces préoccupations ont été mises en œuvre. Cependant, deux possibilités de soin s'offrent à la population :

- Le développement du soin à domicile ;
- L'augmentation du nombre de lits en EMS.

La gestion du soin nécessite d'être repensée selon des problématiques actuelles. De manière générale, le vieillissement de la population a un impact sur le coût des soins (Polton et Sermet, 2006). Leur financement rend les EMS dépendant des structures étatiques (Lux, 2013) qui poursuivent le déploiement de principes du New Public Management (NPM). Comme de nombreuses structures de ce type, l'idée est de développer des modes de gestion du secteur privé au sein du secteur public en y introduisant des procédures de type bureaucratique (Van Heaperen, 2012 ; Pettersen, 1999). Le NPM a permis notamment l'introduction de modes et outils de contrôle inspirés du privé et d'un nouveau vocabulaire dans les organisations

²² <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/sante/systeme-sante/etablissements-medico-sociaux.html>

publiques. Le déploiement du NPM dans les EMS ne se réduit pas à l'introduction d'outils de contrôle et d'un nouveau langage.

Ces organisations revêtent le plus souvent une forme associative (Robelet, 2010 ; Lux, 2013). Pour rationaliser les financements, les Etats ont incité ces structures à fusionner. La fusion d'établissements publics de santé ont commencé au Royaume-Uni à la fin des années 1990 dans l'objectif d'amélioration de la performance, avant de se propager dans toute l'Europe. Plusieurs recherches font état des bénéfices de ces fusions : une amélioration de la coordination des soins (Denis et Langley, 1999 ; Elson, 2009), la réalisation d'économies d'échelle (Vinck, 2003), favoriser la qualité des soins (Richard et *al.*, 2007).

Notre étude de terrain, qui démarre en période post-fusion, ne fait pas le même constat, les bénéfices identifiés restant marginaux.

1.1.2. Un contexte de mise en échec de l'outil ?

La complexité de ce cas a incité plusieurs chercheurs de différentes disciplines à s'impliquer dans cette étude. Le diagnostic initial²³ des EMS étudiés proposé par un consultant suisse établit cinq difficultés majeures devant être prise en compte sous l'angle « *d'une approche systémique et se référant à des outils de gestion* », et sous l'angle « *des acteurs clés ainsi que de leur profil de compétences et de comportements managériaux* ». Les points étudiés sont donc :

- **Le leadership** : de nombreux organes de directions coexistent. Le personnel de direction ne semble pas engagé dans le développement de l'organisation commune. La présence d'une équipe de personnel dirigeant trop nombreuse empêche la coordination. Le personnel reproche soit un manque de contrôle soit un excès de contrôle des organes de direction : il manque d'uniformité entre actes et discours. Les leaders n'incarnent pas leurs rôles de direction.
- **La coordination** : Il y a généralement un climat de méfiance dans les EMS étudiées. Le personnel reproche un manque de cohésion et de cohérence entre les sites : le consultant souligne dans son diagnostic du personnel en colère contre les injustices et des inégalités de traitement. Le rapport établit un organigramme « en silos » entre les deux EMS étudiés : aucune fonction n'est réellement partagée : « *qu'il n'y a pas eu de*

²³ Un document préalable établi par un consultant nous a été fourni avant le début de nos recherches. C'est ce document que nous citons.

stratégie de fusion ni de communication ou de suivi structurés, s'agissant des relations entre les sites ».

- **La gouvernance** : La gouvernance est perçue à la fois comme absente et particulièrement floue et dans le même temps, le diagnostic souligne qu'il existe des « *mécanismes de haute surveillance, afin d'éviter le risque d'excès de confiance, a fortiori dans des environnements complexes et tendus.* ». Cela peut s'expliquer par le retrait de certains organes de direction du pilotage des deux EMS et de l'implication excessive d'autres.
- **La communication** : Le rapport établit qu'il y a un déficit de communication notamment en termes de décisions prises par les organes de gouvernance. Deux tensions sont identifiées dans la communication au sein des EMS : « *de ne pas décider clairement et la manière de communiquer* ». Le diagnostic identifie qu'il existe un mille-feuille administratif ralentissant les communications.
- **La politique RH** : Le diagnostic fait état d'un manque d'implication des organes de direction dans la politique de gestion des ressources humaines, notamment le manque d'homogénéité et de proactivité est reproché.

Les difficultés qui caractérisent ce contexte ne semblent pas favorables à l'appropriation d'outils. S'agissant de difficultés multidimensionnelles, nous avons mobilisé le cadre théorique de l'école de la proximité qui prend en considération les dimensions sociale, cognitive, organisationnelle, institutionnelle et géographique.

1.1.3. L'intégration d'ISO 9001 dans un contexte complexe

La mise en œuvre d'ISO 9001 semble complexe de par l'histoire des deux EMS. Avant la fusion, seul l'un d'entre eux était certifié ISO 9001, l'autre possédait un manuel qualité utilisé de façon marginale. C'est après la fusion que la certification s'est imposée à l'établissement qui n'était pas accrédité au départ. Or, le fonctionnement d'ISO 9001 implique de nombreuses modifications sur le plan pratique (Eve et Sprimont, 2013) :

- **ISO 9001 est un dispositif de coordination et de régulation** : ISO 9001 impose le déploiement de règles, techniques et modèles de régulation et de coordination. Il est question de performance et de satisfaction du client. L'accréditation cherche à rapprocher les hommes autour de projets communs.
- **ISO 9001 comme dispositif d'apprentissage et d'innovation** : La certification est un moyen de gérer les connaissances organisationnelles dans un objectif **d'amélioration**

continue. Eve et Sprimont (2013) précisent que la norme ISO 9001 est une forme d'innovation organisationnelle.

- **ISO 9001 comme dispositif de contrôle et de gouvernance :** Dans le sens où le l'accréditation ISO 9001 peut formaliser l'activité, elle facilite l'exercice du contrôle dans les organisations. Elle peut devenir un support de gouvernance en facilitant la mise à jour des informations et en participant à la régulation des organisations qui en bénéficient.
- **ISO 9001 comme une ouverture sur l'interprétation :** Le développement des accréditations sont issues d'intentions volontaires. Elles fixent des objectifs sur tous les aspects de l'organisation. « *Cette situation permet de conclure à une flexibilité interprétative de la norme dont l'impact sur les salariés dépend de son interprétation et de son appropriation qui diffèrent selon les individus et selon les spécificités de l'environnement dans lequel la norme s'établit.* » (Eve et Sprimont, 2013, 8).

Déployer ISO 9001 sans que l'EMS non certifié ne soit volontaire peut être à l'origine de difficultés supplémentaires. Dans le diagnostic initial proposé par le consultant, plusieurs constatations concernant le système qualité sont émises. Premièrement, plusieurs responsables et managers n'adhèrent pas au système qualité. Ensuite, ce système représente une lourdeur administrative qui freine la compréhension directe des documents qu'il le compose. Enfin, le système qualité n'est pas identique dans les deux EMS, il y a donc un manque de cohérence entre ces établissements en l'absence de processus transversaux.

L'ensemble de ces constatations nous a incité à explorer l'appropriation de la certification ISO 9001, en particulier d'approfondir les raisons des difficultés rencontrées.

1.2. ... Et spécifier la méthodologie

Cette étude sur les EMS s'inscrit donc dans notre travail doctoral à partir d'une méthodologie différente des deux études développées dans les chapitres suivants.

1.2.1. **Positionner l'article dans la thèse**

Intention de recherche : L'appropriation a fait l'objet de nombreux travaux en sciences de gestion (Grimand, 2012 ; De Vaujany 2005, 2006 et 2009 ; Buisson, 2006 ; Nieto, 2009 ; Bédé et al., 2012 ; ...). Dans le milieu médicosocial, l'appropriation des outils a également été traité par plusieurs chercheurs (Lemaire et Nobre, 2014 ; Rivière et al., 2019 ; Lemaire, 2020 ; Bellini, 2009 ; Lux, 2013...). Les recherches en sciences de gestion n'investiguent que

marginale des raisons de l'échec de l'appropriation des outils de contrôle. Les rares recherches qui traitent de ce thème l'appréhendent de différentes façons. Bernard (2019) propose d'analyser l'échec au travers des phases de déploiement de l'outil. Nobre et Zawadzki (2013) analysent l'échec d'appropriation à partir de la théorie de la traduction. Bollecker (2013) appréhende l'échec à partir de l'étude de la structure de l'organisation.

Concernant la recherche que nous avons menée dans les EMS, nous avons constaté une fusion inachevée, un manque de cohérence et de coordination, deux lieux proches physiquement ou encore l'absence de leadership. Nous avons donc choisi de mobiliser un cadre théorique encore peu utilisé en contrôle mais susceptible de prendre en compte ces différents points pour explorer l'échec de l'appropriation : la théorie des proximités (Boschma, 2005).

Objectifs de la recherche : Cette première étude est de nature exploratoire. Elle conditionne la suite de nos travaux : elle permet de distinguer différents facteurs pouvant influencer les échecs ou rendre l'appropriation délicate. En effet, la littérature propose plusieurs angles de compréhension et d'analyse mais pas celui des proximités pour expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans le secteur médicosocial.

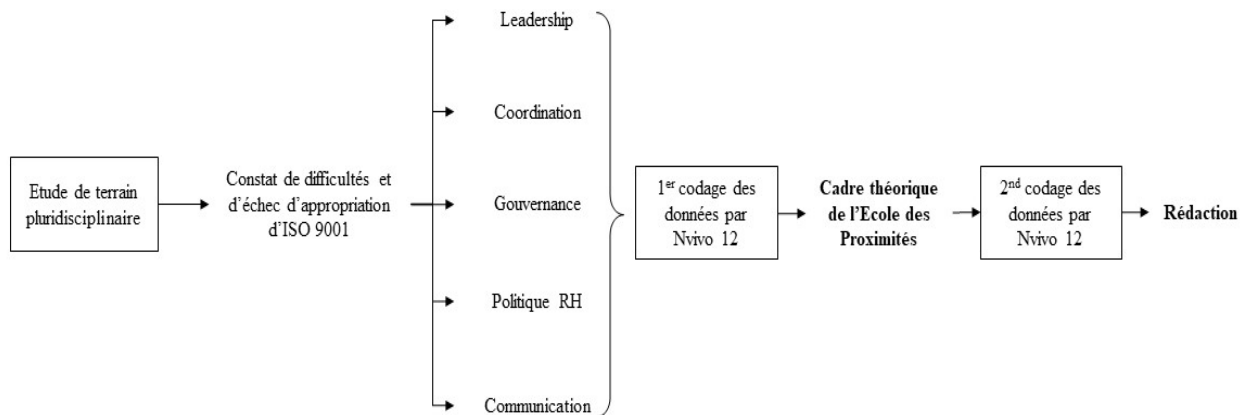
Positionnement de l'article dans la thèse : Cette étude est donc la *pierre angulaire* de la suite de nos travaux. Elle nous a permis de préciser nos questions de recherches. Nous employons, comme méthodologie d'analyse, la théorie ancrée : elle nous permet de garder l'esprit ouvert et de n'avoir aucun *a priori* quant aux facteurs d'échecs.

1.2.2. Précisions méthodologiques

Question de recherche : Compte tenu de la littérature existante et du contexte des EMS étudiés, la question de recherche posée pour cette étude a été la suivante : ***comment expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans des structures qui se caractérisent par une diversité de missions et de parties prenantes ?*** L'outil de contrôle étudié est donc la certification ISO 9001. Cette dernière est un système de management de la qualité qui complète les outils de contrôle classique (Gervais, 2009 ; Maurand-Vallet, 2004 ; Eve et Sprimont, 2016). Nous avons caractérisé les EMS comme des structures caractérisées par une diversité de missions et de parties prenantes.

Design de recherche :

Figure 15: Design de recherche pour l'étude n°1



Précisions méthodologiques : Après avoir analysé les entretiens en réalisant un focus sur les difficultés, nous avons choisi d'employer le cadre théorique de l'école des Proximités. Dès lors, nous avons à nouveau encodé les données selon les différentes formes de proximités, par le biais du codage émotionnel, du codage de valeur (4.2.2.) et du codage versus :

- Codage versus : il permet d'identifier des conflits ou des contradictions au sein du discours des individus.
- Codage de valeur : il représente la mise en œuvre de codes qui reflètent les valeurs, croyances et attitudes.
- Codage émotionnel : il permet de mettre en évidence les différents éléments relatifs aux émotions dans le corpus.

Principaux résultats : Malgré une proximité physique réelle, l'étude révèle une réelle distance entre les acteurs. L'appropriation n'est pas généralisée. Plusieurs résultats apparaissent :

- Un outil toujours en cours d'institutionnalisation ;
- Un manque général de proximité ;
- Une complexité institutionnelle forte qui réduit les possibilités d'appropriation.

Un réel manque d'homogénéité est constaté surtout dans l'usage de l'outil de contrôle déployé.

2. PRESENTATION DE L'ARTICLE

L'échec dans l'appropriation des outils de contrôle : un éclairage par la théorie de la proximité

Résumé :

Le secteur médico-social est largement touché par le déploiement d'outils de contrôle éloignés de la spécificité des pratiques du personnel soignant (Kanold et al., 2008). Nous adoptons le cadre théorique de l'école de la proximité pour analyser l'échec du déploiement d'ISO 9001 dans un établissement médico-social (EMS). Les résultats montrent l'impact de l'absence ou de l'excès de différents critères de proximité sur l'appropriation de l'outil.

Mots clés : Contrôle, appropriation, proximité, échec

Introduction

Les travaux de recherche consacrés à l'introduction d'outils de contrôle dans les établissements publics ou parapublics s'appuient le plus souvent sur le New Public Management (*NPM*) (e.g. Boitier et al. 2015). Le NPM vise un changement radical dans les doctrines administratives en assimilant le management des établissements publics à celui des établissements privés (Hood, 1995) avec l'objectif d'améliorer leur fonctionnement et leur performance. Cependant, le déploiement d'outils dans des contextes différents de ceux dans lesquels ils ont été conçus ne va pas de soi, comme le montrent de nombreux travaux : les résistances (Chatelain-Ponroy, 2010) voire les échecs (Bollecker, 2013) constatés dans les organisations publiques renvoient alors à la question de l'appropriation de ces nouveaux outils par les acteurs.

Nombreux sont les outils de contrôle ayant fait l'objet d'analyses sur leur implémentation et leur usage dans le secteur public ou parapublic : systèmes de mesures de la performance (Boitier et al., 2015), plans stratégiques (Goy, 2015), tableaux de bord (Lemaire, 2013) etc. En revanche, rares sont les travaux consacrés à l'appropriation d'outils de *contrôle de la qualité* dans ce secteur, malgré la place centrale qu'occupent ces derniers dans les politiques de modernisation des services publics (Barouch, 2010). En particulier, dans les établissements médico-sociaux (EMS), les travaux sur cette thématique sont quasi inexistantes à notre connaissance, à l'exception de ceux de Lux (2019).

Or, la question de l'appropriation n'est pas à négliger en raison du caractère pluraliste de ces organisations caractérisées par une forte diversité, en particulier au niveau de leurs missions et des parties prenantes. Par exemple, en France, l'article L 311-1 du code de l'action sociale et des familles précise six missions différentes qui concernent une diversité de parties prenantes, aussi bien au niveau des bénéficiaires (en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté), que des financeurs principaux (l'Etat, la sécurité sociale, la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, les départements et l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) et des personnels : différentes logiques, voire cultures cohabitent (administratives, logistiques, médicales) à l'instar des différents mondes présents dans les hôpitaux (Glouberman et Mintzberg, 2001).

Cette diversité de missions, de parties prenantes, de logiques voire de cultures professionnelles révèle des formes de distance et de proximité qui, d'après nous, méritent d'être étudiées sous l'angle du rôle qu'elles jouent dans les échecs d'appropriation des outils. Cet article vise alors

à dépasser des cadres théoriques déjà mobilisés dans les travaux en sciences de gestion qui se penchent sur les facteurs et processus favorisant l'appropriation (e.g. théorie de la traduction, théorie néo-institutionnelle). Pour répondre à notre problématique - *comment expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans des structures qui se caractérisent par une diversité de missions et de parties prenantes ?* – nous mobilisons la théorie de la proximité (Boschma, 2005). Nous nous sommes intéressés en particulier à la mise en place de la norme qualité ISO 9001 au sein de deux établissements médicaux sociaux ayant fusionné (associatifs à buts non lucratifs dont la mission est le soin et le développement professionnel des personnes en situation de handicap). Dans un premier temps, la revue de la littérature présentera le contexte de la mise en place d'outils de contrôle dans les établissements médico-sociaux ainsi que le cadre théorique. Nous présenterons ensuite la méthodologie de travail ainsi que les résultats obtenus avant de discuter des résultats.

2.1. Revue de la littérature et cadre théorique

La transformation des organisations publiques ou parapubliques se traduit par le déploiement d'une diversité d'outils de contrôle. Si des outils, tels que la certification ISO, relèvent du management de la qualité, ils s'inscrivent plus largement dans une démarche de contrôle (1.1.). Les différents échecs d'appropriation des outils de contrôle constatés dans ces organisations nous conduisent à nous intéresser à la question de leur appropriation (1.2.) et à mobiliser la théorie de la proximité (1.3.) pour mieux en cerner les facteurs (1.4.).

2.1.1. ISO 9001 : un outil de contrôle

La norme de qualité ISO 9001 est une démarche volontaire entreprise par une organisation publique ou privée. Elle se fonde sur la structure éponyme (International Standardization Organization) qui précise à la fois des normes de performances mais aussi les processus qualité sur lesquels s'appuyer. Cette démarche consiste en la certification des processus qualité par un organisme externe (Matison et *al.*, 2011). Les démarches qualité proviennent d'une volonté d'amélioration interne des processus pour répondre à l'évolution des besoins au travail (Rolland et Tran, 2006). Plusieurs études font état de bénéfices à la mise en place d'ISO 9001 : le respect d'exigences réglementaires (Eraud et *al.*, 2007), le développement des échanges entre différents métiers (Autret et *al.*, 2015), une meilleure prise en charge des patients, une coordination plus précise ou encore une transparence accrue (Kanold et *al.*, 2008).

Dans leur revue de la littérature, Eve et Sprimont (2016) considèrent que la norme ISO 9001 est un outil de contrôle au sens où elle 1- complète les outils du contrôle de gestion comme les budgets et les tableaux de pilotage, 2- contribue aux indicateurs de pilotage, 3- s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et dans une approche cybernétique, 4- permet une analyse causale à l'instar du Balanced Scorecard, 5- fournit une représentation équilibrée de la performance, 6- oriente l'attitude des salariés (Eve et Sprimont, 2016). La norme ISO vise une démarche d'amélioration continue qui est l'essence même du contrôle : « *la notion de norme est étroitement associée à celle de contrôle* » (Bessire et al., 2010). Sous cet angle, ISO 9001 en tant qu'outil de management de la qualité constitue un des éléments du package des systèmes de contrôle organisationnel (en particulier le contrôle cybernétique) et plus exactement de contrôle de gestion, au sens de Malmi et Brown (2008).

Si les travaux sur la norme ISO sont nombreux, « *les publications académiques et professionnelles appellent à un accroissement des connaissances entre la norme ISO 9001 et l'attitude des salariés* » (Eve et Sprimont, 2016, p.32). Ainsi, dans le secteur public ou parapublic dans lequel les démarches de certification ISO 9001 se sont développées (établissements de santé, ministères, mairies) les travaux de recherche s'inscrivent le plus souvent dans une perspective critique et concluent à une nécessaire adaptation de ces démarches au service public (Barouch, 2010). Cette demande d'adaptation découle des difficultés rencontrées, notamment les réticences des salariés à adhérer au projet de certification en raison de représentations initiales négatives : suspicion d'évaluation, outil de contrôle, perte de prérogatives sur certaines tâches (Ramrajsingh et Hassanaly, 2010).

2.1.2. L'appropriation des outils de contrôle dans le secteur public et parapublic

Ces réticences nous conduisent à investiguer la question de l'appropriation des outils par les acteurs, et ce pour deux raisons. La première est liée à la norme ISO 9001 : elle prône l'amélioration continue du fonctionnement d'une organisation qui « *repose en partie sur l'appropriation des nouveaux outils de gestion par ses utilisateurs* » (Bédé et al. 2012, p. 83). La seconde concerne la nature même de l'appropriation qui vise à lever ces réticences : l'appropriation est le « *processus par lequel des individus vont rendre un objet au début forcément inconnu voire hostile, propre à un usage quotidien* » (De Vaujany, 2005, p. 83).

Le concept d'appropriation permet de comprendre les mécanismes grâce auxquels un outil trouve une inscription sociale (Bessire et al., 2006). Il s'agit du processus par lequel le sujet reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité

significative pour lui (Rabardel, 1995). Ainsi, « *l'appropriation est un processus dans lequel les acteurs vont interpréter, négocier et créer du sens.* » (Bédé et al. 2012, p.83). La construction de sens et l'interprétation apparaissent comme des enjeux majeurs de l'appropriation. Des travaux sur l'appropriation des outils de gestion montrent également l'importance des dimensions symboliques, politiques et socio-cognitives pour comprendre comment les acteurs perçoivent et s'imprègnent de l'outil (De Vaujany, 2006).

L'appropriation des outils de gestion peut être appréhendée selon trois perspectives (De Vaujany, 2005). La perspective *rationnelle* de l'appropriation renvoie à l'outil comme *outil de rationalisation* et donc comme outil de travail dans sa forme primaire. La seconde perspective de l'appropriation est *socio-politique* : l'outil peut être perçu comme un outil d'influence ou de valorisation. Enfin, De Vaujany (2005) exprime la dernière perspective de l'appropriation comme *psycho-cognitive* : l'outil de gestion est un *support d'apprentissage* ou bien même un *outil affectif*. Cette dimension intègre la vision des individus, leur profil et leur formation. Enfin, relevons que l'appropriation traverse différentes phases : pré-appropriation, appropriation originelle, routine, réappropriation (De Vaujany, 2005).

L'appropriation des outils de gestion a fait l'objet d'une vaste littérature. Les travaux portent souvent sur le processus et les conditions d'appropriation dans de nombreux contextes (e.g. dans l'industrie, Detchessahar et Journée, 2007, les services, Grimand, 2012). Dans le public, les recherches sur cette thématique sont nombreuses (e.g. sur l'Université, Gauche, 2013 ou le secteur de la santé, Nobre et Lemaire, 2013). Les contributions restent rares sur l'appropriation des outils de *contrôle de la qualité* dans le public (à l'exception de ceux de Bédé et al., 2012, Dumas et al., 2012, ou Martineau, 2012). Selon nous, mis à part l'étude de Lux (2019) sur l'évaluation de la satisfaction client, ces recherches restent quasi-inexistantes sur les structures *médico-sociales* même si l'appropriation d'autres outils est plus largement référencée (Lux, 2013, Lemaire et Nobre, 2013).

Or, l'appropriation des outils de contrôle de la qualité dans ces structures médico-sociales mérite que l'on s'y intéresse en raison des transformations qu'elles subissent. Ces structures se caractérisent par leurs diversités (*supra* introduction) auxquelles se greffe une nouvelle logique : fortement lié à l'Etat de par leurs financements (Lux, 2013), elles n'échappent pas à la logique du NPM qui conduit à l'introduction d'outils de modes et d'un nouveau vocabulaire (Lux, 2013). Le déploiement du NPM dans les EMS ne se réduit pas à l'introduction d'outils de contrôle et d'un nouveau langage. Pour rationaliser les financements de ces organisations, qui revêtent le plus souvent une forme associative (Lux, 2013), l'Etat les

a incitées à fusionner. Le développement des principes du NPM dans le secteur médico-social a alors conduit à de multiples bouleversements comme le souligne Lemaire (2013) : le regroupement des associations dans un objectif de mutualisation des ressources, la mise en place de procédures imposant des modifications de structures, l'intervention d'évaluateurs internes et externes, la création de contrats d'objectifs avec les autorités de tarifications. Une démarche qualité, impulsée par la loi 2002-2 en France, s'est également progressivement imposée, elle est devenue un pilier de l'offre stratégique des établissements (Garcia et Vanzetto, 2018).

2.1.3. Les échecs d'appropriation

Ces travaux nous ont conduits à nous intéresser à l'appropriation des outils de contrôle de la qualité dans les établissements de santé ou médico-sociaux compte tenu des difficultés voire des échecs constatés dans l'implémentation d'autres outils de contrôle.

La notion d'échec peut être définie comme « *l'action de ne pas atteindre le but escompté* » (Combes et Lethielleux, 2008). Dans le cas d'innovations (managériales), « *pour comprendre le succès ou l'échec, c'est-à-dire la diffusion et ses péripéties, il faut accepter l'idée qu'un objet n'est repris que s'il parvient à intéresser des acteurs de plus en plus nombreux* » (Akrich et al., 1988a, p.20). Nombreux sont les travaux faisant état d'échec (ou d'abandon) dans l'implantation d'outils de contrôle dans le secteur privé (e.g. Naro et Travaillé, 2019) comme dans le public (e.g. Bollecker, 2013). Ce déploiement peut être long, fastidieux (Alcouffe et al. 2008), l'appropriation n'étant parfois que partielle voire échouée. Les facteurs d'échecs sont variés : certains auteurs pointent la faiblesse de la légitimité de l'outil (Bédé et al., 2012) ; d'autres se focalisent sur la négligence des acteurs et une méconnaissance du phénomène organisationnel (Combes et Lethielleux, 2008, Dumez, 2005). En particulier l'absence de participation des individus à la construction des outils rendrait l'usage et donc l'appropriation plus difficile en raison d'un manque de sens et de pertinence de l'outil (Gauche, 2013).

Si la notion d'échec n'est pas systématiquement employée pour qualifier les difficultés de la transformation des établissements de santé, celle-ci reste controversée (Simonet, 2013). Certains chercheurs font le constat de résistances au déploiement d'outils de contrôle : non adaptés aux spécificités de la gestion médicale, ils créeraient des incohérences et des difficultés de déploiement (Bérard et al., 2015). Molina (2014) considère que les fondamentaux de la gestion publique et les professionnels sont ébranlés avec l'arrivée du NPM et de nouveaux outils de contrôle. Lemaire (2013) dévoile cependant des comportements et stratégies moins

uniformes et bien plus contrastés : les personnels des EMS peuvent être méfiants et passifs, apprenants opportunistes, critiques proactifs, ou encore bon élève. Dubost et Zoukhoua (2011) font également le constat d'une variété de réactions, en particulier des différences de représentations concernant les outils de gestion et les indicateurs de performance dans ces établissements. Dumas et *al.* (2012) expliquent que les processus d'appropriation se différencient selon les catégories professionnelles et la diversité des acteurs des établissements de santé.

Concernant le déploiement d'outils de contrôle de la qualité dans le secteur de la santé, les résultats sont également contrastés. L'étude de Martineau (2012) sur l'appropriation du management par la qualité dans un hôpital met en évidence un accueil favorable pour une certification en raison de l'impact sur la qualité des soins. Dans une étude au sein d'un CHU, Kanold et *al.* (2008) montrent les bénéfices de la mise en place d'un système de management de la qualité basé sur ISO 9001, notamment pour les patients et du point de vue de l'optimisation de l'organisation. Dans ces deux études des difficultés globales d'appropriation des outils par le corps médical dans une perspective décloisonnée et transversale sont constatées. Or, leur déploiement dans les établissements de santé publics devrait permettre de favoriser la coopération entre gestionnaires et équipes médicales en créant un langage commun (Bérard et *al.*, 2015). Cependant, Meliones (2000) relève qu'il « *a toujours été difficile de trouver un langage commun qui pourrait être compris par les administrateurs et les fournisseurs des soins...* » (2000, 58). Relevons que l'échec dans la recherche de transversalité n'est pas spécifique au secteur de la santé : dans une étude de quatre entreprises, Combes et Lethielleux (2008) constatent des échecs identiques dans la conduite du changement : « *celui d'instaurer une transversalité dans les processus, celui de développer la coopération ou encore l'initiative et la responsabilité des individus et des équipes* » (2008, 332).

Dans le secteur de la santé, l'appropriation de nouveaux outils (en particulier de la qualité) n'est pas uniforme. La démarche qualité semblerait se heurter à des cloisonnements liés à des logiques métiers, mais sans que les acteurs y soient totalement hermétiques compte tenu de l'orientation de leur mission, la qualité des soins. Pour comprendre les échecs liés à ces cloisonnements, nous avons mobilisé la théorie de la proximité.

2.1.4. Une explication des échecs d'appropriation par la proximité

Le cadre théorique de la proximité s'inscrit dans le courant de l'« Ecole de la proximité » qui regroupe des recherches en économie régionale et en économie industrielle. Cette Ecole se

focalise sur le rôle de l'espace géographique et non géographique des acteurs sur leurs interactions et leurs comportements. Si le périmètre de l'espace non géographique ne fait pas l'objet d'un consensus (Verdier et al., 2020), l'approche a pour objectif la compréhension de la « diversité de ses formes, les objets sur lesquels elles portent, les logiques qui sont à l'œuvre, en insistant sur le non marchand et les coordinations au sein des processus productifs » (Filippi et al., 2018, p. 942). Parmi les nombreux travaux se rattachant à cette école, la contribution de Boschma (2005) nous semble intéressante pour expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de gestion. L'utilisation de ce cadre théorique n'est pas nouvelle en Sciences de gestion (e.g. Talbot, 2010). Les recherches se focalisent le plus souvent sur la stratégie, l'innovation, la confiance et le contrôle (Verdier et al., 2020). Très rares sont celles qui se centrent sur les échecs managériaux à partir de ce cadre, si ce n'est sur les clusters (Torré et Talbot, 2018) ou sur l'apprentissage (Lièvre et al., 2017). A notre connaissance, les échecs d'appropriation d'outils de contrôle fondés sur ce cadre ne sont pas abordés.

Boschma (2005) examine l'impact de la proximité géographique et non géographique sur l'innovation au sein des organisations. Celle-ci nous paraît adaptée à notre recherche car l'appropriation de nouveaux outils managériaux s'inscrit dans la mise en œuvre de l'innovation managériale (Birkinshaw et al., 2008). L'intérêt de cette approche est la prise en compte simultanée de cinq formes différentes de proximité (tableau 1) qui impactent les comportements. Par ailleurs chaque forme peut influencer une ou plusieurs autres formes. Comme le soulignent Verdier et al. (2020, p. 9) : « les proximités peuvent se renforcer... les proximités peuvent se compenser... les proximités peuvent s'affaiblir jusqu'à se détruire ». Au-delà de la caractérisation des formes de proximité, Boschma (2005) met en garde sur les risques liés à des excès ou à des insuffisances de proximité nuisibles à l'innovation.

Tableau 19: Les cinq formes de proximité (traduit de Boschma, 2005, p. 71)

Proximité	Dimension clé	Manque de proximité	Excès de proximité	Solutions possibles
Cognitive	Ecart de connaissances	Incompréhension	Manque de renouvellement	Créer une base de connaissances commune avec des capacités
Organisationnelle	Contrôle	Opportunisme	Bureaucratie	Système plus souple
Sociale	Confiance basée sur les relations sociales	Opportunisme	Pas de rationalités économiques	Mélange des relations
Institutionnelle	Confiance basée sur l'institution commune	Opportunisme	Verrouillage et inertie	Contrôle et balance institutionnelle
Géographique	Distance	Pas d'externalités spatiales	Manque d'ouverture géographique	Mélange local et extra local

La proximité cognitive représente l'ensemble des savoirs et comportements communs routiniers dans un objectif d'apprentissage réciproque. Cette proximité facilite la communication entre les acteurs et le partage de savoir ainsi que les mêmes données d'expertise. L'enjeu de cette proximité se situe au niveau de *l'écart de connaissances* (Boschma, 2005). Un manque de proximité se caractériserait par des écarts de savoir trop importants susceptibles de générer de l'incompréhension entre les individus. En contrôle, la recherche de Ancelin-Bourguignon et Jenkins (2004) montre qu'un manque de cohérence psychologique (dans le contexte de changement d'outils) i.e. de dissonance cognitive est susceptible de conduire à des mécanismes de résistances. Un excès de proximité réduit la créativité et l'innovation (Boschma, 2005), il peut conduire à des vues conservatrices (Lorino, 2009) et des méthodes et outils peu innovants.

La proximité organisationnelle représente les interdépendances entre les acteurs liés par des relations fonctionnelles et /ou hiérarchiques (Verdier et al., 2020). Cette proximité concerne également la relation entre outil et acteur qui partagent une relation fonctionnelle. L'enjeu de cette forme de proximité se situe au niveau du *contrôle des acteurs*. Un excès de contrôle conduit au développement de la bureaucratie, au strict respect des procédures et des normes existantes et au refus de nouvelles méthodes (Mintzberg, 1994). A l'inverse, une insuffisance de contrôle laisse une forte latitude aux acteurs et ouvrent la voie à l'opportunisme, en particulier la possibilité de choisir de ne pas s'approprier les outils (Boltecker, 2013).

La proximité sociale traite de l'intégration des acteurs dans des réseaux. Elle est à distinguer d'une proximité culturelle car il ne s'agit pas d'une proximité de valeur. Elle se fonde sur la *confiance des acteurs dans leurs relations sociales*. Un excès de proximité sociale privilégie une coordination informelle au risque d'éluder le fonctionnement formel par des outils de contrôle, leur déploiement pouvant être mal perçu (Guibert et Dupuy, 1997). A l'inverse, le manque de proximité sociale, et donc de confiance entre les acteurs, est de nature à nuire à l'appropriation d'outils de contrôle qualité fondés sur une forte participation des acteurs.

La proximité institutionnelle recouvre les règles du jeu institutionnelles et les ensembles de valeurs communes. Elle se distingue des proximités organisationnelle et sociale en ce qu'elle fait référence au niveau macro (normes et valeurs de comportements) et non au niveau micro de l'organisation qui se focalise sur des échanges spécifiques (Boschma, 2005). Cette forme de proximité mise sur la confiance des acteurs dans une institution commune. L'excès de proximité institutionnelle peut conduire à de l'inertie. Comme le soulignent Rivière et Boitier (2011, p. 6), « *les structures existantes au sein des organisations orientent le changement dans un sens partiellement indépendant de celui dicté par les pressions institutionnelles* » : le changement

d'outils peut ainsi être mis en échec par des valeurs différentes (cf. logiques managériales vs logiques médicales). A l'inverse, un manque de proximité institutionnelle pourrait conduire à de l'opportunisme.

La proximité géographique traite du positionnement des acteurs ou des organisations dans l'espace géographique. De façon plus subjective, cette proximité concerne les *distances* au travers des interactions et de la création de réseaux pouvant être influencée par les contraintes géographiques. Cette dimension constitue l'un des fondements du contrôle : l'éloignement géographique lié à la taille de l'organisation et/ou à l'implantation multi sites suppose des mécanismes de coordination plus élaborés que l'échange d'informations par ajustement mutuel ou par supervision directe (Mintzberg, 1984). L'excès de proximité géographique rend alors moins légitime le déploiement et donc l'appropriation d'outils de contrôle, il réduirait la diversité des informations échangées tout en renforçant les opportunités d'échanges.

Cette grille d'analyse invite les organisations à se positionner sur un continuum qui vise à éviter le manque ou l'excès de proximité. Elle nous paraît particulièrement pertinente pour identifier des facteurs explicatifs de l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans les EMS.

2.2. Méthodologie de recherche

2.2.1. **Le choix d'une étude de cas**

Cette recherche repose sur une étude de cas. Considérée à la fois comme méthodologie de recherche et comme une approche de recherche, Yin (1994, p.17) la définit comme « *une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement tracées et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées pour mettre le phénomène en évidence* ».

Le recueil des données a été réalisé en deux temps :

- Des entretiens semi-directifs, d'environ une heure trente chacun, ont été réalisés auprès de 19 employés de l'association (26 h d'entretiens), travaillant sur les deux sites : 11 femmes et 8 hommes ; ils sont tous cadres : 5 responsables du personnel soignant, 3 responsables administratifs, 3 responsables de l'animation, 3 responsables de la direction générale, 4 responsables d'entretiens, et 1 intervenant externe. Le choix des cadres a été effectué pour cerner l'appropriation de l'outil par ce premier échelon hiérarchique avant d'en analyser (dans une étude ultérieure) sa diffusion auprès de l'ensemble du personnel.

- L'examen de la documentation de l'organisation : les différentes procédures, l'organigramme général des procédures, l'organigramme des employés, les descriptions de poste et les rapports annuels.

L'analyse des entretiens ainsi que de la documentation issue de l'EMS a été effectuée avec le logiciel NVivo en utilisant un système de codage à visée théorique (Point et Fourboul, 2006). Cette démarche est abductive et permet de classer les différentes données selon des catégories. Paillé et Mucchielli (2005, 149) expliquent que la catégorisation permet la description d'un « *phénomène d'un certain point de vue, dans la mesure où elle donne lieu à une définition, elle a des propriétés synthétiques, dénominatives et explicatives d'un concept* ». Afin de préciser le codage à visée théorique, nous avons sélectionné les méthodes de codage affectif (Saldaña, 2013) notamment avec un codage permettant d'attribuer aux données qualitatives des jugements de mérite, de valeurs ou d'importance.

Tableau 20: Méthodologies de codages employées par forme de proximité

Proximité	Type de codage	Méthode	Définition	Analyse
Cognitive	Affectif	Codage par valeur	Ensemble de croyances, perspectives et vision : l'importance que le participant accorde à un objet ou une personne	Recherche de sens Partage des savoirs
Organisationnelle	Affectif	Codage par évaluation	Porter un regard, une valeur, un jugement à une personne ou un objet avec une volonté d'amélioration	Hiérarchie de l'institution Evaluation du système qualité Volonté de changement Tensions liées à l'outil
Sociale	Affectif	Codage émotionnel	Analyse du ressenti du participant	Tensions liées l'environnement Confiance
Institutionnelle	Affectif	Codage par évaluation	Porter un regard, une valeur, un jugement à une personne ou un objet avec une volonté d'amélioration	Légitimité de l'outil et des stratégies Valeur de l'outil Proximité physique
Géographique	Affectif	Codage Versus	Identification de dichotomies	Distance liée à la norme et/ou à la communication

Nous avons alors opté pour la théorisation ancrée (Eisenhardt, 1989, 2000) qui nous permet une conceptualisation des données empiriques en effectuant des allers-retours entre le recueil de données sur le terrain et le processus de théorisation. Le cadre théorique de la proximité nous a servi de fondement à l'analyse. Nous avons suivi un processus en six étapes : catégorisation, choix de la méthode de codage, choix des verbatims, codage, modélisation, typologie.

Tableau 21: Exemple de processus de codage issu de la théorie ancrée

Catégorisation/ Proximités	Méthode de codage	Verbatims	Codage	Modélisation : faire le lien avec ISO	Typologie
		« Il y a une réelle volonté du Conseil et du Directeur que les deux sites collaborent, mais au niveau qualité on a du mal à faire ça parce que c'est compliqué de mettre tout le monde ensemble [...] pour moi c'est une réelle volonté, il y a une institution, un directeur, l'idée c'est quand même de se mettre ensemble »	Attentes d'une meilleure coordination sur la qualité intersites	La norme a été imposée d'un site à l'autre ce qui renforce le manque de coordination sur la qualité et l'homogénéité des procédures	Manque de proximité
cognitive	valeur	« Je ne suis pas entièrement satisfait du fait d'avoir un coordinateur par site, je pense que l'avantage c'est que ça a été amené comme une personne extérieure aux équipes sans liens hiérarchiques, qui devait vraiment faire de la coordination des résidents, tout en mettant des nuances parce que je considère que le soignant est aussi à l'écoute des résidents »	La coordination devrait être faite par les soignants et pas par une personne externe	Les rôles se confondent, le déploiement du système qualité aurait dû permettre de définir mieux les rôles de chacun	Excès de proximité

2.2.2. Le Contexte d'un EMS associatif en Suisse

L'étude que nous avons réalisée concerne un EMS Suisse situés sur deux sites distincts dans le même canton. Les EMS Suisses connaissent les mêmes problématiques de gestion et de réglementation que dans le reste des pays européens. Leur gestion demande une amélioration des compétences et un meilleur suivi de la qualité des soins prodigués en mettant le patient au cœur de ses besoins. Le déploiement des outils de contrôle et plus précisément des normes de qualité devient de plus en plus une nécessité dans les établissements publics de santé. Un rapport national intitulé « *Améliorer la qualité et la sécurité des soins* », datant de 2019 et établi par l'Office Fédéral de la santé publique Suisse fait état d'un certain nombre de dysfonctionnements concernant la qualité des soins : 22,5% des plus de 65 ans prennent une médication inappropriée, 12,3% des patients subissent des préjudices lors de séjours à l'hôpital ou encore les résidents des établissements médico-sociaux connaissent le développement d'escarres (1,7%), font des chutes entraînant des blessures (2,0%) ou souffrent d'infection urinaire (5,1%).

L'EMS étudié prend en charge des résidents en situation de handicap physique et/ou mental qui bénéficient de logement, de soin et d'un travail. Les deux sites en question ont connu une fusion en 2011 après plus de 30 années d'existence séparée sans collaboration. Cette fusion donne lieu au déploiement d'outils communs et notamment de management qualité ISO 9001:2008. Cet outil historiquement présent sur le site A, a été déployé sur le site B au moment de la fusion. L'objectif de l'outil est d'uniformiser les pratiques sur l'ensemble des employés au travers des procédures, de garantir les bonnes pratiques et éviter les écarts tels que ceux soulignés dans le rapport sur la qualité et la sécurité des soins. Pourtant, dès la fusion, un rapport fait état d'écarts et de difficultés de déploiement sur le site B. Aujourd'hui encore, l'outil n'est pas considéré

comme uniforme sur les deux sites. Les deux établissements comptabilisent 80 patients et 120 résidents au total. La situation financière est saine et le personnel est qualifié. Depuis quelques années, les rapports annuels font état d'un vieillissement de la population qui impose un changement des pratiques. Faisant état de ces éléments, nous constatons que l'intégration post-fusion n'est toujours pas achevée et l'usage de l'outil ISO 9001 pose toujours question. Les proximités semblent faibles malgré une réelle proximité géographique.

Dans le cadre de notre étude, la mise en place de l'outil de contrôle ISO 9001 provoque certaines réticences. L'infirmier chef de l'un des sites affirme qu'elles sont apparues très tôt. Les deux sites ont mis en place des systèmes qualité indépendants les uns des autres : « *notre institution a été certifiée Qualité mais pas l'autre [...] nous avons donc cédé notre système à l'autre institution [...] mais les deux systèmes ont finalement divergé et voilà chacun a créé ses propres documents etc.* » (Infirmier chef Site A, 27 ans d'ancienneté). Le fait que les deux EMS, ayant un fonctionnement identique et censé collaborer, fassent deux interprétations différentes de la certification ISO 9001, dévoile une certaine indifférence quant à la simplification du système de management de la qualité. Un membre de la direction signale que « *je n'ai aucune expérience avec notre système qualité* » (Membre du bureau et du conseil, sites A et B, 2 ans d'ancienneté). Il semble donc y avoir un fossé entre l'outil et la direction même de l'EMS qui ne fait aucun usage d'ISO 9001 en attestant qu'elle n'en a pas l'utilité. Dans le même sens, un consultant extérieur, qui est intervenu sur la fusion des établissements, précise que les acteurs ne s'approprient pas le système : « *ils ne traitent rien, c'est ça le drame, ils traitent le contenant, la forme, les documents, mais pas le contenu* ». Le nouvel outil de contrôle qualité est présent mais l'appropriation n'est que marginale. Un rapport d'audit réalisé en 2017 sur l'établissement mentionne que le système qualité « *ne devrait pas être considéré comme un système parallèle* ». Cette indifférence peut faire état de perceptions spécifiques de l'outil. On peut donc relever l'échec de l'appropriation de la norme ISO par rapport à l'objectif initial de la déployer de manière homogène sur les deux sites.

2.3. Résultats : les espaces de proximité pour comprendre l'échec de l'appropriation

L'étude des différentes formes de proximité contribue à expliquer l'échec de l'appropriation de la norme ISO par les cadres interrogés.

2.3.1. Une proximité cognitive contrastée

Rappelons que la proximité cognitive représente l'ensemble des savoirs communs susceptibles de favoriser un apprentissage réciproque. Dans l'étude réalisée, la proximité cognitive nous renvoie à deux lectures différentes.

Dans une première lecture, un équilibre dans la proximité apparaît, l'outil qualité est porteur de sens et vecteur d'un savoir commun. ISO présente l'avantage de réduire l'incertitude : la responsable des ateliers (20 ans d'ancienneté, Site B) voit l'outil comme un « *mode d'emploi quand on ne sait pas comment faire* ». Il est considéré ainsi comme vecteur d'apprentissage au-delà d'une simple normalisation de pratiques. C'est ce qu'avance notamment le responsable sécurité et concierge (10 ans d'ancienneté, Site A) en parlant du système qualité : « *Il y a tous les canevas, il y a tout ce qu'on a besoin, même si on a quelqu'un qui arrive ici par exemple, je trouve que c'est... La qualité quand elle a été mise en place, je trouve que c'est une bonne chose quand on a, par exemple, un changement de personnel, c'est qu'on peut vite se mettre dans le bain* ». L'outil ISO contribue à la construction d'un savoir commun, donc à une proximité cognitive. Cette dernière constitue un des fondements du personnel des EMS, bercés par un savoir soignant commun. Si ces savoirs génèrent une forte proximité, ils peuvent créer des incompréhensions lorsqu'ils diffèrent de ceux d'autres professions.

La seconde lecture que nous pouvons avoir est celle d'un manque de proximité cognitive au niveau de la qualité. L'embauche de nouveaux coordinateurs dans l'établissement a conduit à une distance dans les savoirs. Par exemple, sur le site A, l'infirmier chef déplore le recrutement d'un coordinateur dont les connaissances sont éloignées des domaines de la santé et de la qualité. Leur collaboration ne semble pas générer des apprentissages : « *Je ne suis pas entièrement satisfait du fait d'avoir un coordinateur par site, je pense que l'avantage c'est que ça a été amené comme une personne extérieure aux équipes sans liens hiérarchiques, qui devait vraiment faire de la coordination des résidents, tout en mettant des nuances parce que je considère que le soignant est aussi à l'écoute des résidents* » (Infirmier en chef, 9 ans d'ancienneté, site A).

Par ailleurs, le manque de proximité cognitive est également observé au niveau des trois responsables qualité. Ces derniers ne sont pas des qualitatifs de formation, il n'y a aucun socle commun, les savoirs ne sont pas identiques. L'organisation compte un responsable des ateliers qui s'occupe d'abord des ateliers avec les résidents en situation de handicap. Il joue également un rôle de responsable de la qualité à 20%. Les deux autres responsables qualité occupent le

poste à 10% uniquement. Elles sont respectivement responsable lingerie / cuisine et Assistante Soins et Santé Communautaire (ASSC). Ces postes sont bien différents de celui de responsable qualité. Ces fonctions de second rôle empêchent une certaine continuité dans la mise en place et l'appropriation de l'outil. Cette organisation va pourtant à l'encontre de ce que souhaite la direction : « *Il y a une réelle volonté du Conseil et du Directeur que les deux sites collaborent, mais au niveau qualité on a du mal à faire ça parce que c'est compliqué de mettre tout le monde ensemble [...] pour moi c'est une réelle volonté, il y a une institution, un directeur, l'idée c'est quand même de se mettre ensemble* » (Responsable qualité, 5 ans d'ancienneté, Site A.)

Malgré le déploiement d'un outil de management de la qualité générateur de savoir commun, la proximité cognitive, forte entre les acteurs du soin, reste insuffisante entre ces derniers et ceux qui portent la certification ISO. L'implémentation de ISO 9001 ne semble pas avoir permis de réduire les écarts de connaissances entre le personnel cadre de l'EMS interrogé. Ce facteur contribue à expliquer l'échec de l'appropriation de la norme mais n'est pas le seul.

2.3.2. La proximité organisationnelle : des activités insuffisamment contrôlées

La proximité organisationnelle représente l'interdépendance entre les relations fonctionnelles et/ou hiérarchiques. En ce sens, la coordination est au cœur de la proximité organisationnelle et contribue au développement d'une relation entre l'institution et les outils et acteurs qui la composent. La proximité organisationnelle apparaît dans cet EMS comme insuffisante, des tâches relatives à la qualité sont hors de contrôle et peuvent présenter des risques d'opportunisme. Deux résultats principaux ressortent de notre analyse sur la proximité organisationnelle : des procédures non respectées et des activités insuffisamment coordonnées.

Comme le souligne la responsable ASSC (12 ans d'ancienneté, Site A), certaines procédures ne sont pas respectées : « *il peut y avoir des problèmes de transmissions entre les collaborateurs, parfois il y a des oublis, pourtant on est tenus de noter tout dans le DRI (Dossier Résident Informatisé), mais pourtant, c'est pas fait* ». S'il y a des lacunes dans la transmission des dossiers des patients, des soins peuvent être faussement prodigués, l'impact sur la vie d'un résident de l'EMS peut être important. Les dossiers patients informatisés sont une obligation des personnels soignants et font partie des procédures qu'impose le système qualité ISO.

Du point de vue du manque de coordination, la directrice des finances observe que « *la direction devrait pouvoir se décharger notamment au niveau du secteur soins, surtout au niveau de la charge de travail, on ne sait pas à qui s'adresser pour quoi entre les coordinateurs, les référents et la direction mais parfois c'est assez confus* » (Directrice des finances, 13 ans d'ancienneté,

Site B). Le manque de coordination se ressent également entre les deux sites sur la question des outils de contrôle qualité. L'infirmier chef (11 ans d'ancienneté, site B) indique que l'outil ISO 9001 a été imposé par l'autre établissement : *« ça c'est typiquement l'autre site, par expérience ça vient toujours de l'autre site »*. Bien que cette démarche d'imposition de l'outil devrait renforcer le contrôle, les réticences pour l'utiliser sont telles qu'elles génèrent de l'opportunisme. L'utilisation de deux versions différentes du système qualité témoigne de cet opportunisme qui augmente le risque d'écarts entre les deux sites et limite l'appropriation de l'outil. Nous remarquons que l'uniformisation des fonctions supports est complexe et la qualité l'est d'autant plus de par sa dépendance avec les pratiques et avec la hiérarchie. Ensuite, la hiérarchie peu présente et non communicative freine le rapprochement : *« [...] l'absence de capitaine... On ne sait jamais où on va, on ne communique pas, on ne nous appelle pas pour nous dire qu'un patient n'est pas prêt »* (Responsable animation et atelier, 25 ans d'ancienneté, Site A). Le fait de ne pas communiquer renforce les tensions, comme l'explique la responsable qualité et ASSC *« Depuis quelques temps on sent beaucoup de tensions, même les responsables entre eux, il n'y a pas moyen de négocier, il n'y a pas moyen de rentrer en discussion »*.

Finalement, même si toutes les interdépendances fonctionnelles et hiérarchiques de cet EMS n'ont pu être analysées, les témoignages font apparaître une proximité organisationnelle insuffisante. Cette dernière peut également contribuer à expliquer l'échec de l'appropriation.

2.3.3. La proximité sociale : des tensions qui génèrent de l'opportunisme

La proximité sociale représente l'ensemble des relations entre acteurs. Elle repose sur une confiance mutuelle entre les personnes de l'organisation. Dans le cas de l'EMS, la proximité semble présenter quelques faiblesses. Un coordinateur (9 ans d'ancienneté, Site B) explique ainsi qu' *« il y a vraiment des tensions extrêmement grosses au sein de l'équipe soignante, il y a eu des clans très forts, maintenant un peu moins. On est vraiment dans une période de transition, il y a eu beaucoup de départs. Des personnes qui étaient là depuis longtemps qui sont parties. Une bonne partie des soignants fournissent un excellent travail, ils sont en première ligne et pressés par le temps et par différentes contraintes et je pense qu'ils et elles ne se sentent pas toujours entendus »*. La responsable de l'animation (20 ans d'ancienneté, Site A) affirme que le personnel est généralement assez opportuniste, il persiste des écarts qui peuvent avoir des conséquences sur la cohésion : *« Comme on est dans un terrain où chacun y va de ses petits avantages, ses petits bénéfices, parce que c'est assez rigolo comme institution, beaucoup de gens se plaignent, râlent etc. mais finalement on est quand même toujours avec*

les petits bénéfiques des uns et des autres hein... Il y a des favoris, depuis le temps que je suis là voilà [...] il y a des choses qu'on apprend par derrière, c'est diviser pour mieux régner ».

Des carences de proximité sociale peuvent être également identifiées au niveau des acteurs en charge de la qualité. Le système de management de la qualité n'est pas ancré dans un référentiel commun aux deux institutions. Surtout, il souffre d'un manque de légitimité comme le souligne un des membres du conseil de direction (2 ans d'ancienneté) : « *les gens responsables de la qualité en EMS devraient être issus des personnels soignants mais là ce qui m'a étonné c'est que ce sont des responsables animation ou atelier en plus des fonctions en qualité* ». L'insuffisance de proximité sociale peut être également constatée au niveau de la direction qui semble manquer de légitimité : un ancien superviseur externe exprime que « *le directeur gère avec l'affectif, alors quand vous gérez avec l'affectif, vous créez la peur* ». La qualité étant une démarche entreprise par la direction, si cette dernière n'est pas légitime, un projet comme ISO 9001 semble plus difficile à porter. L'absence de confiance envers les choix de la direction se révèle dans les propos du responsable technique et sécurité : « *Je ne passe pas par le coordinateur quand j'ai une demande, je vais directement voir le chef de secteur, après, ces coordinateurs sont arrivés par la demande de la direction uniquement* ».

2.3.4. Une proximité institutionnelle peu renforcée

La proximité institutionnelle concerne l'adhésion à des normes et valeurs de comportements. Cette proximité est préexistante au déploiement d'ISO 9001. Les pratiques de soins inhérentes à la logique médicale sont fondamentalement basées sur la qualité. De ce fait, le processus de normalisation est de nature à renforcer la proximité institutionnelle de par la formalisation des pratiques. Comme le souligne un des responsables qualité, ayant participé à la mise en place de l'outil et à sa mise à jour, « *c'est nous qui l'avons créé donc on a dit ce qu'on faisait et on a écrit ce qu'on faisait* » (25 ans d'ancienneté, Site A). C'est ce que confirme le responsable entretien (25 ans d'ancienneté, Site A), en expliquant « *avec le système qualité, on a formalisé une pratique, avant je notais tout dans un carnet et après on en a fait un document [...] je pense que la hiérarchie est comme moi, il fallait le faire, ils l'ont fait, mais il ne s'agit pas de surveillance* ». L'outil permet alors la normalisation et la formalisation de pratiques, il sert de point d'ancrage pour le personnel en phase avec la logique institutionnelle médicale.

Le renforcement de cette proximité institutionnelle par le déploiement de l'outil est à nuancer en raison d'une coordination insuffisante de la démarche qualité. En effet, la certification se heurte à l'absence d'indications dans les fiches de postes du personnel. Par exemple, dans celle

de l'une des responsables qualité (20 ans d'ancienneté, Site B également responsable de la cuisine, de la lingerie et la cafétéria), son rôle de responsable qualité n'est pas mentionné : « *je suis à 10%, je fais sur le terrain en qualité, tout ce qui est fonctionnel : les audits internes et les cours qualité et puis les revues de direction* ». Son poste est crucial dans le cadre de l'usage de l'outil mais l'absence de formalisation affaiblit la pérennité de la démarche. S'il est envisageable de considérer une adhésion à des normes / rôles implicites, leur absence dans les fiches de poste fragilise la démarche en cas de changement organisationnel ou de personnel. La proximité institutionnelle autour de la qualité des soins ne semble pas suffisamment soutenue par l'application de règles communes dédiées à l'outil de contrôle déployé. La seconde responsable qualité et ASSC (12 ans d'ancienneté, Site A) affirme que les fonctionnements sont différents sur les deux sites, ce qui justifierait la mise en place de deux manuels qualité distincts. Le fait de persister dans la différenciation entre les deux sites génère un brouillard autour de l'outil : « *il y a beaucoup de documents qualités qui sont en phase de modification et autre parce qu'ils ne sont plus à jour d'une part, parce que les choses ont changé, et voilà ça crée aussi peut-être des flous etc.* » (Responsable qualité et responsable ateliers, 5 ans d'ancienneté, Site B). L'infirmier chef adjoint et coordinateur (19 ans d'ancienneté, Site A), précise que le manuel qualité n'est pas toujours utilisé : « *c'est un outil qui est là, on l'utilise parce qu'il faut l'utiliser... c'est du contrôle, je ne suis pas opposé au manuel qualité, mais à condition que tout le monde se l'approprie* ».

La proximité institutionnelle basée sur une confiance envers des valeurs communes autour de la qualité du soin devrait en principe être alignée avec l'outil de contrôle de la qualité déployé. Si cela semble être le cas, elle n'est pas renforcée (voire est fragilisée) par une coordination de l'outil de contrôle qui paraît insuffisante, donc par une proximité organisationnelle trop faible. Or, la qualité du soin sur l'ensemble de l'établissement pourrait être renforcée par une démarche de certification commune où, la logique médicale pourrait être complétée par la logique administrative. Il semble que ce ne soit pas le cas dans cet EMS.

2.3.5. Une proximité géographique trompeuse

La proximité géographique est caractérisée à la fois par la distance physique et par les contraintes imposées par cette dernière. Les deux institutions se trouvent dans le même canton, plus précisément à 25 km l'une de l'autre. Pourtant, cette proximité physique ne facilite pas la proximité communicationnelle. Les deux EMS possèdent une direction commune et pourtant, les distances semblent très lointaines. La proximité géographique est particulière, la Suisse étant un petit pays : « *C'est difficile de savoir si on a des cultures différentes mais je ne vais pas*

suffisamment souvent sur l'autre site pour savoir. Après la Suisse est un petit pays, et nous sommes dans un petit canton, nous avons fait nos formations pratiquement dans les mêmes endroits... On ne devrait pas être si différents. Mais il y a des personnes qui s'imaginent qu'un site est plus pro que l'autre » (Coordinateur, 9 ans d'ancienneté, Site A). En parlant des différences entre les deux établissements, l'infirmier chef (11 ans d'ancienneté, Site B) affirme qu'il y a la culture, l'histoire et les différences entre les personnes qui creusent l'écart entre les deux établissements : « nous avons un fonctionnement différent, [...] mais s'il y avait beaucoup plus de mobilité entre les deux institutions, ça permettrait que le gens se sentent plus à l'aise avec l'un ou l'autre service ». Malgré une distance physique proche, la distanciation est grande et il n'y a pas de réseau qui se crée entre les deux sites. Les déplacements des responsables des fonctions supports sont limités, comme l'explique la responsable de l'administration du personnel (5 ans d'ancienneté, Site A+B) : « c'est une question que je me pose, est-ce qu'éventuellement ça pourrait se faire que j'aille sur l'autre site une fois par mois, je pense que ça pourrait être agréable pour connaître un petit peu les gens, parce que là je n'y vais quasiment jamais ». Cette question dévoile un véritable écart entre les deux sites qui se traduit par de faibles échanges malgré une proximité physique : il n'y a ni connaissance commune, ni interaction, ni réseau. L'appropriation sous l'angle géographique provoque clairement un usage différencié de l'outil sur les deux sites pourtant si proches physiquement mais si lointains dans leurs échanges qui sont presque inexistantes.

2.4. Discussion

L'ensemble de ces résultats contribue à cerner les raisons de l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle sous l'angle de la théorie de la proximité. Si certains acteurs de l'établissement étudié ont réservé un accueil favorable à l'outil de management de la qualité déployé, l'appropriation n'est pas généralisée contrairement aux objectifs initiaux. Ce résultat rejoint des constats effectués dans des recherches antérieures sur des organisations similaires (Martineau, 2012, Kanold et al., 2008, Lux 2019). Il rejoint également le constat selon lequel les organisations peuvent mettre plusieurs années à institutionnaliser les outils de gestion (Alcouffe et al., 2008). Dans le cas de l'EMS étudié, après six années de mise en commun de l'outil, l'appropriation d'ISO 9001 n'est toujours pas généralisée alors que la temporalité du processus d'appropriation devrait déjà faire apparaître des routines d'appropriation (De Vaujany, 2006). Le déploiement de l'outil semble encore se situer entre les phases de pré appropriation et d'appropriation originelle, avec des moments de conception pour uniformiser l'outil sur les deux sites et des moments où les cadres interrogés se questionnent encore sur le rôle de l'outil.

Conformément à la littérature, cette recherche confirme l'importance de la prise en compte de différents facteurs organisationnels et environnementaux dans le projet de mise en place d'un outil de contrôle (Lajante et Lux, 2018). Elle complète ainsi les travaux récents de Lux (2019) dans les EMS sur l'usage par les managers des questionnaires de satisfaction client qui dépendrait de nombreux facteurs (notamment attitudes, effets facilitateurs et normes sociales).

Le cadre théorique que nous avons mobilisé sur les conditions favorables à l'innovation (Boschma, 2005) nous permet ainsi de dévoiler cinq facteurs de proximité susceptibles d'influer sur l'appropriation.

Notre étude nous permet d'observer une proximité cognitive limitée des acteurs de l'EMS qui est nuisible à son appropriation. Malgré le déploiement d'un outil pouvant être générateur de savoirs communs, comme le soulignent Eve et Sprimont (2016), la proximité cognitive, pourtant forte dans le domaine des soins, reste insuffisante autour de cet outil.

La proximité organisationnelle semble également insuffisante dans cet établissement pour insuffler une dynamique d'appropriation qui est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée (De Vaujany, 2006) : les nombreuses tâches non contrôlées par la hiérarchie et la difficulté du site A à diffuser l'outil au site B dévoilent des interdépendances fonctionnelles limitées génératrices d'opportunisme. On pourrait alors y voir un management empêché voire résigné qui continue « *de percevoir l'écho des difficultés du travail opérationnel ainsi que les demandes de soutien et d'écoute de leurs collaborateurs mais ils considèrent qu'ils n'ont pas (ou plus) les moyens d'y répondre.* » (Detchessahar, 2013).

Par ailleurs, si la qualité du soin constitue un dénominateur commun à la démarche de certification ISO et aux valeurs du personnel de santé, les divergences dans les règles fragilisent cette démarche. La proximité institutionnelle autour des logiques médicales pourrait s'affaiblir au bénéfice d'une logique administrative comme l'ont déjà constaté Divay et Gadéa (2008). Ce résultat rejoint également celui de Lux (2019) qui souligne l'importance des attitudes des managers et, notamment, la compatibilité des valeurs.

Les résultats mettent aussi en lumière une faible distance géographique entre les deux sites mais qui reste forte pour les acteurs. Or, comme l'indique (Talbot, 2010, 136), « *la faible distance physique devient une proximité géographique lorsque les acteurs lui assignent les fonctions de facilitateur des interactions en face à face et attribuent à l'espace un usage spécifique et un rôle de typification d'un groupe social.* ». Ce n'est pas le cas dans l'établissement étudié, les

déplacements sont particulièrement limités, il en résulte paradoxalement une perception de proximité géographique faible non favorable à des échanges autour de l'outil.

Enfin, les tensions entre les acteurs révèlent une proximité sociale globalement limitée qui génère de l'opportunisme comme le constate Boschma (2005).

Au-delà de ces résultats pris séparément, qui révèlent globalement des proximités insuffisantes pour garantir l'appropriation de l'outil par l'ensemble des acteurs de l'établissement, on constate une influence limitée des formes de proximité les unes sur les autres. Or, les différentes formes de proximités sont interdépendantes (Talbot, 2018). Dans notre étude, malgré une grande proximité physique entre les deux sites (25 km), la proximité sociale entre ces derniers restes limitée. Cette distance pourrait être attribuée à une proximité cognitive contrastée : des partages de savoirs limités provoqueraient des tensions au niveau social, la proximité géographique n'étant pas suffisamment forte pour compenser cet éloignement. Ce constat rejoint celui de Verdier et al. (2020, 9) : « *les proximités peuvent se renforcer... les proximités peuvent se compenser... les proximités peuvent s'affaiblir jusqu'à se détruire* ». Notre recherche fait également ressortir que la proximité institutionnelle n'est pas renforcée (voire est fragilisée) par une coordination de l'outil de contrôle qui paraît insuffisante, donc par une proximité organisationnelle trop faible. Finalement, le partage d'une forme de proximité n'est pas suffisant à lui seul, il semble nécessaire que les acteurs aient un projet commun pour « *activer ce potentiel de proximités* » (Talbot, 2018, 4). Dans l'étude que nous avons réalisée, les proximités présentent des insuffisances malgré la fusion et le déploiement d'un outil de contrôle de la qualité qui pourrait faire consensus.

2.5. Conclusion

Dans l'objectif d'une compréhension des raisons de l'échec de l'appropriation du système de management de la qualité ISO 9001 dans un EMS, l'analyse des proximités s'est avérée pertinente. Cette étude nous a permis de comprendre l'impact de chaque forme de proximité sur l'appropriation. L'analyse de la proximité cognitive met en évidence un écart de connaissances à la fois insuffisant et important. L'étude de la proximité organisationnelle dévoile un manque de contrôle, notamment des dysfonctionnements dans le respect des procédures et dans la coordination, nuisible au projet même si le référentiel qualité a vocation à formaliser les processus. Au niveau de la proximité sociale le manque de légitimité sociale constatée diminue les possibilités d'appropriation. Pour la proximité institutionnelle, malgré l'importance d'une logique de la qualité des soins, elle peut être fragilisée par une proximité

organisationnelle insuffisante. Enfin, malgré une proximité géographique forte, elle ne suffit pas à combler les écarts entre les deux institutions.

Cette recherche connaît cependant des limites. On peut relever notamment que les entretiens n'ont pas été effectués sur l'ensemble des acteurs concernés par la mise en place de l'outil, ni de manière longitudinale (depuis le début du projet). Les facteurs de proximité ont été caractérisés par un nombre très limité de variables qui ont émergé durant les entretiens et lors de l'analyse des données. De la même manière, d'autres facteurs explicatifs non analysés de l'appropriation, tels que l'impact de la fusion dans le degré d'adhésion à ce type de démarche, le rôle du personnel non cadre ou encore les modalités de conduite du changement permettraient d'enrichir les résultats. Par ailleurs, cette étude se focalise sur un seul cas. Elle mériterait d'être déployée sur d'autres EMS afin d'examiner la pertinence de nos résultats dans des contextes similaires et/ou qui se caractérisent par des proximités trop marquées. Enfin, compte tenu des modalités de recueil de données focalisé sur une série d'entretiens limitée dans le temps, la dimension processuelle de l'appropriation de l'outil n'a pas pu être analysée ni l'évolution des différentes formes de proximité qui est associée.

Les résultats de cette recherche nous amènent vers différentes recommandations managériales. L'uniformisation d'ISO 9001 sur l'ensemble des deux sites est de nature à réduire les espaces de proximités. Pour cela, inciter les différents utilisateurs à s'investir dans l'outil semble très important afin de réduire ces différents espaces de proximité. La formation semble alors inévitable afin que tous les acteurs se sentent concernés par le déploiement de l'outil et sachent comment l'utiliser au quotidien. Par ailleurs, compte tenu d'une faible proximité organisationnelle, le style de leadership de la direction est à questionner pour légitimer ses actions et notamment la mise en place de l'outil. La proximité sociale constitue également un levier pour développer la cohésion intra et inter organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, 11, p. 4-17.

Alcouffe S., Berland N. et Levant Y. (2008), « Succès et échec d'un outil de gestion », *Revue française de gestion*, n° 188-189 (8), p. 291-306.

Ancelin-Bourguignon A. et Jenkins A. (2004), « Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique », *Finance Contrôle Stratégie*, p. 31-61.

Autret A., Boher J.-M., Scarella N., Bouyssie M. et Genre D. (2015). « Certification ISO9001 d'un département de recherche clinique : démarche qualité de l'unité de biostatistiques », *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique* 63 : p 82.

- Barouch G. (2010), « La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition », *Politiques et management public*, Vol. 27.
- Bédé D., Bédé S., Fiorello A. et Maumon N. (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Revue Management & Avenir* 54 (4), p. 83-106.
- Bérard É., Flachère I., Saulpic O. et Zarlowski P. (2015), « Les outils financiers dans les hôpitaux : penser leur déploiement au-delà de la dimension technique », *Journal de gestion et d'économie médicales*, Vol. 33 (7), p. 409-427.
- Bessire D. et Onnée S. (2006), « Les agences de notation sociétale : la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction ». In *Comptabilité, contrôle, audit et institutions : Tunisie*.
- Bessire D., Cappelletti L., Pige B. (2010), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- Birkinshaw J., Hamel G. Et Mol M.J. (2008), "Management innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- Boitier M., Chatelain-Ponroy S., Riviere A., Mignot-Gerard S., Musselin C., Sponem S. (2015), « Le Nouveau Management Public dans les universités françaises, un puzzle doctrinal encore mal articulé en pratiques ? », *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*.
- Bollecker M. (2013), « Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ? », *Politiques et management public*, Vol. 30/2, p. 221-239.
- Boschma R. (2005), Proximity and Innovation: A Critical Assessment, *Regional Studies*, 39 (1), p. 61-74.
- Boyer A. Et Nefzi A. (2008), « La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : Une application aux sites web commerciaux », *La Revue des Sciences de Gestion*, 234, p. 37-48.
- Chatelain-Ponroy S. (2012), « Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg », *Politiques et management public*, Vol. 27/3.
- Combes M. Et Lethielleux L. (2008), « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue française de gestion*, n° 188-189 (8), p. 325-339.
- Detchessahar M. Et Journée B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, 174, p. 77-92.
- Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, 19 (1), p. 57-80.
- De Vaujany F.-X. (2005), *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS.
- De Vaujany F.-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue Management & Avenir*, 9 (3), p. 109-126.
- Divay S. Et Gadéa C. (2008), « Les cadres de santé face à la logique managériale », *Revue française d'administration publique*, 128, p. 677-687.

- Dubost N. Et Zoukousa E.-A. (2011), « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social ». In *Comptabilités, économie et société*, Montpellier, France.
- Dumas M., Douguet F. Et Muñoz J. (2012), « L'appropriation d'un outil de la qualité des soins à l'hôpital », *Journal de gestion et d'économie médicales*, Vol. 30 (3), p. 127-149.
- Dumez H. (2005), « De l'ennui organisationnel », *Le Libellio d'AEGIS*, pp. 1-2.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.
- Eraud M., Dadi Saâd B., Lahcen M., Guy S., Farges G. (2007), « Intérêts d'une certification ISO 9001 version 2000 des services biomédicaux », *ITBM RBM News* 27 (5), p. 3-5.
- Eve A. Et Sprimont P.-A. (2016), « Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001 : une analyse auprès de salariés opérationnels », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 22 (1), p. 27-52.
- Filippi M., Wallet F. Et Polge É. (2018), « L'école de la proximité : Naissance et évolution d'une communauté de connaissance », *Revue d'économie Régionale Urbaine Décembre* (5), p. 939-966.
- Garcia É. & Vanzetto G. (2018), « La démarche qualité dans le secteur de la protection de l'enfance, entre contrainte réglementaire, 'faire ensemble' et évaluation », *Informations sociales*, 198, p. 12-20.
- Gauche K. (2013), « Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation ». In *34e congrès de l'Association francophone de comptabilité*, Canada.
- Glouberman S. Et Mintzberg H. (2001), "Managing the Care of Health and the Cure of Disease. Part I : Differentiation", *Health Care Management Review* 26 (1), p. 56-69.
- Goy H. (2015), « Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ? », *Revue Gestion et Management Public*, Vol. 3, n° 4, p. 65-82.
- Grimand A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Revue Management & Avenir*, 54, p. 237-257.
- Guibert N. Et Dupuy Y. (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, 3, p. 39-52.
- Hood C. (1995), "Contemporary public management: a new global paradigm?", *Public Policy and Administration* 10 (2), p. 104-117.
- Kanold J., Halle P., Paillard C., Merlin E., David A., Levallois S., Roudeix D., Dugue F., Lacaze C., Morisset C., Souquiere V., Demeocq F. (2008), « Mise en place d'un système d'assurance qualité ISO9001 en cancérologie pédiatrique », *Archives de Pédiatrie* 15 (2), p. 122-134.
- Lajante M. Et Lux G. (2018), « Ouvrons la boîte noire des émotions pour comprendre le processus d'appropriation des outils de gestion ! », *Finance Contrôle Stratégie*, p. 3-21.
- Lemaire C. (2013), *Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel : le cas de l'expérimentation d'un outil de pilotage de la performance dans le secteur médico-social*, Thèse en sciences de gestion, Université de Strasbourg.
- Lemaire C., Nobre T. (2013), « La pré-appropriation d'un outil de gestion à l'hôpital », *Comptabilité sans Frontières*, The French Connection, Canada.

- Lièvre P., Mériade L., Talbot D. Et Tang J. (2017), « Une relecture du Ba d'Ikujiro Nonaka par l'Ecole de la proximité. Le cas d'un échec de conversion de connaissances entre la France et la Chine », *Management international*, 22(1), p. 100-114.
- Lorino P. (2009), « Le contrôle de gestion après la crise : Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe ? », *Revue française de gestion*, 193, p. 29-35.
- Lux G. (2013), *Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médico- Sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Rennes 1.
- Lux G. (2019), « Facteurs explicatifs des intentions d'usage des données issues des questionnaires de satisfaction client », *Recherches en Sciences de Gestion*, 134, p. 79-110.
- Malmi T. et Brown D.A. (2008), "Management control systems as a package. Opportunities, challenges and research directions", *Management Accounting Research*, 19 (4), p. 287-300.
- Martineau R. (2012), « Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital », *Revue Management & Avenir*, n° 54 (4), p. 215-236.
- Matison P. et al. (2011), « Vadémécum pour aider au succès d'un projet de certification ISO 9001 d'un service biomédical », *IRBM News* 32 (6), p. 117-120.
- Meliones J. (2000), "Saving Money, Saving Lives", *Harvard Business Review* (November-December).
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.
- Molina Y. (2014), « Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social », *Pensée plurielle* 36 (2), p. 55-66.
- Naro G. Et Travaillé D. (2019), « De la conception collective d'un Balanced Scorecard à son abandon », *Comptabilité Contrôle Audit*, 25, p. 13-54.
- Point S. Et Fourboul C.-V. (2006), « Le codage à visée théorique », *Theoretical coding*, 21 (4), p. 61-78.
- Rabardel P. (1995), *Les hommes et les technologies ; approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin.
- Riviere A. Et Boitier M. (2011), « Liberté et responsabilité des universités : Comment le contrôle de gestion participe à la construction d'un système de pilotage de la performance ? », *Comptabilités, économie et société*, Montpellier.
- Ramrajsingh A. Et Hassanaly P. (2010), « La démarche qualité dans le service public : un exemple d'application dans l'enseignement supérieur », *Humanisme et Entreprise*, 299, p. 69-80.
- Rolland S. Et Tran S. (2006), « La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001 », *5e édition du colloque métamorphose des Organisations*, Nancy
- Saldaña J. (2012), *The Coding Manual for Qualitative Researcher*, Sage Publications.
- Simonet D. (2013), "New public management and the reform of French public hospitals", *Journal of Public affairs*, Vol. 13, n°3, p. 260-271.
- Talbot D. (2010), « La dimension politique dans l'approche de la proximité », *Géographie, Économie, Société*, Lavoisier, 22 (2), p. 125-144.

Talbot D. (2018), « Proximités et contrôles », *Revue d'économie régionale et urbaine*, Armand Colin.

Torre A. Et Talbot D. (2018), « Proximités : retour sur 25 années d'analyse », *Revue d'économie régionale et urbaine*, Armand Colin, 2018, Décembre (5), p. 917-936.

Verdier C., Meriade L. & Talbot D. (2020), « Les proximités, un cadre d'analyse de l'environnement de contrôle à l'Université », *Gestion et management public*, 8(3), 73-95.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 1re édition, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

3. DISCUSSION ET CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Dans cette partie, nous discutons de cet article en fonction de l'ensemble des recherches que nous avons pu mener depuis le début de ce travail doctoral. La mobilisation du cadre théorique de la proximité nous offre un nouveau cadre pour comprendre l'appropriation (3.1.), l'usage de l'outil (3.2.), et le contexte de l'appropriation (3.3.).

3.1. La proximité pour comprendre l'appropriation

L'originalité de cette recherche réside dans l'emploi d'un cadre théorique encore peu étudié dans les recherches en contrôle et, à notre connaissance, employé pour la première fois dans des travaux sur l'appropriation.

3.1.1. Le manque de proximité est-il un facteur d'échec systématique à l'appropriation ?

Dans la littérature, différents facteurs favorisent l'échec du déploiement des outils.

Le premier facteur identifié est celui de la gestion du changement qu'implique la mise en place d'un outil (Moison, 2010, Zawadzki, 2011). Dans notre étude, nous avons pu constater un manque de transversalité (Combes et Lethielleux, 2008) dans la gestion du changement : il semble manquer de coordination entre les sites ce qui rend le partage des savoirs difficile (proximité cognitive) et complexifie la conduite du changement. Or, la proximité organisationnelle contribue à réunir une volonté commune de changement qui est contrastée dans notre étude.

Un second facteur d'échec identifié dans la littérature est la rhétorique (Alcouffe et *al.*, 2008). Dans le cadre des outils de contrôle, elle a son importance : les discours autour des outils sont censés apporter une synergie entre les différents éléments stratégiques et fonctionnels (Bourguignon et Jenkins, 2004). C'est aussi un des objectifs du déploiement d'ISO 9001 et plus largement des outils de contrôle : formaliser les pratiques gestionnaires. Comme le précise Rouquet (2012), l'outil a pour objectif d'uniformiser le langage et les modes de fonctionnement dans les organisations. Dans notre recherche, nous constatons que cette démarche d'uniformisation est complexifiée par un manque de leadership : ni les outils, ni les leaders ne possèdent une réelle légitimité. Leurs objectifs et discours peuvent paraître éloignés des préoccupations d'ISO 9001. La proximité cognitive est censée faciliter la communication entre les acteurs. Pourtant dans cette étude, les dysfonctionnements dans la communication génèrent de nombreuses incompréhensions tant au niveau de l'outil que du contexte organisationnel.

Les propriétés de l'outil sont également reconnues comme des facteurs d'échecs à l'appropriation. En effet, sa forme instrumentale peut être à l'origine de complexités rendant ce dernier difficile d'accès (Bargain, 2015). ISO 9001 n'est pas un outil neutre (Szostak et *al.*, 2018). Eve et Sprimont (2013) identifient plusieurs éléments constitutifs de la certification :

- ISO est un dispositif de coordination (cf. proximité organisationnelle et sociale, Boschma 2005). Or, le manque de coordination dans les deux EMS étudiés est régulièrement reproché par les personnes interrogées.
- ISO est un dispositif d'apprentissage (cf. proximité cognitive, Boschma, 2005). Or, les personnes interrogées déplorent un manque de savoirs communs et partagés, même si certains acteurs se placent dans une position plus contrastée en considérant l'outil comme l'image de leurs pratiques quotidiennes.
- ISO 9001 est un dispositif de contrôle. Cependant, nous avons pu observer que ce contrôle peut être mal perçu dans chacune des formes de proximités. L'outil a été imposé à un établissement par l'autre, provoquant un excès de contrôle.
- ISO 9001 est un dispositif d'interprétation. Le manque de proximité géographique et institutionnelle des acteurs génère des interprétations différenciées de la certification.

Ce ne sont donc pas les propriétés même de l'outil qui influence l'échec d'appropriation, mais plutôt ce que les acteurs en font et comprennent. Le contexte et les proximités imposent différentes interprétations d'ISO 9001.

Finalement, le dernier facteur d'échec identifié dans la littérature est le manque de cohérence. La cohérence dans le déploiement des outils de contrôle a été abordée par Bourguignon et Jenkins (2004). Le manque de cohérence peut avoir plusieurs conséquences, notamment la résistance ou la dissonance cognitive au sens de Festinger (1957). Notre étude corrobore cette idée de l'importance d'une cohérence : il n'y a pas de réelle prise de décision de la part des organes de direction ni de partage d'information entre les acteurs. Le manque de proximité sociale impacte négativement la cohérence organisationnelle.

L'ensemble de ces éléments relatifs à la proximité semblent intéressants pour approfondir l'appropriation. Le manque de proximité est un élément qui apparaît comme décisif dans le processus d'appropriation.

3.1.2. Un contexte complexe

Les études sur la complexité des organisations sont multiples. Nous nous sommes intéressés aux tensions liées à l'environnement organisationnel et, plus précisément, liées à une fusion des deux EMS. Les tensions se sont traduites notamment par un taux de turnover élevé durant les premières années de la fusion et la rigidification de l'organisation avec une gestion de projet complexe. Il semblerait que la fusion n'a pas fait l'objet d'une communication claire. Les acteurs se sont sentis trahis : la fusion n'était pas présentée comme telle, mais plus simplement comme un changement de direction vers une direction commune entre deux établissements. Aujourd'hui, le doute persiste, il n'y a toujours pas d'unification entre les sites. Pourtant, certaines personnes des EMS perçoivent la fusion comme ayant « *du sens économiquement dans une fonction comme la Qualité, où il faut des années pour avoir un seul formulaire* » (Responsable qualité, 5 ans d'ancienneté, Site A.). D'autres considèrent la fusion comme limitée : « *Lors de la fusion, le message était clair, on s'arrête à l'administration.* » (Responsable administration du personnel, 5 ans d'ancienneté, Site A+B). D'autres tensions émergent : le favoritisme, le manque de considération de certains patients, le déficit de coordination ou encore les tensions entre le personnel dont se plaignent les résidents.

Nous avons également pu analyser les facteurs de tensions. Sur le site A : les tensions sont liées à la relation avec la hiérarchie, le manque d'équité et la communication interne défaillante. Sur le site B les sources de tensions sont : la communication interne défaillante et les relations avec la hiérarchie. D'autres éléments complexifient le contexte : le manque de confiance entre la direction, il n'y a donc pas de proximité institutionnelle ; le manque d'outil mis à disposition par la direction aux employés, malgré l'existence d'ISO 9001 et des procédures qui en découlent.

3.1.3. Un outil déjà en place...

Notre étude s'est déroulée alors que l'outil de management de la qualité ISO 9001 était déjà déployé dans les EMS depuis plusieurs années. Pourtant, son acceptation n'est toujours pas acquise. Nous pouvons considérer que **l'existence de l'outil est remise en question** dans l'organisation.

Dans la littérature, nous avons pu constater que l'outil nécessite d'être contextualisé pour exister dans l'organisation (Chiapello et Gilbert, 2012). Cette contextualisation semble complexe dans les EMS étudiés. En effet, l'outil manque d'une inscription dans son contexte. Cette inscription

correspond à l'articulation entre l'objet et son environnement (Akrich, 1991) et permet de relier des situations qui font du sens (Akrich, 1993). Nous avons pu constater un manque de proximité sociale et organisationnelle qui provoque l'incompréhension et les incertitudes.

Les travaux de recherche existants évoquent également des situations d'usage marginal de l'outil dans l'organisation : l'usage n'est pas le même selon les acteurs et selon les sites étudiés. Dans le cadre de situations à couplage fort (donc de situations contraignantes - Grimand et *al.*, 2018) il y a des interactions entre les différents types d'usage : prescrit ou réel. Notre recherche montre que la situation contraignante entraîne plusieurs usages du manuel qualité issu de la norme ISO 9001. En effet, certains acteurs en font un usage marginal alors que d'autres l'utilisent au quotidien. Dès lors, l'inscription de l'outil dans son contexte est plus difficile si les acteurs ne considèrent pas leurs usages.

L'outil ne semble donc ni réellement inscrit dans l'organisation, ni réellement utilisé. Cependant, notre étude est limitée, elle intervient à un moment où les processus d'appropriation sont entamés, nous n'avons qu'un aperçu partiel à un moment précis du processus de déploiement.

La complexité de notre étude ne nous donne pas la possibilité de la situer dans une des phases de l'appropriation (pré-appropriation, appropriation originelle, routines d'appropriation et la réappropriation). Nous pouvons cependant observer que tous les membres de l'organisation ne maîtrisent pas ISO 9001 et qu'il est encore moins construit socialement. Cette préexistence de l'outil nous empêche de comprendre l'origine des échecs d'appropriation. Comprendre l'appropriation comme un processus nous permet d'envisager que les échecs ne sont pas définitifs : les acteurs interagissent avec l'outil, ce qui constitue une première condition au processus d'appropriation.

3.2. Proximité, distance et interactions...

Le manque de proximité au sein de ces établissements est réel et important. En revanche, il n'empêche pas l'interaction entre les outils et les acteurs. Cette interaction peut se faire, comme nous l'avons vu plus haut, par le biais de comportements opportunistes (3.2.1.). Or, nous pouvons aussi questionner l'existence réelle d'un lien entre outils et acteurs, s'il n'y a pas de proximité (3.2.2.).

3.2.1. **L'opportunisme comme interaction**

Les échecs du déploiement des outils peuvent être expliqués par des facteurs sociopolitiques (Nobre et Zawadzki, 2013). D'après Belmondo (2000), les outils génèrent des jeux de pouvoir et des situations d'opportunités. L'école de la proximité tient également compte de cette dimension, le manque de proximité constitue une ouverture à l'opportunisme des acteurs. L'étude que nous avons menée dans les EMS a confirmé l'opportunisme du personnel dans une recherche de bénéfices et d'avantages individuels.

Selon Nobre et Zawadzki (2015), les interactions structurent les rapports sociaux et, malgré les distances, des interactions peuvent exister, en particulier des rapports de force (Grimand, 2012). Les jeux de pouvoirs permis par les outils peuvent être à l'origine de comportements opportunistes. Les travaux sur l'opportunisme dans l'usage des outils de contrôle ont notamment porté sur les détournements d'usage (Martineau, 2012 ; Akrich, 2006) qui peut prendre appui sur les propriétés de l'outil. Dans notre étude, les détournements sont plutôt de l'ordre d'un non usage ou d'un usage marginal. Par exemple, certaines personnes interrogées expliquent que les nombreuses procédures inhérentes à l'outil le rendent flou et difficile d'accès : c'est un moyen de justifier qu'ils n'emploient pas le référentiel ISO 9001. Or, le non usage de l'outil de contrôle peut mener à des comportements opportunistes. D'autres se fondent sur le fait que le manuel qualité n'est pas approprié par l'ensemble du personnel des EMS pour justifier qu'eux-mêmes ne l'utilisent pas. Ce manque de proximité permet de générer des comportements opportunistes qui rendent l'outil contre performant (Martineau, 2008).

L'opportunisme peut également se traduire par de la manipulation (Perez et *al.*, 2005) qui peut être à l'origine de pressions institutionnelles externes ou de volontés individuelles. Dans notre étude, les manipulations sont d'origine essentiellement individuelles et fortement liées aux distances entre les acteurs. Le manque de coordination et de pilotage dans l'organisation oblige les acteurs à se faire confiance dans leur quotidien. Cet excès de confiance diminue l'utilité des outils en laissant la possibilité aux acteurs d'échapper à la vigilance de l'organisation (Fenneteau et Naro, 2005). Nous avons pu constater des comportements de favoritisme et de manipulation.

3.2.2. Créer du lien par les outils : une abstraction ?

Dans la revue de la littérature, nous avons pu faire le constat que les outils créent du lien entre les acteurs. Qu'en est-il pour notre étude ?

Si l'outil permet de créer un alignement entre l'organisation et la réalité du terrain (Tran, 2012), nous avons observé, dans l'étude des deux EMS, un manque de connexion entre la réalité du

terrain et ISO 9001. Les personnels chargés de la qualité ont des responsabilités plus étendues que leur fonction qualité, ils cumulent plusieurs rôles. Par ailleurs, ces personnes ne communiquent pas forcément entre elles. Pourtant, la communication et la coordination semblent être déterminantes dans la mise en œuvre de cet outil : déployer ISO 9001 exige un investissement élevé en termes de coût ou de travail. Dans notre étude, les ressources allouées à son maintien et à son développement sont limitées.

Rocher (2009) observe que la création de lien diffère selon le rôle que joue l'outil dans l'organisation :

- **Le rôle de conformation** développe l'orientation des comportements des acteurs en fonction de volontés organisationnelles (Anthony, 1988). Dans notre étude, les volontés organisationnelles ne sont pas clairement explicitées et ISO 9001 ne permet d'orienter les comportements : une insuffisance de pilotage et de coordination de la certification est constatée.
- **Le rôle d'investigation du fonctionnement** permet de créer du lien en mettant en exergue les déterminants de l'organisation. Notre étude dévoile que l'organisation n'évolue pas grâce à l'outil : les deux EMS étudiés stagnent depuis plusieurs années suite à la fusion des deux entités.
- **Un rôle d'accompagnement de la mutation et du changement** (Boitier et Rivière, 2016). L'outil étudié ne permet pas de réduire les distances pour augmenter les capacités d'uniformisation entre les sites. L'étude nous a permis de constater aucune évolution depuis plus de 10 ans.
- **L'outil peut permettre d'explorer le nouveau et peut être vecteur de savoir et d'apprentissage** (De Vaujany, 2006). Dans notre cas, plusieurs acteurs interrogés soutiennent que l'outil leur permet de guider leur travail, mais ce ne sont que des avis minoritaires. La majorité des personnes ayant participé à l'étude considèrent à peine l'existence de ce dernier. Il n'est qu'une préoccupation secondaire face aux problématiques quotidiennes.

La littérature met également en exergue qu'un outil est vecteur de valeurs et peut devenir représentatif d'une identité collective (Drevet, 2017). Dans notre étude, l'outil a été imposé par un site à un autre lors de la fusion dans un objectif de conformation. Ce déploiement forcé ne semble pas créer de lien mais est à l'origine de nombreuses controverses.

3.3. Conclusion

Cette étude tente de porter un nouveau regard sur l'appropriation par la théorie des Proximités. Nous avons donc voulu répondre à la question suivante : *comment expliquer l'échec de l'appropriation d'outils de contrôle dans des structures qui se caractérisent par une diversité de missions et de parties prenantes ?*

La mobilisation du cadre théorique de l'école des proximités nous a permis de cerner des facteurs susceptibles d'influencer l'appropriation et de la pluri-dimensionnalité de ses processus. Pour expliquer les échecs du déploiement d'un outil, il est important de prendre en considération son contexte.

Au final, la recherche que nous avons menée au travers de cette première étude nous a conduit à mettre en évidence plusieurs facteurs que nous supposons intéressants à la compréhension des processus d'appropriation :

- **Le mode de pilotage** : Le manque de coordination et de transparence relevé par les personnes interrogées et dans l'étude préalable du consultant nous permet d'envisager qu'un pilotage inadapté puisse avoir un impact sur l'appropriation.
- **La participation** : Les acteurs de cette étude semblent être déconnectés de l'outil qu'ils emploient, ils ne participent pas à son développement, ne l'emploient que de façon marginale et ne considèrent son existence que de façon limitée.
- **Les représentations** : Dans cette étude, les représentations de l'outil sont diverses et ne sont pas uniformes. Plusieurs représentations semblent coexister à la fois positives et négatives de l'outil.
- **Les émotions** : Les participants ont montré de vives émotions durant les entretiens autour du manque de coordination, de communication et de transparence.

Ces facteurs nous permettent d'orienter la recherche autour de ces quatre éléments.

CHAPITRE 3. L'APPROCHE DE LA PRE- APPROPRIATION PAR LE PILOTAGE CAPACITANT : LE CAS D'UNE UNIVERSITE FRANÇAISE

VALORISATION : Hertzog M., Bollecker M. (2022), *L'impact d'un mode de pilotage capacitant sur la pré-appropriation d'un outil de contrôle de la qualité : le cas d'une accréditation à l'université*, Congrès de l'AIRMAP, Rabat.

Dans un souci d'uniformisation, nous avons lissé la numérotation initiale de l'article avec celle de notre thèse, concernant les tableaux et les titres.

1. INTRODUCTION DE L'ARTICLE : Comprendre la pré-appropriation comme phase critique du déploiement des outils de contrôle

Après une première étude de nature exploratoire, nous nous penchons sur les processus d'appropriation et, plus particulièrement, sur la pré-appropriation. Nous replaçons cette seconde étude dans son contexte (1.1.) et nous en spécifions la méthodologie (1.2.).

1.1. Préciser le contexte...

Cette première partie introductive permet de préciser des éléments contextuels issus de la littérature non mentionnés dans notre article.

1.1.1. Le développement de la normalisation à l'université

Comme nous l'avons abordé dans la méthodologie, cette seconde étude a porté sur le déploiement d'une accréditation dans un institut universitaire français. Cette accréditation n'est pas un cas isolé en France, depuis de nombreuses années les normes, certifications et accréditations se développent dans les universités.

En effet, les agences internationales intéressent fortement les établissements d'enseignement supérieur (Julian, 2006 ; Nioche, 2007 ; Khakifa, 2016). Cret (2007) précise les rôles de ces accréditations dans les universités et *business schools* :

« Les agences d'accréditation seraient là pour « aider » les consommateurs (étudiants, entreprises) dans leur choix en les dotant d'équipements distinctifs, les labels, qui auraient pour fonction de certifier la qualité d'un établissement ou d'un programme et de lever l'incertitude sur la qualité des produits en émettant un signal immédiatement lisible. En ce sens, les intermédiaires ou prescripteurs sont considérés comme les garants de l'efficacité du marché. Les auteurs qui traitent de la qualité dans son ensemble, les membres des Business Schools et des agences d'accréditation développent ainsi un discours selon lequel les établissements demandent une accréditation pour situer leur institution dans les classes définies par l'accréditation, pour se positionner les uns par rapport aux autres. La décision d'accréditation s'explique alors par la volonté des établissements de s'intégrer dans des ensembles qui facilitent par ricochet la décision des étudiants. » Cret (2007, 233).

D'après Bernier-Khedache et Rousselet (2022), les accréditations les plus répandues sont les labels EQUIS²⁴ et AACSB. Ces auteurs observent également que plus de 800 écoles de commerce, réparties dans une cinquantaine de pays du monde, sont accréditées. En France, l'accréditation d'un établissement est plus complexe en raison des moyens financiers nécessaires. Certifier un établissement génère de lourdes dépenses, suppose de mobiliser de nombreuses ressources et implique des changements profonds comme le soulignent Lejeune et al. (2018, 84) : « *l'accréditation touche à l'identité d'une organisation et peut impliquer des changements stratégiques* »²⁵.

La mise en place de certifications répond à besoin « *de reconnaissance externe par la mise en œuvre de structures et de pratiques considérées comme légitimes* » (Boiral, 2004, 2). La recherche de légitimité lors du déploiement d'accréditations universitaires nous conduit à tenir compte des représentations de l'outil. En effet, l'intervention des représentations dans la mise en place des certifications et plus largement, dans le déploiement des outils de contrôle, permettent aux acteurs de « *s'engager des actions conformes aux orientations désirées par l'organisation* » (Drevet, 2008, 129). De plus, celles-ci nous permettent d'obtenir des éclairages quant aux éléments influençant les raisons de la mise en place des certifications. C'est pourquoi nous souhaitons préciser des difficultés liées au déploiement des certifications.

1.1.2. Les difficultés liées aux certifications

La littérature en sciences de gestion est unanime sur la complexité inhérente au déploiement de certifications dans des établissements d'enseignement supérieur. De ce fait, des démarches sont souvent entreprises, non pas pour certifier l'intégralité de l'organisation mais plutôt « *une composante, une école, une unité de recherche, mais le plus souvent un service opérationnel de l'université ou d'une composante* » (Ory et al., 2014, 5). Cette complexité peut être expliquée par un manque d'ouverture aux certifications compte tenu des autres dispositifs d'évaluation existants (par ex. HCERES). Dans leur recherche sur la mise en place de *Qualicert*, Bédé et al. (2012) expliquent que la certification française manque d'ouverture à l'international et ne permet pas une visibilité suffisante. Les certifications, provenant du secteur privé (telle que la norme ISO), sont orientées *client*. Elles ne sont pas toujours adaptées à l'activité : la certification ne doit donc pas être orienté « *sur le résultat, mais seulement sur les procédures*

²⁴ European Quality Improvement System

²⁵ "accreditation touches an organization's identity and may involve strategic changes"

qui garantissent au consommateur qu'il sera traité selon de « bonnes pratiques » » (Vinokur, 2013, 4). Il s'agit donc d'adapter tant que possible la norme aux besoins des établissements d'enseignement tout en sachant que les normes qualité ne prennent pas toujours en considération et « occultent la question – propre à l'enseignement universitaire – de la qualité de la certification de leurs propres produits (diplômes) par les fournisseurs de services d'enseignement » (Ibid. 4).

Ce manque d'ouverture pose la question de la légitimité des certifications universitaires. Pour Bezes et Jeannot, (2019, 4), les démarches qualité restent « moins utilisées que les outils de pilotage stratégique », les auteurs observent que « que ces démarches ne sont pertinentes que si l'organisation administrative offre des services à des usagers voire à des clients. » (Ibid.). La légitimité de l'outil, celle des porteurs de projet et de la stratégie de l'organisme certifié s'invite donc au débat. Bédé et al. (2012) décomposent, dans leur recherche sur Qualicert, la légitimité en légitimité morale et légitimité pragmatique (Suchman, 1995) pour analyser l'appropriation de la certification. Ils considèrent, par exemple, qu'il est « essentiel qu'une personne charismatique soit responsable de la cellule qualité au sein de la structure » (Bédé et al., 2012, 103). La question de la légitimité est liée à celle de la transparence des normes et des certifications : « les éléments de construction de la légitimité des normes étaient liés au contrôle organisationnel, à la transparence et aux pratiques de l'audit favorisés par celles-ci. » (Maurand-Valet, 2017, 23).

Les questions de transparence dépassent les problématiques de certification à l'Université. Phénomène complexe, la transparence est souvent analysée dans une seule perspective de redevabilité (Bollecker et Caron, 2021). Or, le déploiement d'outils issus du NPM reste difficile notamment en raison d'une trop faible transparence, et plus précisément de dialogue trop restreint (Boitier et Riviere, 2013 ; Anne, 2015). Pourtant, un des piliers de la norme ISO est la transparence, comme l'observent Hostettler et al. (2020, 1338) : la certification « crée une meilleure transparence et réduit les disparités ». La mise en place de certifications induit la prolifération d'informations car elles sont essentiellement constituées d'éléments « formalisés (e.g. manuel qualité, procédures, documents) permettant d'orienter l'organisme en matière de qualité. » (Eve et Sprimont, 2016, 33). La transparence génère une meilleure compréhension de l'information : « le visible répondant à la norme de transparence – telle que mise en pratique – n'est pas l'intelligible (ce qui est) mais l'opiné, soit ce qui accepté comme une réalité. » (Gallot et Varlaet, 2016, p. 207).

1.1.3. Piloter la qualité...

La littérature met en avant la nécessité d'un pilotage *transversal* du déploiement des certifications et accréditations qualité. Bertézène (2001) précise que les certifications qualité s'inscrivent dans des stratégies globales d'établissement. Elles répondent à des exigences de transversalité (Haeffner, 2002) comme c'est le cas dans les fonctions de communication (Ayoub, 2017) et de transmission des outils de contrôle de la qualité (Piperini, 2006). D'après Lorino (2003), cette transversalité structure les schémas de pilotage.

Le pilotage du déploiement d'une accréditation qualité est dès lors souvent organisé en *mode projet* comme le précise Bailloux (2009, 95) : « *La démarche qualité se déroule dans un environnement très cadré et normé. Le management de projets est une science dans le sens où elle définit les techniques et procédures permettant d'aboutir à la réussite d'un objectif. On comprend alors à quel point la gestion d'un projet en « mode projet » prend tout son sens dans le contexte de la qualité.* ». Les certifications qualité s'inscrivent dans des projets plus vastes d'amélioration continue. Le pilotage de ces projets se mesure notamment par les indicateurs (Bertézène, 2001). Il est dépendant du mode de management employé dans l'organisation (Iazykoff, 2004) qui se décline en pilotage par objectifs, en pilotage par pratiques (Iazykoff, 2004) ou par processus.

Le pilotage par *objectifs* correspond à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par l'organisation (Lorino, 2001). Il correspond à une mise en conformité des tâches mais aussi à l'élaboration de procédures transversales (Iazykoff, 2004). La notion d'atteinte d'objectifs est importante dans les certifications qualités : elles demandent aux acteurs de poursuivre des objectifs communs (Bailloux, 2009). Le pilotage par les *pratiques* correspond à un regroupement de la mise en place de ces pratiques autour de fonctions précises en mobilisant les différents secteurs d'activités de l'organisation (Iazykoff, 2004). Les certifications répondent à une volonté d'amélioration des pratiques (Gibouleau et *al.*, 2019), c'est pourquoi elles sont au cœur de leur pilotage. Lors de leur déploiement, les pratiques évoluent (Piperini, 2006). Le pilotage par *processus* se justifie par le fait que la mise en place de certifications suppose de déployer de nouveaux processus (Bertézène, 2001). Bailloux (2009) observe que l'appropriation des processus inhérents aux certifications permet de faciliter sa compréhension.

Déployer un outil de contrôle telle une certification est donc indissociable d'un pilotage : la transversalité et les changements qu'elle induit dans l'organisation ne sont pas neutres et nécessitent d'être accompagnés.

1.2. ... Et spécifier la méthodologie

Nous apportons ici des précisions d'ordre méthodologique, que nous n'avons pas pu intégrer dans l'article, des éléments de littérature et le positionnement de l'article dans la thèse.

1.2.1. Pré-appropriation et représentations

Les travaux de recherche portant sur la pré-appropriation sont peu nombreux. Lemaire et Nobre (2014) sont les seuls, à notre connaissance à placer formellement cette phase au cœur de leur recherche. D'autres chercheurs utilisent les notions d'introduction, de pré-implantation, de conception ou de construction de l'outil : elles sont assimilables à la phase initiale de l'appropriation. Par ailleurs, d'autres recherches menées en sciences de gestion traitant de l'appropriation abordent la question du processus et des différentes phases d'appropriation (Brunel et al., 2006 et 2013 ; Bonneveux et al., 2016 ; Canet, 2012 ; Ndao et Kane, 2021 ; Moreira, 2017 ; Couleau-Dupont, 2010 ; Lajante et Lux, 2018 ; ...). La plupart de ces chercheurs s'accordent pour considérer que la pré-appropriation est la porte d'entrée du processus d'appropriation : « *L'outil est alors perçu, évoqué, conçu, sa maîtrise est faible et il n'est pas encore socialement construit.* » (Lemaire et Nobre, 2014, 6). Cette entrée dans le processus d'appropriation se réalise déjà par la simple évocation de l'outil. La première évocation est avant tout source d'interprétations par les futurs usagers : « *la démarche fait l'objet d'une première interprétation par l'utilisateur.* » (Bonneveux et al. 2016, 248).

Carton et al. (2005) considère que la phase de pré-implantation/appropriation permet l'intégration et le renforcement du rôle du professionnel et le développement de représentations multiples censées aider à diminuer les angoisses liées au processus d'appropriation. Nous l'avons déjà traité plus haut, le déploiement d'un outil de contrôle est un processus de changement. Les dirigeants doivent guider l'opération, l'encourager et indiquer le type de pilotage souhaité (McKersie & Walton, 1995 ; Carton et al., 2005). La pré-appropriation est donc cruciale dans la suite du développement de l'outil, elle a un impact sur les individus, sur l'outil et sur son environnement.

La première interaction avec l'outil permet à l'utilisateur de créer des représentations. Brunel et al. (2013, 129) considèrent que la pré-appropriation est « *une phase d'interprétation (par catégorisation dans les représentations mentales existantes) et d'élaboration du désir* ». Or, « *La représentation constitue une « grille de lecture » qui contribue à construire la « réalité » de l'individu et façonne son comportement* » (Grize, Verges, Silem, 1987). Mais si cette grille

de lecture intervient dans la construction du réel, elle agit comme un prisme déformant qui donne à chaque individu un sens différent aux mêmes objets ou événements. » (Bouzon, 2002). C'est dans cette perspective interactionniste que Lux et Lajante (2017, 217) expliquent que « les individus perçoivent les caractéristiques (par exemple, l'utilité, la facilité d'utilisation, le design) d'un outil de gestion (artefact instrumental) et développent leurs propres représentations de celui-ci en fonction des circonstances et de l'environnement ». La place des représentations en phase de pré-appropriation nous semble particulièrement importante en tant que partie intégrante de cette phase.

1.2.2. Positionner l'article dans la thèse

Intention de recherche : Avec ce travail sur un second terrain, nous avons cherché à compléter notre première étude. Dans un premier temps, nous avons voulu explorer l'appropriation dans la première phase du processus : la pré-appropriation (De Vaujany, 2006). Cette recherche tente de compléter la littérature sur la pré-appropriation en proposant un regard nouveau à ce processus. Selon nous, la pré-appropriation est une phase de construction des représentations par les individus. Nous cherchons alors à comprendre la nature de ces représentations et de quelle façon elles interagissent avec les outils. Par ailleurs, pour comprendre comment ces représentations se construisent, nous nous sommes intéressés aux modes de pilotage dans le déploiement de la certification AACSB. Afin de comprendre la pré-appropriation, et donc les représentations qui en découlent, nous avons employé le cadre théorique du contrôle capacitant (Benoit, 2016). Ce cadre nous semble particulièrement intéressant car il permet de cerner la compréhension qu'ont les acteurs de l'outil selon les caractéristiques de transparence et d'agilité, et de façon plus globale, des représentations qu'ils possèdent. Le contrôle capacitant a été également mobilisé dans cette étude pour analyser l'influence du pilotage sur ces représentations.

Objectifs de recherche : Cette seconde étude cherche à comprendre la pré-appropriation grâce aux représentations du contrôle capacitant. Pour poursuivre l'exploration des facteurs d'échecs, identifiés dans la première étude, nous avons choisi de nous focaliser sur les représentations et sur le mode de pilotage. Le cadre théorique du contrôle capacitant (Benoit, 2016) vise à définir le type de pilotage employé et à analyser l'appropriation au travers du degré de maîtrise, de participation et de compréhension de l'outil par les acteurs.

Positionnement de l'article dans la thèse : Cet article s'inscrit donc dans la continuité de la première étude que nous avons menée sur le déploiement d'ISO 9001 dans les EMS. Nous

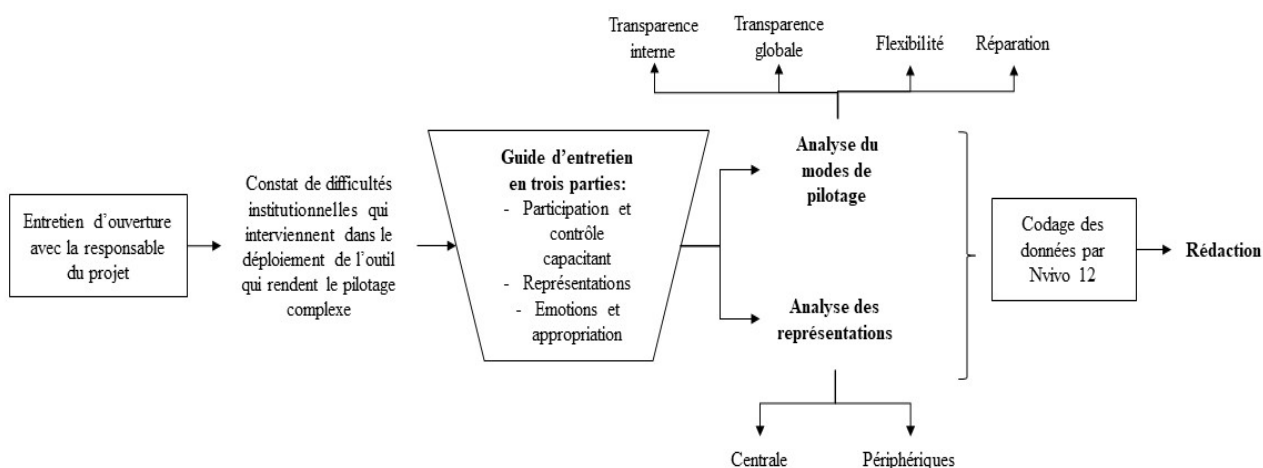
études ici les représentations et les modes de pilotage afin d'identifier si l'outil peut être mis en difficulté dès sa phase de pré-appropriation. Cette étude se positionne en amont de celle que nous avons menée sur les émotions dans les processus d'appropriation pour l'étude.

1.2.3. Précisions méthodologiques

Question de recherche : Pour cette seconde étude, nous avons retenu la question de recherche est la suivante : ***la pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ?*** La pré-appropriation se traduit par les représentations qu'ont les acteurs sur les apports de l'outil. L'outil de contrôle analysé ici est l'accréditation AACSB, considérée comme un outil de contrôle *classique* (Eve et Sprimont, 2016). Notre terrain de recherche est un institut universitaire qui s'est engagé dans un processus d'accréditation AACSB. Notre recherche se situe dans la phase de construction de l'outil.

Design de recherche :

Figure 16: Design de recherche pour l'étude n°2



Le guide d'entretien a été construit autour de différentes thématiques qui font référence à cette étude et à la suivante relative aux émotions.

Principaux résultats : Notre étude nous a permis de constater plusieurs résultats. Nous avons observé l'émergence de représentations différenciées quant à l'impact d'AACSB sur l'organisation. Les représentations principales sont plutôt positives et porte sur la valorisation de l'outil pour l'institut. Quant aux représentations périphériques, elles sont mouvantes et dépendent du rôle et de la participation des personnes interrogées. Il nous est apparu dans ce travail que des difficultés de pilotage de ces représentations périphériques ont émergé, que la communication est laborieuse et que des difficultés structurelles entravent ce pilotage. Ainsi,

nous considérons, à partir de cette étude seulement, que la pré-appropriation est impactée par les modes de pilotage.

2. PRESENTATION DE L'ARTICLE

L'impact d'un mode de pilotage capacitant sur la pré-appropriation d'un outil de contrôle de la qualité : le cas d'une accréditation à l'université

Résumé :

De nombreux travaux en sciences de gestion sont consacrés à l'appropriation des outils de gestion. En revanche, rares sont ceux qui traitent de la phase de pré-appropriation notamment des outils de contrôle de la qualité. En appréhendant la pré-appropriation comme les premières représentations qu'ont les acteurs d'un outil, nous avons souhaité savoir si un mode de pilotage capacitant exerce une influence sur celles-ci. Une étude de cas exploratoire réalisée dans une composante d'une université publique française, engagée dans une démarche d'accréditation AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), permet de tirer des enseignements provisoires : un mode de pilotage capacitant partiel influence la pré-appropriation en suscitant des représentations contrastées.

Mots clés : Pré-appropriation ; Outil de contrôle ; Qualité ; Université

Introduction

L'évaluation de la qualité et la mise en place de certifications dans les universités se développent depuis les années 1980 (Vinokur, 2006). Dans les établissements français, ce développement semble être un mouvement de fond comme l'atteste les nombreux labels et normes déployés : Label DD&RS, Label européen HSR4R, accréditation AACSB, certification Qualicert pour les IAE, ISO 9001, ISO 50001 etc... Le déploiement de ces outils se justifierait par la nécessité d'évaluer et de normaliser les établissements d'enseignement supérieur dans un contexte marqué par des restrictions budgétaires et par une concurrence internationale. Il se traduit par une formalisation et une focalisation sur des critères et indicateurs (Barats et Née, 2020) qui permettraient d'apporter à la fois logique et rigueur en visant une meilleure performance et de l'efficacité (Bédé et *al.*, 2012). Si de nombreuses contributions portent sur les outils de contrôle dans les universités françaises (Dreveton et *al.*, 2012, Bollecker, 2016...), la littérature reste encore paradoxalement peu développée sur le déploiement de la qualité (Maurand-Valet, 2004, Bédé et *al.* 2012...).

Ce déploiement nous semble mériter une attention particulière compte tenu du mouvement de fond évoqués ci-dessus et des difficultés recensées dans le déploiement d'autres outils de gestion dans ces établissements. Ces difficultés sont liées notamment à des raisons politiques (Chatelain-Ponroy et *al.*, 2013) de préservation des ressources (Boitier et Riviere, 2016), de simplification des indicateurs (Mériade 2017), des risques de comportements opportunistes (Bessire et Fabre, 2011). Si ces contributions sont riches d'enseignements, peu de travaux se sont intéressés à l'appropriation des outils de gestion de la qualité. En particulier, la phase de pré-appropriation reste ignorée alors qu'elle semble être cruciale : elle conditionnerait le rapport des utilisateurs à l'outil dans les phases suivantes de l'appropriation (Espinasse et Dreveton, 2021) et en particulier leurs représentations. Certains auteurs plaident pour la nécessité d'engager un pilotage actif des représentations des acteurs dès le processus de construction de l'outil (Dreveton et *al.*, 2012). L'absence de prise en compte de ces dernières pouvant conduire à l'échec.

Cet appel au pilotage des représentations nous renvoie aux travaux de Lorino (1995) qui distingue une coordination des représentations par héritage (mécanique, autoritaire, persuasive) d'une coordination par projection (traductrice et participative). Si cette distinction est instructive, selon nous, elle n'explore pas suffisamment les caractéristiques des représentations en particulier dans le contexte des bureaucraties publiques que sont les universités. De ce fait,

nous nous sommes orientés vers un cadre théorique qui réalise une distinction similaire : celui du contrôle capacitant (bureaucraties coercitives i.e. autocratiques et mécanistes vs bureaucraties capacitantes i.e. participative et aidante).

Compte tenu du faible nombre de contributions consacrées à l'appropriation des outils de gestion de la qualité, que nous considérons avec Eve et Sprimont (2016) comme un outil de contrôle, notre recherche vise à mieux comprendre les mécanismes susceptibles de la favoriser dans les universités publiques. Plus précisément, l'article se focalise sur la phase de pré-appropriation, et en particulier sur les mécanismes qui agissent sur les représentations que se font les acteurs de l'outil en projet ou en construction. Ce choix de focaliser l'attention sur les représentations se justifie par le fait qu'elles sont la conséquence des premières discussions dans cette phase du processus (De Vaujany, 2005). Notre recherche s'est donc structurée autour de la question suivante : la pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ? Pour y répondre, la première partie de cet article met en évidence que la phase de pré-appropriation ainsi que le déploiement des outils de contrôle de la qualité à l'université sont largement sous-documentés dans la littérature. Par ailleurs, dans cette partie, nous abordons ce que le cadre théorique du contrôle capacitant peut apporter à l'étude de la phase de pré-appropriation. Dans la seconde partie, la méthodologie et les résultats d'une étude qualitative réalisée au sein d'une université française sont présentées.

2.1. La pré-appropriation des outils de contrôle de la qualité à l'université : un objet d'étude peu exploré

Notre recherche explore un domaine peu investigué à ce jour, aussi bien au niveau des outils de contrôle de la qualité à l'université (1.1.) qu'au niveau de la phase de pré-appropriation. Cette dernière pose la question complexe du pilotage des représentations des acteurs (1.2.) que nous tentons de traiter par la mobilisation du contrôle capacitant (1.3.).

2.1.1. Des exigences accrues de certification de la qualité à l'Université et ses difficultés

Depuis de nombreuses années, le management de la qualité fait partie du fonctionnement des universités publiques françaises. Un des dispositifs les plus représentatifs s'est développé avec la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006, qui pose les fondations de l'évaluation, par la création de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES, devenue HCERES). Ce dispositif contribue à la formalisation et à la structuration de

l'évaluation « *en instituant une procédure et en adoptant et diffusant des critères et des indicateurs qui contribuent à la codifier* » (Barats et Née, 2020, 6). Il se fonde sur un référentiel d'évaluation qui contribue à la création d'écrits standardisés, unifiés justifiant la comparabilité des universités. Cette évaluation de la qualité n'est qu'un dispositif parmi d'autres déployés dans les établissements français depuis de nombreuses années (Vinokur, 2006). De nombreux labels et certifications se sont développés : Label Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DD&RS) ; Label européen Human Resources Strategy for Researchers (HSR4R), accréditation de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), certification Qualicert pour les IAE, ISO 9001, ISO 50001 etc.

Ce besoin de certification de la qualité répond à deux logiques (Vinokur, 2014) : une première, d'ordre marchande, permettent aux universités de se placer sur un marché international en visant une standardisation des diplômes (ex. LMD), l'assurance qualité de processus, le rating et le ranking ainsi que la standardisation des compétences. La seconde, d'ordre managériale, permet de répondre à un besoin d'optimisation subordonné au nouveau management public et à une normalisation industrielle de l'enseignement supérieur. Dès lors, les injonctions institutionnelles (Classement de Shanghai, processus de Bologne, LOLF, RGPP, LRU) conduisent les établissements à incorporer dans leur fonctionnement et leur gouvernance « *des outils de gestion importés de la sphère privée au premier titre desquels les outils d'évaluation de la performance et de contrôle de gestion* » (Ory et al., 2014, 2). La certification qualité à l'Université se traduit par le déploiement d'outils qualifiés de contrôle. En effet, les certifications, fournies par des organisations externes, fixent « *des règles d'organisation susceptibles d'améliorer la coordination des actions au sein de l'entreprise dans le respect des objectifs de celle-ci. Le contrôle est ainsi basé sur des normes d'activité et se traduit en obligations de moyen* » (Maurand-Valet, 2004, 33). Conformément à Chiapello (1996) « *on est dans une situation de contrôle, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un* » (1996, 52).

De nombreux travaux de recherche montrent que la mise en place de ces outils relevant du New Public Management se heurtent à des difficultés majeures (Chatelain-Ponroy et al., 2013, Boitier et Riviere 2016, Mériade 2017, Bessire et Fabre, 2011). Ils irriguent les universités à petits pas, de manière incrémentale (Pollitt et Bouckaert, 2011), dans un processus qualifié d'accordéon (Bollecker, 2021), non sans heurts. Concernant plus précisément les outils de management de la qualité, les rares recherches en sciences de gestion sur les universités françaises dévoilent des difficultés similaires. Vinokur (2017) observent que ces dispositifs sont

contradictaires avec la qualité des savoirs et l'autonomie professionnelle des universitaires. Bédé et *al.* (2012), constatent que le déploiement d'une certification universitaire peut manquer de concertation, de notoriété, et se caractériser par une difficile adhésion de certains acteurs comme les enseignants-chercheurs. Ils observent que la difficulté de fournir des compensations financières supposent une adhésion quasi-philanthropique : l'appropriation suppose alors une légitimation multidimensionnelle.

Notre recherche ne vise pas à cerner les obstacles que peuvent rencontrer les universités dans leur démarche de déploiement d'outils de gestion de la qualité. En revanche, elle s'attache à identifier les facteurs d'appropriation, dans la continuité des travaux de Bédé et *al.* (2012).

2.1.2. L'importance de la phase de pré-appropriation et du pilotage des représentations

Depuis une vingtaine d'années, les travaux sur l'appropriation se multiplient (De Vaujany, 2005 2006 ; Grimand, 2012 ; Canet, 2012 ; Brunel et *al.*, 2013...). Les perspectives et les logiques d'approche de l'appropriation sont variées. Dans la plupart des travaux, deux perspectives sont abordées, fondées sur les travaux de De Vaujany (2005, 2006) : la théorie de la conception à l'usage (qui s'inscrit dans une approche structurationniste, usage et conception s'imbriquent étroitement) ; la théorie de la mise en acte (alternance conception – mise en œuvre). L'appropriation est considérée dans les recherches en sciences de gestion comme un processus et non un phénomène ponctuel. Elle comporte différentes phases : la pré-appropriation, l'appropriation originelle, les routines d'appropriation et la réappropriation (De Vaujany, 2005).

Les travaux de recherche portant sur la pré-appropriation sont globalement rares, inexistantes dans le contexte des universités. Certes, ceux qui s'intéressent à la conception d'outils de gestion sont nombreux (Hatchuel et Weil, 1992, Moisdon, 1997, Aggeri et Labatut, 2010) mais ils ne s'attachent pas à comprendre la phase spécifique de pré-appropriation. A notre connaissance, seuls Lemaire et Nobre (2013) et Espinasse et Drevetton (2021) y font formellement référence. Carton et *al.* (2005) mobilisent le concept de *pré-implantation* (d'un objet de gestion informatisé). Nombreux sont les chercheurs qui considèrent cette phase comme la porte d'entrée du processus d'appropriation (Brunel et *al.*, 2006 et 2013 ; Canet, 2012 ; Ndao et Kane, 2021 ; Moreira, 2017 ; Couleau-Dupont, 2010...). Elle favorise l'intégration et le renforcement du rôle du professionnel et permet à l'utilisateur de développer des représentations multiples censées aider à diminuer les angoisses pour s'engager dans un processus

d'appropriation (Carton et *al.*, 2005). Pour De Vaujany (2006, 118), la pré-appropriation se traduit par de premières discussions autour de l'outil, « *de son évocation ou, pour quelques rares personnes, de la phase de co-conception, l'outil de gestion est l'objet d'une première interprétation* ». L'outil n'est pas encore présent ou en phase de conception, sa maîtrise et la construction sociale sont très limitées, il est perçu, évoqué et conçu (De Vaujany, 2005).

Cette phase se traduit donc par l'imaginaire qui travaille, par l'interprétation de la réalité et par l'élaboration du désir (Brunel et Roux, 2006). Les premières interactions entre les acteurs et l'outil permettent de créer des représentations comme le soulignent Lux et Lajante (2017, 217) : « *les individus perçoivent les caractéristiques (par exemple, l'utilité, la facilité d'utilisation, le design) d'un outil de gestion (artefact instrumental) et développent leurs propres représentations de celui-ci en fonction des circonstances et de l'environnement* ». Les représentations qui se développent en phase d'appropriation peuvent être multiples (Carton et *al.*, 2005) voire hétérogènes. De ce fait, elles méritent que l'on s'y intéresse. Dans une recherche consacrée aux représentations sociales, Drevetton et *al.* (2012) observent que l'exploration des représentations sociales (mobilisées par un individu – subjective -, qui se construisent dans l'interaction – intersubjective -, ou encore celles qui proposent un cadre commun d'action - trans-subjective), permet de cerner les tensions « *autorisant ou contrariant le déploiement d'un outil de contrôle de gestion au sein de l'organisation publique* » (2012, 131).

La non-gestion de cette diversité de représentations peut même conduire à l'échec de l'implantation de l'outil de gestion (Drevetton et *al.*, 2012). Ce constat sur les risques liés à l'hétérogénéité des représentations rejoint celui de Bouzon (2002) qui se fonde sur les travaux de Sainsaulieu (1987) : « *quand des membres du personnel ont des représentations trop contradictoires, le dialogue devient difficile voire conflictuel, et derrière une collaboration de façade, se développent des stratégies d'acteurs où le non-dit prédomine et la rivalité se substitue à la coopération* » (Bouzon, 2002, 3). Si cette approche est ancienne, les rares travaux portant explicitement sur la pré-appropriation ne tiennent pas compte de l'hétérogénéité des représentations des acteurs et notamment la nécessité d'engager un pilotage actif de ces dernières dès le processus de construction de l'outil (Drevetton et *al.*, 2012).

Là encore, à notre connaissance, les travaux en contrôle consacrés au pilotage des représentations sont peu développés (contrairement à ceux portant sur la représentation de la performance qui font l'objet d'une vaste littérature en comptabilité / contrôle). Seule l'approche déjà ancienne de Lorino (1995) sur le pilotage de la performance est instructive. Lorino (1995)

distingue une coordination des représentations de la performance par héritage d'une coordination des représentations par projection (encadré 1).

Encadré 15: La coordination des représentations (Lorino 1995, 236-242)

Dans la coordination des représentations par héritage, « les sujets interprétants développent les représentations spécifiques qui vont leur permettre de piloter leurs activités. Mais ils reprennent, dans leurs propres représentations locales, les éléments de représentations plus larges... Chaque entité est un microcosme image de l'entreprise, elle s'approprie les finalités et les logiques de performance globales de l'entreprise, ainsi que celles de la division, du service, de l'établissement dont elle fait partie... La description en termes d'« héritage » est mécaniste, tout en ayant le mérite de la simplicité : la coordination est assurée par la simple reprise en l'état de représentations communes... Le mécanisme de l'héritage rend particulièrement bien compte de la première option de coordination, l'imposition (autoritaire, manipulatoire ou persuasive) de représentations par une source unique et centralisée ».

Dans la coordination des représentations par projection, l'auteur part du constat que, « dans la majeure partie des cas, il ne peut s'agir d'un héritage pur : rares sont les représentations globales qui peuvent être reprises telles quelles au niveau local et présenter, ipso facto, une réelle pertinence pour l'action. Beaucoup de représentations globales sont dépourvues de significations immédiatement interprétables dans le travail quotidien de la plupart des acteurs : elles exigent une traduction dans le métier et les activités spécifiques de chacun... ». Il s'agit « de procéder à un héritage « adaptatif » (héritage qui, en se transmettant, s'adapte à son nouveau propriétaire) ou de « projeter » les objectifs et règles hérités dans le métier et le contexte particulier de chaque acteur et groupe d'acteurs. Pour distinguer ce type d'opération de l'héritage pur et simple (transfert de la propriété sans transformation), nous l'appellerons « projection ». La projection est un héritage traduit, transformé... Le déploiement s'effectue par une analyse collective en groupes de travail inter-fonctionnels, processus par processus, pour identifier les causes agissantes ».

Lorino (1995) met donc l'accent sur une coordination de la représentation globale « par héritage » (mécanique, autoritaire, persuasive) et sur une coordination de la représentation globale et locale « par projection » (traductrice et participative). Si cette distinction vise le pilotage de la représentation de la performance et non l'outil de gestion, la frontière reste tenue : la représentation de la performance traduit une philosophie gestionnaire (finalités et cibles des outils) inscrite dans un substrat technique (nature et méthodologie) (Hatchuel et Weil, 1992).

L'appropriation de ce dernier est facilitée s'il permet la traduction la plus fidèle possible de la philosophie portée par l'innovation managériale (Canet et Tran, 2017). Si l'approche de Lorino (1995) est très instructive sur le pilotage des représentations, les caractéristiques de ces dernières ne sont pas précisées. Nous nous sommes alors orientés vers un cadre théorique qui réalise une distinction similaire à celle de Lorino (coordination des représentations par héritage - mécanique, autoritaire, persuasive ; coordination des représentations par projection - traductrice et participative) : celui du contrôle capacitant.

2.1.3. L'apport du cadre théorique du contrôle capacitant à la pré-appropriation

Le contrôle capacitant consiste en « *une démarche de contrôle de gestion basée sur une technologie formalisée du travail irriguée par quatre caractéristiques-clés capacitantes qui permettent aux employés de mieux maîtriser leur mission au travers des interactions entre les managers-utilisateurs et les éléments de ce SMG [système de maîtrise de gestion]* » (Benoit et Chatelain- Ponroy, 2016). Il repose sur un modèle structuré en trois éléments (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019) : un *concept fondamental* qui rappelle que l'objectif des outils de contrôle est de mieux maîtriser leur tâche ; une *typologie matricielle* opposant organisations organiques, capacitantes, mécanistes, et autocratiques (capacitante/contraignante) ; *quatre caractéristiques clés* comprenant à la fois des processus de conception et de mise en œuvre. Les caractéristiques clés sont le cœur du contrôle capacitant, correspondant chacune à des dimensions habilitante ou facilitante :

- La *transparence interne* a une dominante facilitante, c'est la compréhension du fonctionnement des processus locaux.
- La *transparence globale* a une dominante facilitante et correspond à une acception plus large que la précédente, à savoir une compréhension de la place des processus locaux au sein des systèmes globaux. La transparence globale donne la possibilité d'agir de façon créative sur l'environnement.
- La *flexibilité* correspond à une dominante habilitante et permet à l'utilisateur de l'outil d'avoir une marge de manœuvre pour moduler l'emploi qu'il en fait.
- La *réparation* est habilitante et développe l'échange entre l'utilisateur et le concepteur de l'outil dans un objectif d'amélioration et de diminution des pannes.

Les travaux sur le contrôle capacitant développés en France se sont tournés récemment vers la question de la mise en place d'un contrôle de gestion sur-mesure selon une optique d'amélioration continue (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019). S'ils ne ciblent pas explicitement

une phase spécifique de l'appropriation, ce cadre théorique se positionne dans chacune d'entre elles. S'il ne vise pas à explorer directement les représentations, il s'en rapproche en s'intéressant à l'évolution des perceptions des systèmes de contrôle par les managers (Benoit, 2016). S'il ne vise pas directement le pilotage des représentations, la matrice capacitante présente des similarités avec les travaux de Lorino (1995) : le pilotage des représentations par héritage présente des caractéristiques des bureaucraties coercitives (*i.e.* autocratiques et mécanistes), le pilotage des représentations par projection est similaire aux bureaucraties capacitantes (*i.e.* participative et aidante). Les dimensions de la transparence vont dans le sens des observations de Lorino (1995) : elles font référence à la compréhension des situations qui développent l'apprentissage, ici les caractéristiques et la finalité des outils qui font l'objet de l'appropriation. Enfin, les dimensions de flexibilité et de réparation se rapprochent des aspects de co-construction des processus d'appropriation.

Ce cadre théorique nous a donc conduit à notre problématique : La pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ? Précisions ici que :

1- Dans cette étude, **la pré-appropriation se traduit par les représentations** (principales et périphériques) qu'ont les acteurs sur les apports de l'outil à l'organisation, sur son fonctionnement (transparence interne), sa place dans l'organisation (transparence globale), les marges de manœuvre dont ils disposent pour l'utiliser (flexibilité) voire le modifier (réparation). Ces représentations seraient de nature à permettre aux employés de mieux maîtriser leur mission car habilitantes et facilitantes c'est-à-dire, dans notre étude, de participer au déploiement d'outils de contrôle de la qualité à l'université.

2- Le mode de pilotage capacitant est entendu comme l'ensemble des actions sur l'outil conduisant à l'émergence de représentations sur celui-ci. Au-delà des actions visant l'outil lui-même, il s'agit des activités de coordination entre les acteurs. A ce sujet, Benoit et Chatelain-Ponroy (2019) observe l'importance du dialogue (de gestion) quant à l'activation des caractéristiques-clés du contrôle capacitant. Nous considérons alors **ce mode de pilotage** comme une des modalités du pilotage des représentations qui **se fonde**, d'une part, **sur la participation des acteurs et**, d'autre part, **sur la recherche d'une adaptation relative** de l'outil à leur contexte particulier (cf. Lorino, 1995).

2.2. Une étude qualitative au sein d'une université française

Pour répondre à notre problématique, peu investiguée à notre connaissance, nous avons mené une étude exploratoire sur une composante d'une université française ayant le projet de

déployer une accréditation internationale (2.1). Les résultats montrent une pré-appropriation différenciée tant sur les impacts de cette dernière (2.2) que sur ses modalités de fonctionnement et les marges de manœuvre qu'elles procurent aux acteurs (2.3.). Nous analysons les raisons de ces représentations contrastées à partir des données recueillies sur le mode de pilotage (2.4.).

2.2.1. Contexte et méthodologie de la recherche

Notre étude porte sur le déploiement de l'accréditation américaine AACSB dans un établissement universitaire français. Cette accréditation serait « *connue dans le monde entier comme la forme la plus durable et la plus reconnue d'accréditation spécialisée qu'un établissement et ses programmes de gestion puissent obtenir. L'accréditation est un processus volontaire et non gouvernemental qui comprend un examen externe rigoureux de la mission d'une école, des qualifications du corps enseignant, des programmes d'études et de la capacité à fournir des programmes de la plus haute qualité.* »²⁶. Elle permet donc aux écoles de commerce et de management (publiques ou privées) d'obtenir et de faire valoir une accréditation garantissant : *engagement, qualité, connexion* (avec d'autres partenaires AACSB), *pertinence, impact sociétal positif et amélioration continue*²⁷. Notre étude a eu lieu entre juin et septembre 2020, dans une école de management d'un établissement public français.

La mise en place de l'accréditation nécessite un dossier de pré-éligibilité puis le montage d'un dossier d'éligibilité, contrairement à un établissement privé qui n'aurait qu'un dossier d'éligibilité à rendre. L'établissement doit prouver une certaine autonomie vis-à-vis de l'université notamment en termes financiers. Dans cette recherche, nous sommes intervenus juste après l'annonce de la validation du dossier d'éligibilité, presque deux ans après le démarrage du projet. L'établissement est par ailleurs accrédité ISO 9001 sur les services de scolarité et Qualicert.

Pour réaliser cette étude exploratoire, nous avons mené une étude de cas définie par Yin (1994, 17) comme une investigation en contexte réel « *lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement tracées et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées pour mettre le phénomène en évidence* ». Nous avons mené 18 entretiens qui ont permis

²⁶ "AACSB accreditation is known, worldwide, as the longest-standing, most recognized form of specialized accreditation that an institution and its business programs can earn. Accreditation is a voluntary, nongovernmental process that includes a rigorous external review of a school's mission, faculty qualifications, curricula, and ability to provide the highest-quality programs." <https://www.aacsb.edu/educators/accreditation>

²⁷ <https://www.aacsb.edu/educators/accreditation> .

d'atteindre un niveau de saturation des données satisfaisant (Marshall et *al.*, 2013) compte tenu de la phase dans laquelle se situe le projet d'accréditation.

9 personnes du corps des enseignants-chercheurs (E/C) ont été interviewés : 5 professeurs des universités (PU), 3 maîtres de conférences (MCF), et 1 attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER). Un des professeurs, responsable du projet AACSB, a été interrogé à deux reprises : une fois pour nous expliquer le contexte du projet ; une seconde fois dans le cadre du guide d'entretien que nous avons élaboré. 8 personnels administratifs ont également été interrogés : une directrice administrative adjointe, une chargée de gestion, un gestionnaire de formation, une responsable de scolarité adjointe, une responsable qualité, un directeur administratif, une assistante qualité et une assistante de direction de laboratoire.

Le guide d'entretien s'est structuré autour des dimensions du contrôle capacitant et des représentations qu'ont les personnels de l'accréditation AACSB. Les représentations ont été évaluées par l'impact de cette dernière sur les acteurs et l'organisation, selon deux niveaux : les représentations principales et les représentations périphériques (Abric, 1987). Les premières sont constituées d'un noyau central qui se caractérise grâce à trois fonctions : « (1) *la construction de la base commune, proprement sociale et collective, qui définit l'homogénéité d'un groupe ; (2) la définition des principaux fondamentaux autour desquels se constituent les représentations ; et (3) la stabilité et la cohérence de la représentation* » (Zouhri et Rateau, 2015, 133). Elles sont stables et partagées par tous. Les représentations périphériques sont des éléments qui « *assurent l'inscription de la représentation dans la réalité concrète et autorisent diverses individualisations de cette représentation. C'est pourquoi on pourra observer que des individus partageant une même représentation (organisée autour d'un même noyau central) ont parfois des pratiques sensiblement différentes* » (Ibid., 134). Ainsi, les représentations principales garantissent une homogénéité et du consensus et les représentations périphériques autorisent diverses opinions et pratiques.

L'analyse des entretiens a été faite grâce à Nvivo 12 par un codage à visée théorique (Point et Fourboul, 2006). Nous avons donc catégorisé des données puis avons réalisé des codages d'évaluation et descriptif (Saldaña, 2012). Les données des entretiens ont été importées par cas dans Nvivo 12 auxquels les attributs sociodémographiques ont été ajoutés : l'appartenance professionnelle, le genre, le poste, et pour le personnel enseignant, les responsabilités administratives si nécessaire. Nous avons donc procédé à l'encodage des verbatim qui ont été modélisés notamment grâce à l'aide de matrices à condensées.

Ces entretiens ont été complétés par une analyse documentaire pour cerner les spécificités du département universitaire dans lequel la certification est déployée et de la certification AACSB. La démarche a consisté à analyser le site internet de l'établissement, les réseaux sociaux qui relaient les activités de celui-ci et les articles de presse qui traitent de la composante. Concernant AACSB, nous avons également étudié le site internet qui nous a permis de comprendre ses objectifs. Dans une démarche similaire, nous nous sommes intéressés aux réseaux sociaux de la certification (AACSB, AACSBschools et AACSBcareers) pour comprendre la portée de la certification : l'organisme cherche à atteindre les écoles et les praticiens. Par ailleurs, nous avons exploré les travaux universitaires portant sur le déploiement d'AACSB notamment les articles de Kelley et *al.* (2010) de Shaftel et Shaftel (2007) et d'Hedrick et *al.* (2010). Enfin, de façon plus large, nous avons mené une analyse comparant plus de 20 labels universitaires internationaux afin d'appréhender au plus juste la place d'AACSB dans un panorama de certifications prenant en considération des critères RSE. Ce benchmark a porté sur l'objectif de chaque accréditation, le périmètre d'action, l'établissement d'accréditation et le fonctionnement de chacune d'entre elles.

2.2.2. Des représentations différenciées des impacts d'AACSB

L'analyse des données qualitatives fait ressortir une pré-appropriation contrastée de l'accréditation par les acteurs, c'est-à-dire des représentations principales qui pose une base commune à l'ensemble du groupe et des représentations périphériques plus individualisées et différenciées. Précisons que dans cette section les représentations ont été centrées sur la perception des impacts positifs et négatifs d'AACSB.

Les **représentations principales** se structurent autour des possibilités de valorisation de l'institut qu'offre la mise en place d'AACSB. Tous les répondants interrogés ont un avis homogène sur la valorisation, sous trois angles : la valorisation par la qualité, la valorisation internationale, la valorisation concurrentielle.

La valorisation par la qualité est perçue comme importante : la responsable qualité se représente l'objectif principal d'AACSB comme « *améliorer la qualité du niveau de formation des étudiants, que ce soient des managers formés à la réalité du terrain* ». Le PU 5 confirme cette représentation en ajoutant qu'il s'agit « *d'apporter à nos étudiants quelque chose de manière distinctif comme une bonne formation, en nous appuyant sur ce que nous sommes* ». Des enjeux sur la qualité des formations et surtout sur leur reconnaissance sont clairement identifiés. Cette reconnaissance est « *un gage d'assurance de qualité et que pour signer des partenariats et des*

échanges d'étudiants, pour même attirer de bons enseignants chercheurs, il faut, et surtout pour la concurrence internationale et dans les classements de presse, le fait d'avoir l'accréditation est devenu indispensable » (Ibid.). Il y a donc une perception de l'outil en faveur de l'amélioration de la qualité en interne et d'une valorisation en externe. Cette accréditation semble être perçue comme un outil d'amélioration de la qualité avec une attention particulière *« sur la qualité des enseignements au travers des enseignements, de leur implication dans le processus d'enseignement, aussi une mise en place des circuits de communication transversale, entre l'administration, le corps enseignant et les vacataires »* (ATER).

La valorisation internationale est liée à la visibilité de la composante : *« je pense qu'au niveau international on aura une meilleure visibilité »* (Assistante de direction de laboratoire). La responsable du projet AACSB perçoit l'accréditation comme permettant une ouverture au monde. La chargée de gestion explique qu'AACSB offre à la fois une *« reconnaissance plus large de nos formations et d'être reconnu en France mais aussi à l'international [...] ça apporte la preuve que nos formations sont compétitives sur le plan national et international. »*. Cette représentation nous semble importante puisque mêmes des participants qui n'ont que très peu de connaissances sur l'accréditation reconnaissent son envergure internationale. Par exemple, le gestionnaire de formation explique que *« C'est la seule chose que je peux vous dire sur AACSB, c'est important au niveau international, mais à part ça... »*. C'est aussi le cas pour certains, plus réfractaires, à la mise en place d'AACSB, notamment le MCF 2 qui *« imagine que l'arrière-pensée pourrait être d'avoir une visibilité internationale plus forte. »*. La directrice de composante explique la raison de la mise en place d'AACSB *« par la volonté de se développer encore plus à l'international et d'avoir une reconnaissance internationale, et d'avoir des partenaires éventuellement un peu plus de haut niveau. »*. Cette représentation de la valorisation à l'international est liée aussi à la concurrence entre les établissements avec une réelle volonté de se démarquer.

La valorisation concurrentielle apparaît comme un enjeu important perçu dans la mise en place de l'accréditation. En effet, AACSB est appréhendée comme permettant d'accéder à une notoriété et de *« s'aligner parmi les meilleures écoles de commerce, c'est de pouvoir avoir et créer un réseau sur lequel on peut s'appuyer, et on va partager les informations »* (Responsable qualité). Le choix de cette accréditation répond à une ambition de la composante étant *« une école de formation universitaire au niveau européen et pour être dans la cour des grands il y a un passage obligé qui est l'accréditation »* (PU 2). Le MCF 3 a une perception qui va dans le même sens : *« C'est une certification internationale et surtout en ce qui concerne les écoles de*

commerce. Alors nous ne sommes pas une école de commerce mais nous nous situons dans cet environnement là mais nous tenons à notre caractère universitaire », l'accréditation rentre dans une logique de positionnement face à la concurrence. La composante étant déjà certifiée Qualicert, il paraissait important de « monter en gamme au niveau de cette accréditation AACSB » (MCF 1).

La valorisation joue un rôle important dans la mise en place de cet outil. Elle permet d'obtenir une reconnaissance non seulement à la composante mais aussi aux individus. Les formations et le fonctionnement interne de la structure est au centre l'accréditation qui permettrait davantage d'interactions internationales entre étudiants et entre personnels universitaires. Pour la composante, il s'agit de se créer une place de choix et de faire face à la concurrence.

Cependant, à ces représentations principales se greffent des **représentations périphériques**, divergentes et individualisées. Des impacts négatifs de la mise en place de l'outil sont perçus par 11 répondants, notamment en temps et en masse de travail qu'il mobilise. Pour passer le dossier de pré-éligibilité, il a fallu mobiliser deux années de travail, la responsable qualité considère que le dépôt du dossier est un « *soulagement car deux ans et demi de travail intensif... laborieux* ». Certaines personnes se demandent encore quelle est l'ampleur du projet AACSB, la responsable de scolarité adjointe s'interroge : « *est-ce que ça va nous donner du travail à faire en plus ?* ». Il y a donc des bénéfices bien qu'une masse de travail considérable soit demandée. La directrice administrative adjointe perçoit AACSB comme un « *travail colossal [...] on savait que ça allait être long et fastidieux* ».

L'impact en temps et en ressources mobilisés est représenté comme particulièrement difficile : « *C'est infernal. D'abord les gens ne répondent pas quand on les sollicite. Après ils ne répondent pas dans les formes, il y a donc tout un travail qui est pénible et le problème c'est qu'on nous demande des infos pour la composante, pour AACSB, pour le laboratoire de recherche, et les gens en ont marre de donner ces informations* » (PU 2). De nombreuses données sont demandées au personnel qui supposent beaucoup de temps pour les récolter : « *j'ai dû me battre pendant plus d'un an, pour obtenir une vision quantitative c'est-à-dire, nous permettant d'entrer dans AACSB par rapport aux critères, parce qu'il n'y avait pas d'information et s'il y en avait l'information, il y avait un véritable travail à effectuer.* » (PU 2). La vision quantitative imposée par l'accréditation exige de la légitimité pour collecter de nombreuses données : « *Ça bloquait vraiment au niveau interne [...] Pour pouvoir obtenir l'information, il fallait demander à quelqu'un mais dans ces organisations si vous n'avez pas*

une position directe hiérarchique, face à une personne, si elle n'a pas envie de le faire elle ne le fera pas. » (PU 2).

La représentation de l'impact d'AACSB par certains acteurs reste positive, comme le MCF 3 qui la considère comme est une opportunité « *en dépit du coût que cela représente, du coût financier et d'investissement* ». La chargée de gestion se représente AACSB comme un processus qui va demander énormément de travail, mais que « *c'est un mal nécessaire* », elle a participé à la mise en place de Qualicert qui a « *impliqué beaucoup de formalisations, beaucoup de paperasse, mais n'empêche que je trouve que ça a formalisé beaucoup de choses* ». Elle considère que la mise en place d'AACSB est « *un investissement et comme tous les investissements il faut mettre le prix* ». Au-delà de l'investissement global demandé par le déploiement d'AACSB, ils perçoivent les impacts sur le fonctionnement interne de l'organisation.

D'autres représentations périphériques interviennent dans la phase de pré-appropriation, comme l'impact de l'accréditation sur la stratégie (10 répondants) ou encore la création de nouvelles règles. AACSB doit permettre de donner une *vision/mission* à l'établissement et « *l'intérêt certain de l'outil c'est qu'il nous force à définir une stratégie et à la communiquer.* » (PU 3). Selon le PU 5, l'accréditation c'est l'opportunité de revoir certains éléments du fonctionnement interne « *c'est une très belle opportunité de se questionner [...] Le but du jeu c'est se saisir de cette opportunité pour vraiment se dire « bon on va essayer, quitte à faire des choses autant bien les faire, avec une grande ambition. On va le faire* ». Le MCF 3, quant à lui, perçoit l'accréditation comme un moyen de faire un « *effort de réflexion sur nos missions et le périmètre de celles-ci* ». L'évolution des règles internes présentent également un intérêt pour l'institution. Pour certains, AACSB est perçue comme une opportunité pour la composante de remettre certaines procédures à plat, d'être « *structuré, on a besoin d'avoir du sens et de nous rassembler autour de quelque chose de partageable.* » (PU 3). La PU 1 pense qu'il va en découler de nouvelles règles de communication, que cette dernière va évoluer « *Ça devrait normalement... ça devrait faciliter l'information, la communication.* ».

Si les participants à notre étude ont des représentations principales sur l'impact d'AACSB en termes de valorisation, ce qui peut favoriser l'émergence d'une dynamique de groupe, parallèlement des représentations périphériques individualisées et différenciées ont émergé. De ce point de vue, sous l'angle des représentations de l'impact de l'accréditation, les acteurs ne convergent pas dans la phase de pré-appropriation.

2.2.3. Des représentations contrastées du fonctionnement et des marges de manœuvre de l'outil

Ces divergences de représentation sur l'impact de l'accréditation n'ont rien d'étonnant dans cette première phase d'appropriation d'un outil en construction. Les résultats de notre étude dévoilent également une compréhension hétérogène du fonctionnement de l'outil qui fait l'objet de l'appropriation. Des représentations principales n'ont donc pas émergé sur ce point, seules des représentations périphériques ont pu être identifiées.

La **transparence interne** (qui permet la compréhension du fonctionnement d'un outil ainsi que de ses procédures inhérentes) apparaît comme contrastée en raison notamment d'une implication plutôt limitée de certains acteurs : « *le fond de la justification comme je ne travaille pas dedans je ne pourrai pas vous donner de détails précis* » (chargée de gestion) ; « *les contraintes de la certification, je ne les connais pas, je ne sais pas* » (gestionnaire de formation) ; « *La grande question tourne autour de la communication, je ne suis pas sûr que tous les collègues sachent ce qu'est AACSB et pourquoi on y va* » (PU 2). Certains connaissent l'accréditation mais pas sa portée : « *dans mon équipe quand on parle d'AACSB on sait juste qu'il y a une nouvelle certification qui va être mise en place mais on ne sait pas du tout à quoi ça correspond, quel est l'intérêt* » (responsabilité de scolarité adjointe).

En réalité, la connaissance du fonctionnement de l'accréditation est liée à la proximité des acteurs avec le projet : « *je travaille beaucoup avec la responsable. Elle m'a souvent tenu au courant et on a souvent échangé là-dessus. Plus récemment j'ai intégré l'équipe de direction en tant que directeur adjoint chargé de la recherche, je suis informé régulièrement forcément de l'avancée du projet.* » (PU 2 et responsable de master). Certaines personnes ont été mises au courant de l'accréditation dans d'autres cadres : « *Moi je suis un peu plus sensibilisé à la question parce que je l'ai rencontrée du point de vue extérieur de l'organisation et aussi je connais pas mal de personnes qui se sont beaucoup investies pour mettre en place ces normes et que c'est très lourd.* » (PU 1) ; « *j'en ai entendu parler, je me suis un peu intéressée, c'est parce que je suis à la recherche, c'est ça un peu aussi* » (assistante de direction du laboratoire de recherche).

AACSB est une accréditation d'inspiration anglo-saxonne qui recommande la transparence : « *AACSB c'est très clair, très anglo-saxon, américain même oui. Plus accessibles, non, ça assure une clarté et ça assure ce qui est beaucoup plus lisible et transparent. Ça n'enlèvera pas certains travers, mais ça renforce évidemment la clarté, pourquoi on fait ceci.* » (PU 5).

Cependant, l'excès d'informations limite cette transparence : « *on a beaucoup-beaucoup de données qui sont là, récupérées [...] Moi je gère un master qui est en apprentissage, qui fait appel à des tas de professionnels et des tas de personnes.* » (PU 1). Il y a donc de nombreuses informations à traiter en interne pour monter le dossier d'accréditation mais également de nombreuses informations à traiter par l'organisme AACSB : « *en même temps ils disent tellement de choses que c'est noyé un peu dans ce qu'ils disent.* » (PU 4). La transparence interne est donc plutôt mitigée avec une compréhension divergente par les acteurs et une grande masse d'informations à traiter.

Concernant **la transparence globale** (compréhension des systèmes globaux), elle apparaît également contrastée. La perception de l'accessibilité de l'information est différente selon les personnes interrogées. La responsable qualité ainsi que la responsable du projet ont pu accéder à des séminaires AACSB et ont pu « *rencontrer des gens, créer du réseau et puis pour échanger, collaborer, puisqu'on est tous sur les mêmes problématiques mais enfin voilà, on n'est pas tout seuls. L'entraide, enfin là-dessus ils sont très forts AACSB c'est sûr le fait qu'ils s'appuient sur la force du réseau pour créer une entité, fédérer les équipes, avoir vraiment une culture du management, et partager cette vision, mission, perspective dans laquelle ils ont créés le référentiel et je trouve ça très intéressant* » (Responsable qualité). Ces deux acteurs ont donc pu lier la mise en place de cet outil à la stratégie de l'établissement tout comme la chargée de gestion : « *Je pense qu'à elle seule ce n'est pas AACSB qui va décider de tout, mais je pense que ça va faire partie de la politique globale de l'établissement. Ça va faire partie des objectifs. Pour moi, ça va faire partie des axes de stratégie* ».

D'autres rejoignent l'idée que AACSB doit rentrer dans une stratégie d'établissement mais cela ne semble pas totalement acquis : « *pour le moment pour moi ce n'est pas assez limpide. [...] les Anglo-Saxons sont quand même très pragmatiques dans le travail et ils voient bien, très vite la limpidité entre la stratégie et la mise en place d'AACSB. Cette certification, selon ce que j'en ai compris, ce n'est pas uniquement de dire j'ai fait ça où j'ai fait ça, non ce n'est pas le plus intéressant, c'est je fais ça, mais quelles sont les actions qui sont mises en place, pour prouver que je fais ça.* » (Directeur administratif).

Certains en savent encore très peu sur AACSB : « *Concernant AACSB je ne peux pas vous dire l'impact que ça va avoir. Parce que je n'en sais pas beaucoup plus. Je sais que ça a été mis en route, qu'il y a une première étape qui est passée mais à part ça je n'en sais pas plus* » (gestionnaire de formation). La transparence globale reste donc encore très limitée.

Si les représentations des acteurs sont liées à ce qu'ils comprennent du fonctionnement de l'outil et à sa place dans l'organisation, elles sont également inhérentes à leur perception des marges de manœuvre dont ils disposeraient pour son utilisation (flexibilité) et pour remédier à ses manquements (réparation) (Benoit, 2016).

Concernant la **flexibilité**, AACSB est une accréditation comprenant un référentiel aux lignes directrices importantes influençant le fonctionnement éducatif de la composante. C'est le cas avec l'organisation des diplômes comme l'observe un E/C : observe qu'AACSB « *sont quand même assez directifs, m'a dit la responsable du projet. Ils voulaient supprimer des diplômes puis ils les ont fait rajouter, et ça a changé plusieurs fois même* » (PU2). L'accréditation a également un impact sur le fonctionnement financier puisqu'il est demandé de prouver l'autonomie de la composante par rapport à l'université : « *Au niveau financier on est autonome mais pas totalement. Chaque fois que l'on recrute on va demander l'autorisation au président. Donc ce sont des exemples qui montrent que les critères ne sont pas totalement adaptés. Mais ils (interlocuteurs de AACSB) ont bien compris quand même je pense parce que AACSB veut viser les écoles de management universitaires publiques. Donc ils ont adapté encore récemment le référentiel.* » (PU 4).

Malgré l'existence du référentiel, des possibilités d'adapter les règles aux besoins existent. Cependant, certaines règles incontournables s'imposent, l'accréditation se réservant un droit de sélection des établissements. La structure doit donc « *fournir les éléments qui permettront de rentrer dans le cubage, dans les petites boîtes, qu'a défini AACSB.* » (ATER). Cependant, ce cadre peut s'adapter en fonction des besoins de l'établissement. La responsable qualité indique ainsi que « *le but, c'est de s'approprier les valeurs et de les mettre à votre sauce. C'est des grandes orientations. [...] Avec AACSB, ils nous laissent une large de manœuvre sur ce qui est attendu mais à nous de pouvoir l'appliquer de notre manière avec nos valeurs et force de proposition et d'innovation.* ». C'est une perception partagée par d'autres collaborateurs qui parlent d'AACSB comme laissant une « *certaine latitude par rapport à la stratégie de l'établissement et l'accréditation se joue sur les objectifs fixés par l'établissement lui-même* » (PU 2 et responsable de master) ou encore qui « *laisse le choix, la façon de mettre en place. Aucun doute à cela. Il faut que méthodologiquement ce soit bien ficelé. Après ils laissent le choix.* » (PU 5). La responsable de la mise en place d'AACSB (PU 1) affirme qu'elle a « *compris que j'avais des marges de manœuvre* ».

Dans le cadre théorique du contrôle capacitant, la **réparation** vise un objectif d'amélioration et de diminution des pannes. Cette caractéristique est encore faible en phase de pré-appropriation,

l'outil n'étant pas encore déployé. Cependant, la mise en place d'AACSB ouvre d'ores et déjà la voie à certains aspects de la réparation qui se mettent en place petit à petit, par exemple par le biais l'entraide : *« c'est vraiment la mentalité AACSB. C'est l'état d'esprit américaine où l'idée c'est de s'aider au niveau des dossiers à déposer etc... »* (PU 5).

Apparaît également le dialogue dans le développement de l'outil et la construction conjointe du système : *« je sais qu'il y a eu pas mal d'allers-venus, d'allers-retours et donc je suppose qu'il y a un dialogue. Je ne sais pas si les propositions faites par le département sont retenues mais toujours est-il, de l'extérieur, j'ai l'impression qu'il y a une forme de co-construction qui laisse place à des échanges et à des discussions. »* (MCF 3). La directrice administrative adjointe souligne que la responsable qualité *« est en lien avec notre point de contact sur AACSB. Elle échange régulièrement avec elle, elle a des retours aux questions qu'elle pose ou aux réponses que l'on apporte, qui sont plus ou moins validées, elle nous réoriente des fois dans notre interprétation »*. On constate ainsi des interactions entre concepteurs et utilisateurs dans un objectif d'amélioration : *« Avant de déposer le dossier on a interagi de manière informelle avec AACSB Europe qui a relu plusieurs fois le dossier de pré-éligibilité et on a dû le modifier à plusieurs reprises »* (PU 5). L'organisme accréditeur met également en place un mentor pour aider les établissements à développer l'accréditation. L'établissement bénéficie d'une aide pour pouvoir développer l'outil et peut communiquer avec AACSB pour le mettre en place, dans une logique d'atteinte d'objectifs communs.

Si les participants à l'étude considèrent, au moment où ils ont été interviewés, qu'ils disposent de marges de manœuvre pour l'utilisation de l'outil et pour le transformer, les deux autres caractéristiques du contrôle capacitant (transparences interne et globale) restent plutôt contrastées. Ces premiers constats sont à nuancer sur la flexibilité et la réparation, s'agissant de caractéristiques potentiellement plus présentes après la pré-appropriation.

2.2.4. Les difficultés dans le pilotage des représentations

Rappelons que nous entendons par mode de pilotage capacitant une des modalités du pilotage des représentations qui se fonde, d'une part, sur la participation des acteurs et, d'autre part, sur la recherche d'une adaptation relative de l'outil dans leur contexte particulier. Dans un nouveau projet, la participation et l'adaptation supposent des interactions entre les acteurs.

Bien entendu, de nombreuses réunions ont été organisées sur le projet d'accréditation de la composante universitaire étudiée. Plusieurs réunions de lancement consacrées au choix du porteur du projet, à la communication de la démarche AACSB au comité de direction, au conseil

d'institut puis auprès de l'administration. Des réunions mensuelles qui traitent de la qualité sont également programmées au niveau du personnel administratif. Elles ont été complétées par d'autres pour lancer le dossier de pré-éligibilité puis le montage du dossier d'éligibilité. Ce processus a mobilisé plus d'une trentaine de personnes.

Ces réunions visent à faire participer les acteurs non sans difficultés malgré l'implication de la responsable du projet AACSB comme le souligne le PU2 : « *elle aborde toujours les choses de façon enthousiaste et positive. Et du coup elle y croit et elle ne lâche rien* ». Cependant, la communication sur le projet reste perçue comme insuffisante : « *j'imagine pourquoi on fait ce genre de choses mais il n'y a aucune communication, aucune discussion, aucune présentation de ça. Donc officiellement je ne suis au courant de rien..., si nous pauvres MCF, du font de la mine, on considère qu'on n'a pas à être informés... après tout pourquoi pas* » (MCF 2).

Une des raisons d'une communication perçue comme insuffisante concerne le périmètre originel des acteurs concernés par le projet. Comme le souligne le directeur administratif : « *ce n'est qu'un tout petit groupe qui s'en occupe. Alors que la certification ça touche toute la composante : ça va toucher les administratifs, les étudiants, les enseignants et on est quatre (à s'occuper effectivement de la mise en place d'AACSB)* ». La directrice administrative adjointe regrette qu'il n'y ait pas plus de personnes investies dans le projet et souhaite qu'il sorte du cercle restreint actuel « *il faut qu'elles ne soient plus les deux porteuses (PU responsable de projet et la responsable qualité) mais que ça soit porté par l'ensemble de la communauté, parce que, un, ça va les soulager toutes les deux, et puis deux, il est temps que ça devienne un projet commun de la structure en associant tout le monde* ». Ce point de vue est également celui des PU : « *il faudra fédérer l'ensemble de tout le staff, toutes les parties prenantes qui participent à la réalisation de la mission et évidemment le staff support* » (PU 5) ; « *Si j'étais la directrice de composante, j'en ferai mon fer de lance. Ça structure, mais c'est aussi un objet frontière. On a tous des intérêts différents mais au moins on va pouvoir coopérer sur la base de cet outil.* » (PU 2). Si le mode de pilotage choisi se traduit par la participation des acteurs, le périmètre est considéré comme insuffisant.

Si le périmètre des acteurs concernés par le projet est à agrandir, leur mobilisation est peu évidente. Pour la directrice de composante, il va falloir sensibiliser le personnel malgré le risque de participation fluctuante : « *On ne peut pas le rendre totalement obligatoire. Les réunions pour les administratifs c'est obligatoire, pour les enseignants c'est compliqué, ils sont souvent sur les cours, sur les congrès etc... L'idée est quand même de travailler avec un groupe d'enseignants sur AACSB* ». Le PU 5 évoque également la difficulté de fédérer les acteurs de

l'établissement : « *Le problème c'est qu'à l'université chacun est libre, ce qui fait qu'après pour jouer ensemble ce n'est pas toujours simple. Chacun décide s'il a envie de jouer avec l'autre ou pas. Alors que là, il va y avoir une mission et quelque part, la pression concurrentielle si c'est le cas, devrait pousser les gens à agir de manière plus coordonnée* ». Cette participation fluctuante découle également du caractère politique des établissements universitaires : « *Quand on fait partie d'une institution on ne peut pas toujours être contre la direction, on marche ensemble. Je trouve que c'est dommage de réagir comme ça. Le monde de l'université est de plus en plus concurrencé* » (directrice de composante).

L'analyse des données fait ressortir une autre difficulté majeure dans la participation des personnels : la charge de travail que représente AACSB. Cette dernière étant importante, elle génère des représentations plutôt critiques d'autant plus qu'elle se situe dans un contexte universitaire déjà particulièrement formalisé. La chargée de gestion considère ainsi qu'il y a « *des récalcitrants. Je pense que la démarche qualité ça implique une forme de rigueur, à différents niveaux. Moi je peux me référer à SGS. Ça a demandé beaucoup de procédures à établir et je pense qu'AACSB ça va aussi dans cette démarche-là de formaliser les choses* ». Le formalisme existant avec SGS se renforcera avec cette nouvelle accréditation, elle aussi formelle, même si celle-ci peut être bénéfique. Le PU 2 explique que le besoin d'accréditation est « *paradoxal parce qu'en même temps on a besoin de ça et en même temps on devient bureaucratique* », il s'agit donc de mettre en place un outil pour valoriser son établissement, pourtant, cet outil va renforcer le formalisme et la bureaucratie. La porteuse du projet trouve que la communication d'AACSB notamment dans les séminaires est très inspirante et positive pourtant sa mise en place « *est très bureaucratique français... c'est-à-dire, les galères* ».

Le pilotage des représentations par la participation suppose également de dépasser des difficultés structurelles dans cette composante, à savoir l'absence de communication entre certains services. Or, le projet d'accréditation rend maintenant cette communication indispensable compte tenu de sa transversalité, comme l'explique la personne en charge de collecter les données quantitatives (ATER) « *je demandais beaucoup d'informations pour permettre le développement de l'outil, c'est là qu'on s'aperçoit que l'outil est transversal, donc toutes ces portes il faut les ouvrir et tous ces gens qui ne communiquent pas beaucoup*... ». Ce manque de communication et les difficultés récurrentes à la collecte de données peuvent être expliquées parce qu'en « *termes de communication interne on est encore au début donc il y a peu eu de communication. Mais c'est toujours pareil, communiquer en cours de processus c'est toujours difficile* » (MCF 3).

Le pilotage des représentations selon un mode capacitant, tel que nous l'avons défini, suppose également de rechercher une adaptation relative de l'outil dans le contexte particulier des acteurs. Les premières réunions consacrées au projet d'accréditation ont permis de présenter cette modalité. En particulier, l'adaptation d'AACSB aux spécificités de la composante constitue un des points centraux de cette accréditation qui semble avoir été bien compris par les personnes que nous avons interrogées. Ainsi, la responsable qualité indique ainsi que « *le but, c'est de s'approprier les valeurs et de les mettre à votre sauce. C'est des grandes orientations. [...] Avec AACSB, ils nous laissent une large de manœuvre sur ce qui est attendu mais à nous de pouvoir l'appliquer de notre manière avec nos valeurs et force de proposition et d'innovation.* ». Cependant, l'adaptation locale dans l'exercice de l'activité quotidienne ne semble pas avoir fait l'objet d'une communication lors des nombreuses réunions de coordination. Aucun verbatim n'a pu être recueilli dans ce sens, probablement en raison de la phase dans laquelle se situe le projet (éligibilité).

Malgré les difficultés de communication rencontrées, le pilotage des représentations dans le cadre de ce projet vise la participation des acteurs et l'adaptation au contexte de la composante. Cependant, le stade d'avancement de l'accréditation n'a pas encore permis de faire participer l'ensemble des acteurs concernés ni d'adapter de façon modérée le projet aux spécificités de chacun.

2.3. Discussion et conclusion

Notre recherche vise à apporter un éclairage nouveau sur un objet d'étude peu exploré dans les universités françaises - le déploiement d'outils de certification de la qualité. Par ailleurs, elle vise à contribuer à la littérature relative à l'appropriation de par la focalisation sur une de ses phases – la pré-appropriation – par l'analyse des représentations.

Les résultats de notre étude dévoilent une pré-appropriation contrastée de l'accréditation AACSB dans l'organisation étudiée, d'une part au niveau des représentations qu'ont les acteurs de son impact, d'autre part au niveau de celles qu'ils ont de son fonctionnement, des marges de manœuvre dont ils disposent pour l'utiliser et/ou le transformer.

Si les représentations principales de l'impact de l'outil pour la composante convergent vers la valorisation de l'institut et la notoriété, des représentations périphériques subsistent notamment sur la bureaucratisation de la structure : elle est tantôt mal perçue car considérée comme chronophage et sclérosante, tantôt bien perçue car elle conduirait à améliorer les processus. Les

représentations des acteurs sur les caractéristiques capacitanes de l'outil sont également différenciées.

Concernant la flexibilité, elle est censée permettre à l'utilisateur d'obtenir une marge de manœuvre et de moduler l'emploi de l'outil (Benoit, 2016). Dans la mise en place d'AACSB, la flexibilité est perçue comme envisageable : l'outil possède un cadre, mais ce cadre peut s'adapter en fonction des besoins de l'organisation. La réparation est plus difficile à appréhender ici, l'outil n'étant pas encore totalement implanté dans l'organisation. Elle repose sur « *l'idée de dialogue, d'échanges entre utilisateurs et concepteurs/animateurs/chargés de la maintenance d'un dispositif en sorte d'éviter des pannes.* » (Benoit, 2016, 77). Dans le cas d'AACSB, des dispositifs d'entraides sont prévus en particulier par le biais du réseau AACSB : des interactions avec les concepteurs sont possibles, notamment au travers de la mise à disposition d'un mentor permettant de faciliter la mise en place de l'accréditation. La transparence interne est plutôt perçue comme limitée par les participants. L'étude dévoile une implication limitée des utilisateurs dans le développement de l'outil : ils connaissent l'accréditation mais ne comprennent pas forcément de quelle façon elle peut influencer leur travail. Aussi, le système anglo-saxon présumé être particulièrement transparent ne semble pas l'être pour tous, notamment en raison de l'excès d'information qui rend sa compréhension difficile. Enfin, la transparence globale est plutôt critiquée par les participants. La communication dans la mise en place d'AACSB étant limitée, les utilisateurs ne se sentent pas suffisamment investis dans son déploiement et ne comprennent pas sa place notamment par rapport à des systèmes existants (comme Qualicert).

Nos résultats concernant les représentations périphériques rejoignent donc ceux de Bédé et al. (2012) sur les perceptions différentes des parties prenantes dans l'appropriation des outils de certification de la qualité dans des organisations universitaires et les conclusions de Drevet et al. (2012) sur la nécessité de les piloter dans ce contexte. Ils les complètent et les nuancent de par les représentations principales qui émergent du projet : des points de convergence apparaissent sur l'impact de l'outil en termes de notoriété.

Notre étude complète celle de Lemaire et Nobre (2013) sur la phase de pré-appropriation, sous un angle nouveau, celui du pilotage capacitant. En particulier, notre question de recherche – La pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ? – donne lieu à une réponse très partielle qui reste à approfondir. Rappelons que, pour nous, un tel mode de pilotage concerne l'ensemble des actions favorisant la participation des acteurs ainsi que la recherche d'une adaptation relative de l'outil dans leur contexte

particulier. La démarche de la composante étudiée s'est traduite par l'implication dans le projet d'un périmètre réduit d'acteurs et une communication différenciée dans une structure dans laquelle certains d'entre eux n'ont pas l'habitude d'échanger. Elle n'a pas engagé d'actions spécifiques ciblées favorisant une représentation par les acteurs d'un outil adapté à leur contexte de travail, même si l'adaptation à la structure a été présentée. Tel n'était pas l'objectif des porteurs d'un projet qui n'en est qu'à sa phase d'éligibilité. D'après notre étude, la composante n'a pas non plus cherché à développer un dialogue capacitant (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019) : si de nombreux échanges avec les correspondants de l'organisme accrédité existent, en interne, les interactions avec les différentes parties prenantes restent plutôt limitées.

Le mode de pilotage adopté par la composante ne peut être qualifié que partiellement de capacitant au sens où nous l'avons défini : la participation des acteurs est réelle mais encore restreinte à un périmètre limité ; les actions engagées pour adapter l'outil à la composante sont déployées et inhérentes à AACSB, mais l'adaptation relative au contexte de chaque acteur est encore inexistante à ce stade du projet. Les représentations qui en découlent (donc la pré-appropriation) sont contrastées tant sur les impacts de l'outil que sur son fonctionnement, sa place et les marges de manœuvre qu'ils octroient aux acteurs. En conséquence, et avec toutes les réserves et limites inhérentes à notre recherche, nous pouvons considérer qu'un mode de pilotage capacitant partiel influence la pré-appropriation en suscitant des représentations contrastées. Nous inscrivons donc provisoirement nos résultats dans ceux de Carton *et al.* (2006, 168) : l'appropriation serait dépendante du mode de pilotage choisi pour le projet.

Comme toute recherche, nos résultats présentent de nombreuses limites. Notre étude couvre une phase réduite du déploiement de l'outil, la pré-éligibilité et l'éligibilité. Ce focus peut expliquer en partie les résultats constatés et les conclusions provisoires sur un mode de pilotage capacitant partiel et des représentations contrastées, l'implication d'une plus large partie du personnel de la composante étant programmée dans les phases ultérieures. La mise en place d'une étude longitudinale permettrait de suivre dans le temps l'évolution du mode de pilotage et des représentations. Par ailleurs, cette étude s'est déroulée durant la période de restrictions sanitaires de 2020 : les procédures de déploiement de l'outil ont été ralenties, certaines réunions ont été reportées ou effectuées à comité réduit, la communication n'a donc pas pu être optimale et les possibilités d'interactions à distance étaient encore en voie de développement. Par ailleurs, le recueil des données aurait été plus riche si nous avions pu être immergés dans la structure en assistant à des réunions dans une méthodologie d'observation participante. L'échantillon de 18 entretiens est limité même s'il s'explique par la saturation, les nouvelles

interviews ne procurant pas de données différentes des entretiens précédents. Si Marshall et al. (2013) observent qu'à partir du 18^{ème} entretien les données nouvelles se raréfient, nous avons atteint la saturation dès ce stade. Ce constat est probablement lié au périmètre d'implication dans le projet défini par la composante.

BIBLIOGRAPHIE

- Abric J.-C. (1987). *Coopération, compétition et représentations sociales*, Cousset, DelVal.
- Aggeri, F. et J. Labatut (2010). « La gestion au prisme de ses instruments : une analyse généalogique des approches par les instruments en gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie*, (13) 3, p 5-38.
- Barats, C. et Née É. (2020). « Structurer, encadrer et lisser l'évaluation : les écrits de l'AERES/HCERES ». *Communication & langages*, 203, 5-25.
- Bédé D. et al. (2012). « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises ». *Revue Management & Avenir* 54 (4), p 83-106.
- Benoit B. (2016). *Le contrôle capacitant : le cas du réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger*. Phd thesis. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
- Benoit B. et Chatelain-Ponroy S. (2016). Du modèle « enabling » au contrôle capacitant : état de l'art et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie* p 4-19.
- Benoit, B. et Chatelain-Ponroy, S. (2019). Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau. *Gestion et management public*, 7(3), 71-96.
- Bessire, D., Fabre, (2011). « Enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en Sciences de Gestion ». *32^{ème} Congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*, Montpellier.
- Boitier M. et Rivière A. (2016), « Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 22, N° 3, 47-79.
- Bollecker M. (2016). « L'adoption de la comptabilité de gestion à l'université : la présence de clivages internes dans un contexte de demandes institutionnelles contradictoires », *Revue Comptabilité, Contrôle et Audit*, Vol. 2, 22. 109-138.
- Bollecker M. (2021), « La réforme de l'Université en France et son impact sur le management des établissements : une transformation en accordéon », *Revue française d'administration publique*, Vol. 3, N°179, 715-733.
- Bouzon A. (2002). Homogénéité des représentations dans l'entreprise : illusions et réalités. Communication et organisation. *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle* (22).
- Brunel O. (2006). *L'appropriation des produits par le consommateur, proposition d'une grille d'analyse*. Post-Print.

- Brunel, O. et al. (2013). « Identification des mécanismes d'appropriation d'un produit alimentaire en fonction de son degré d'élaboration ». *Management & Avenir*, 64, 121-142.
- Canet E. et Tran S. (2017). « Quel est le rôle du substrat technique dans l'appropriation d'une innovation managériale ? Une analyse longitudinale d'une méthode innovante. *Management international*, 21(4), 28-47.
- Carton S. et al. (2005). Des dynamiques institutionnelles aux dynamiques micro-sociales : réflexions sur l'appropriation des objets de gestion informatisés. In *De la conception à l'usage*.
- Carton S., Vaujany F.X.D., Perez M. et Romeyer C. (2006). Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative. *Management & Avenir*, Vol 9 (3) : 159-179.
- Chatelain-Ponroy S. et al. (2013), « De l'opposition "politiques/administratifs" au clivage "centre/ périphérie" : les divergences de perception des outils de mesure dans les universités », *Politiques et Management Public*, Vol. 30, N° 4, 495-518.
- Chiapello, È. (1996). « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature ». *Comptabilité Contrôle Audit*, 2, 51-74.
- Couleau-Dupont A. (2010). Le processus d'appropriation du référentiel IAS/IFRS : Une analyse des pratiques organisationnelles. In *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*. Nice, France
- De Vaujany F.-X. (2005). *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS.
- De Vaujany F.-X. (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage ». *Revue Management & Avenir*, 9 (3), 109-126.
- Drevet B. et al. (2012). « Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué ». *Revue Management & Avenir*. 54 (4), 126-144.
- Espinasse L. et Drevet B. (2021) « La trajectographie, une proposition pour capturer les outils de gestion ». *Finance Contrôle Stratégie*, 24-3.
- Eve A. et Sprimont -A. (2016). « Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001 : une analyse auprès de salariés opérationnels ». *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 22 (1), 27-52.
- Grimand A. (2012). « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences » *Revue Management & Avenir*, 54, 237-257.
- Hatchuel A., Weil B., *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Economica, Paris, 1992.
- Hedrick D.W., Henson S.E., Krieg J.M. et Wassell C.S. (2010). « The Effects of AACSB Accreditation on Faculty Salaries and Productivity ». *Journal of Education for Business* 85 (5) : 284-291.

- Kelley C., Tong et Choi B.-J. (2010). « A Review of Assessment of Student Learning Programs at AACSB Schools: A Dean's Perspective ». *Journal of Education for Business* 85 (5) : 299-306.
- Lemaire C. et Nobre T. (2013). « La pré-appropriation d'un outil de gestion à l'hôpital ». *Comptabilité sans Frontières*. The French Connection, May 2013, Canada.
- Lorino (1995) *Comptes et récits de la performance*, Les éditions d'organisation.
- Lux G. et Lajante M. (2017). « Introducing emotions in the appropriation of management tools: a propaedeutic ». *International Journal of Work Organisation and Emotion* 8 (3) : 213-233.
- Marshall B. et al. (2013) « Does Sample Size Matter in Qualitative Research? : A Review of Qualitative Interviews in is Research », *Journal of Computer Information Systems*, Volume 54, - Issue 1 : 11-22 |
- Maurand-Valet A. (2004) *La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier 2.
- Mériade, L. (2017), « L'instrumentation des tensions de gouvernance publique (TGP) : l'exemple des simplifications des indicateurs dans le système universitaire français », *Management International*, Vol. 2, n°4, p 12–27.
- Moisdon J.-C. (Ed.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Éditions Seli Arslan, Paris, 1997.
- Moreiro L. (2017). Appropriation de technologies et développement durable : l'exemple de la viticulture de précision. *Innovations*, 54 (3) : 97-122.
- Ndao, A. & Kane, D. (2021). « Appropriation d'une innovation sous l'angle de la théorie de la traduction : le cas de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis au Sénégal ». *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 11, 105-128.
- Ory, J. F., Petitjean, J. L., & Côme, T. (2014). La certification comme accélérateur de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion au sein de l'université : l'exemple des services de formation continue. *6ème Journée d'Étude en Contrôle de Gestion de Nantes : « Le pilotage des services publics »*.
- Point S. et Fourboul C.V. (2006). « Le codage à visée théorique ». *Theoretical coding*. 21 (4), 61-78.
- Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Saldana J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researcher*, Sage Publications.
- Shaftel J. et Shaftel T.L. (2007). « Educational Assessment and the AACSB ». *Issues in Accounting Education* 22 (2) : 215-232.
- Vinokur A. (2006). La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique. *Education et sociétés*, n° 18 (2) : 109-124.
- Vinokur A. (2017). La gouvernance des universités par la qualité. Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité. *Cahiers de l'Apliu*t (Vol. 36 N°1).

Yin R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* 1 edition., Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Zouhri, B. et Rateau, (2015). « Valeur sociale des éléments du noyau central : la norme représentationnelle de centralité ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 106, 129-148.

3. DISCUSSION ET CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Dans cette partie, nous discutons de cette seconde étude en fonction de l'ensemble des recherches que nous avons pu mener depuis le début de ce travail doctoral. Nous discutons le rôle des représentations dans la pré-appropriation (3.1.) et, plus largement, de l'inscription des outils dans la communauté (3.2.).

3.1. Les représentations pour comprendre la pré-appropriation

Cette recherche s'est fondée sur l'hypothèse selon laquelle la phase de pré-appropriation suppose systématiquement la construction de représentations.

3.1.1. **Quelques clés pour comprendre la pré-appropriation**

La pré-appropriation est une **phase de construction** de l'outil. Comme l'indique Drevetton (2003), la phase de construction se déroule en trois étapes majeures : 1- l'émergence d'une idée ; 2- la matérialisation de cette idée ; 3- et finalement, la généralisation de cette idée. Dans notre seconde étude, nous intervenons au moment même où l'établissement a obtenu la phase de pré-éligibilité à AACSB qui correspond au point de départ de la suite de sa mise en œuvre. Le choix de déployer AACSB émane de l'équipe de direction qui a opté pour une stratégie d'amélioration et de valorisation de la composante. Nous nous trouvons en phase de matérialisation. Les dossiers d'éligibilité sont en cours de validation, il n'est pas encore question de généralisation. Cette phase de construction est intéressante car elle permet de considérer les représentations qui peuvent conduire à une nouvelle forme d'agir collectif (Drevetton, 2003 ; Château-Terrisse et Oiry, 2020). Cependant, notre recherche montre que l'action collective n'est pas encore réellement possible : la phase de construction délimite l'action à un petit nombre d'acteurs dans l'organisation.

Les représentations jouent un rôle dans la phase de construction de l'outil. Ces dernières portent plusieurs fonctions : une fonction identitaire, une fonction justificatrice, une fonction d'orientation (Abric, 1987). Dans notre étude, les fonctions identitaires sont représentées par les représentations centrales : la valorisation ; la fonction justificatrice est plus complexe : la recherche de valorisation est partagée par tous. Les fonctions d'orientation sont représentées par les représentations périphériques et permettent d'orienter la compréhension et les choix des acteurs. Nous pouvons constater que l'outil agit ici comme un objet frontière (Star et Griesemer, 1989). Ces représentations donnent des moyens de comprendre les points de tensions (Drevetton, 2008) : le manque de communication ou encore l'excès de bureaucratie. Mais elles

permettent aussi de comprendre les significations que portent les acteurs à l'outil (Bouriche, 2014). Ces significations sont multiples et ne sont pas systématiquement positives, le manque de communication de l'outil est un élément qui est largement souligné par les personnes interrogées.

La pré-appropriation suppose aussi **une première communication de l'outil**. La littérature qui traite de la diffusion des outils dévoile qu'elle permet de faire circuler l'information relative à un outil (Lux, 2013 ; Rogers, 1962). Nous constatons dans notre étude que l'information circule difficilement et reste pour le moment dans un cercle restreint. C'est un choix qui a été effectué volontairement par les porteurs de projet qui considèrent que l'implication d'autres acteurs est inutile aussi longtemps que le dossier d'éligibilité n'est pas validé. Pourtant Dechamp et *al.* (2006) considèrent les premières interactions acteurs/outils comme un moment décisif.

Enfin, nous avons pu identifier trois facteurs qui permettent de caractériser la phase de pré-appropriation : elle est une phase de construction de l'outil qui suppose l'émergence de représentations et nécessite d'être communiquée pour être comprise.

3.1.2. Le pilotage des représentations

Rappelons que l'étude vise à analyser les modes de pilotage qui impacteraient l'appropriation à l'instar des constats réalisés par Carton et *al.* (2006). Nous observons dans nos résultats des représentations diverses et contradictoires de l'outil. Les interprétations sont pertinentes mais incomplètes par manque d'information. Dès lors, la question du pilotage des représentations se pose.

Lorino (1996) distingue la coordination des représentations par héritage de la coordination des représentations par projections. Dans les mécanismes par héritage, elles permettent de piloter l'action et sont héritées par d'autres. Dans la composante étudiée, les représentations sont distinctes selon les rôles de chaque acteur dans le déploiement de l'outil. Les représentations héritées par les porteurs de projet et les acteurs proches du déploiement de l'outil sont cohérentes avec celles portées par l'organisme AACSB. En revanche, un second niveau ne permet pas l'identification de représentations par héritage, certains acteurs déplorant un manque d'information et de communication sur l'outil. Aussi, les mécanismes par héritage sont des systèmes libres de contradiction (Lorino, 1996) ; notre étude le confirme, les porteurs d'AACSB ont des représentations similaires à l'organisme. De plus, dans les mécanismes par héritage les acteurs effectuent des traductions, ce que tentent aussi de réaliser les responsables du déploiement de l'accréditation dans la composante.

Concernant les représentations par projection (Lorino, 1996), elles se basent sur les représentations par héritage mais se voient transformées et adaptées. Ce sont ce type de représentations que possèdent les acteurs plus éloignés d'AACSB. Elles sont également caractérisées par les représentations périphériques. Elles correspondent à une analyse collective : de nombreuses représentations périphériques sont partagées par les acteurs, comme par exemple l'apparition de nouvelles règles ou encore la diminution de temps et des ressources. Nous pouvons observer que ces représentations sont effectivement des contributions cognitives tel que le postule Lorino (1996).

Le pilotage des représentations se fait donc à plusieurs niveaux. Ces niveaux suscitent des représentations qui peuvent évoluer selon les rôles des acteurs et leur implication dans le projet de déploiement des outils. La diversité des représentations conduit à considérer qu'il n'est pas aisé d'inscrire l'outil dans une communauté.

3.2. La difficile inscription des outils dans une communauté

Déployer l'outil dans une organisation suppose son inscription au sein de cette dernière notamment par la communication et le pilotage.

3.2.1. Le manque de communication est-il un facteur d'échec ?

Nous avons pu l'étudier plus haut, l'outil permet l'échange. Selon Knauf (2005), les outils favorisent la communication en orientant les actions et les comportements. Pourtant, l'étude met en évidence des résistances à l'usage pour certains acteurs plus éloignés de l'outil. Les actions liées au déploiement de l'outil sont encore complexes à mettre en œuvre. Il n'est pas évident pour les porteurs de projet de rassembler autour de l'outil. Déployer un outil est un changement organisationnel qui provoque l'interaction et permet de confronter les visions des acteurs (Drevetton, 2008). Dans notre étude, les interactions peuvent être positives et constructives lorsqu'elles portent sur la façon dont AACSB permet de faire évoluer la composante universitaire. Mais elles peuvent aussi être négatives : certains acteurs ne comprennent pas les raisons du déploiement de cet outil et ralentissent sa mise en œuvre. Si déployer un outil permet la circulation des savoirs (Martineau, 2017), dans notre étude, il y a asymétrie de l'information et sa circulation est difficile. Ces difficultés sont liées à une structure rigide, complexe et hiérarchisée qui ne facilite pas le déploiement des informations.

Le manque de cohérence dans la communication constitue une autre difficulté qui émerge de nos résultats. D'après Bourguignon et Jenkins (2004) il existe deux types de cohérences : la

cohérence technique et la cohérence psychologique. Dans la composante étudiée, la cohérence technique est limitée par un nombre restreint de personnes qui accèdent aux informations et aux modalités de déploiement de l'accréditation. La cohérence psychologique est également limitée : les participants de notre étude reprochent le manque d'inscription de l'outil dans une stratégie d'établissement qui permettrait de comprendre les raisons de son déploiement. Dès le début de notre étude au sein de la composante, nous avons pu cerner des représentations positives et négatives ; celles des porteurs de projets et celles des autres ; un nombre excessif d'information pour certains et un manque d'information pour d'autres.

Nous comprenons alors qu'il est difficile de légitimer le choix et le développement d'un outil selon des représentations et des interprétations différenciées. Le choix de traiter de la légitimité dans le cadre des outils de contrôle a été proposé par plusieurs chercheurs. Suchman (1995) décline cette légitimité selon un triple découpage : les légitimités morale, pragmatique et cognitive. La légitimité morale correspond au bénéfice à long terme : dans notre étude, la valorisation semble être le bénéfice le plus important. La légitimité pragmatique correspond aux bénéfices individuels : AACSB semble être un outil qui n'apporte que peu de bénéfices individuels, c'est un outil transversal (Bertézène, 2001). La légitimité cognitive correspond à la compréhension et donc à la transparence. Le manque de communication rend l'outil plus flou.

3.2.2. Communication et transparence

Dans notre première étude, nous avons constaté un déficit de pilotage qui se manifestait par un manque de transparence. Ce constat est également valable dans cette seconde étude. Notre intervention s'étant déroulée au début du déploiement de l'outil, son développement était encore limité, il ne concerne que peu de personnes. Toutefois, les personnes interrogées souhaitent s'investir de façon plus accrue et participer à son déploiement pour mieux comprendre les enjeux qui sous-tendent la certification. D'après Busson-Villa et Gallopel-Morvan (2012), la normalisation a pour principal objectif d'obtenir davantage de transparence. C'est le cas de l'accréditation anglo-saxonne AACSB dont la transparence est un point central du processus.

Rappelons que la transparence constitue deux des caractéristiques du contrôle capacitant que nous avons mobilisé dans cette étude. Pour Adler et Borys (1996) et Benoit (2016), la transparence interne correspond à la compréhension des modalités de fonctionnement d'un outil. Dans notre étude, la composante possède déjà une autre accréditation qualité. Les acteurs interrogés effectuent des parallèles avec AACSB mais ne comprennent pas les raisons de cette

seconde accréditation. Si la transparence interne correspond à la compréhension des processus locaux, les personnes interrogées déplorent ne pas posséder suffisamment d'informations sur celle-ci qui reste encore floue dans son déploiement et dans sa matérialisation.

Concernant la transparence globale (Adler et Borys, 1996 ; Benoit, 2016), elle correspond à une acceptation plus large du système dans lequel est intégré l'outil. Cela suppose que les acteurs comprennent les raisons de son déploiement ce qui ne semble pas être le cas dans notre étude : les acteurs reprochent un manque de stratégie, ils ne savent pas si le déploiement d'AACSB correspond aux besoins de l'établissement. La transparence globale suppose alors que les acteurs possèdent un capital d'informations à leur disposition. Si les porteurs de projet bénéficient de nombreuses informations tant sur les raisons du déploiement de l'accréditation que sur la stratégie de l'établissement (ces personnes sont proches de la direction et ont un accès plus direct aux informations), ce n'est pas le cas pour le reste de la composante qui se sent mise à l'écart.

La transparence apparaît comme mitigée et laisse supposer que le pilotage du déploiement de l'outil est limité. Bien que ce soit un choix délibéré, il engendre des difficultés de pré-appropriation.

3.2.3. Les liens entre pilotage et pré-appropriation

Nous l'avons abordé plus haut, le pilotage des représentations a été abordé dans des travaux comme ceux de Lorino (1995). Mais qu'en est-il de l'appropriation et notamment de la pré-appropriation ? Rappelons que De Vaujany (2006) et Grimand (2012) proposent d'analyser l'appropriation selon quatre regards que nous tentons de transposer à notre terrain d'étude :

- **La perspective rationnelle** correspond à une perspective instrumentale. Dans notre étude, celle-ci est restreinte dans notre étude, l'outil est en cours de matérialisation. Ce que nous avons pu observer dans la composante étudiée est le déficit de participation dans cette matérialisation.
- **La perspective socio-politique** fait de l'outil un outil de valorisation. C'est le cas dans notre étude, la notion de valorisation est la représentation centrale partagée par tous les acteurs interrogés. Cette perspective reste à nuancer : l'outil étant imposé par l'équipe de direction, certaines personnes interrogées le déplorent.
- **La perspective psycho cognitive** représente l'outil comme un outil d'apprentissage, ou un objet affectif. Les représentations analysées dans cette étude nous amènent à considérer que l'outil peut générer des apprentissages à l'avenir pour l'ensemble des

participants : il a d'ores et déjà permis de réaliser un travail sur des bases de données existantes.

- **La perspective symbolique** correspond à une construction de sens en favorisant l'identité collective et en légitimant l'action. Un des objectifs du déploiement d'AACSB est de fédérer autour d'un projet commun en inscrivant l'établissement dans un réseau. Or, peu de participants ont construit du sens autour de l'outil. Au contraire, il suscite encore des questionnements.

L'ensemble de ces constats nous conduit à considérer qu'un cadre théorique comme le contrôle capacitant trouve sa place dans l'analyse de l'appropriation des outils de contrôle. Il est question de compréhension, de maîtrise, d'adaptation et de transparence. Malgré les limites de notre étude, nous apportons une réponse qui reste à approfondir sur le l'impact d'un **mode de pilotage capacitant sur la pré-appropriation**.

3.3. Conclusion

Avec cette seconde étude, nous avons tenté d'apporter un éclairage aux recherches qui traitent de la pré-appropriation en la plaçant au cœur de nos travaux. Nous avons cherché à répondre à la question suivante : *la pré-appropriation d'un outil de contrôle peut-elle être influencée par un mode de pilotage capacitant ?*

Nous avons considéré la pré-appropriation en termes de représentations des acteurs selon les quatre caractéristiques du contrôle capacitant : les transparence interne et globale, la flexibilité et les capacités de réparation. Nous avons pu observer que c'est le mode de pilotage capacitant ou non qui influence les acteurs dans leurs représentations, cela au travers de notions telles que la flexibilité interprétative ou encore de participation de ces dernier dans le processus de mise en place d'AACSB.

CHAPITRE 4. COMPRENDRE L'INFLUENCE DU MODE DE CONTROLE SUR LES EMOTIONS EN PHASE DE PRE- APPROPRIATION : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

VALORISATION : Hertzog M. (2022), *L'impact du mode de pilotage sur le processus émotionnel : une étude de la phase de pré-appropriation d'un outil de contrôle*, 43^{ème} Congrès de l'AFC, Bordeaux.

Dans un souci d'uniformisation, nous avons lissé la numérotation initiale de l'article avec celle de notre thèse, concernant les tableaux et les titres.

1. INTRODUCTION DE L'ARTICLE : Les émotions, un concept encore peu étudié dans le cadre de l'appropriation

Les deux études précédentes ainsi que la littérature nous ont incité à approfondir l'étude de la pré-appropriation en analysant les aspects psychosociologiques c'est pourquoi nous avons décidé d'effectuer un focus sur les émotions dans cette étude. Le contexte est précisé (1.1.) ainsi que la méthodologie (1.2.).

1.1. Préciser le contexte...

1.1.1. Que sont réellement les émotions ?

Les définitions des émotions sont multiples et souvent imprécises dans la littérature. Les émotions peuvent prendre plusieurs formes. Elles peuvent être primaires et/ou secondaires ou objectives et subjectives (Giffard et Lechevalier, 2006). Les émotions objectives représentent des changements corporels et/ou physiologiques en contribuant à des manifestations motrices de ce que ressent un individu (Ibid.). Selon Nugier (2009, 8), les émotions objectives « *sont considérées comme discrètes du fait notamment qu'elles représenteraient des patterns hautement différenciés de réponses spécifiques (physiologiques et comportementales) qui seraient génétiquement programmés et directement reliés à la survie de l'espèce* ». Les émotions primaires permettent donc aux individus de s'adapter à l'environnement. Les émotions subjectives, quant à elles, concernent un état de conscience corrélative (Giffard et Lechevalier, 2006). Elles permettent aux individus de comprendre si les expériences qu'ils vivent sont agréables ou désagréables : elles influencent la prise de décision. Les émotions secondaires représentent une combinaison d'émotions objectives (Nugier, 2009). Or, cette dichotomie peut sembler trop élémentaire selon certains auteurs. Tran et al. (2022) précisent qu'il y a une ambiguïté dans l'identification des émotions. Il propose de les analyser comme un message :

- La source du message peut être à l'origine d'ambiguïtés : les émotions **ressenties** peuvent être, et ce même pour la personne qui les ressentent, incertaines et relever de l'inconscient ;
- Le contenu du message : les émotions **exprimées** peuvent emprunter plusieurs types de canaux rendant le message plus complexe à cerner ;
- Le destinataire du message : les émotions **perçues** peuvent être à l'origine de plusieurs interprétations.

Les émotions restent à différencier des affects. Golse (2008) rappelle que « pour Ch. Darwin, il existait six ou sept affects de base (joie, tristesse, colère, dégoût, peur, honte et surprise). Ces affects, pour cet auteur, font en quelque sorte partie d'un équipement neuropsychologique de base dont l'innéité renvoie à une vision quelque peu constitutionnelle et statique de cette question. ». Les émotions quant à elles sont produites suite à la survenue d'un évènement. Elles ne font pas forcément partie d'un package affectif. Les affects jouent un rôle particulier dans les groupes (Kaës, 2006) en étant un sentiment inhérent à chaque personne ; or il peut faire le lien dans le groupe. L'affect se transmet et suggère l'idée d'une contagion synchronique à l'organisation (Ibid.). Si les affects sont contagieux, nous pouvons envisager que ce soit le cas également pour les émotions émanant de l'appropriation d'un outil, qu'ils soient positifs ou négatifs.

1.1.2. Influencer l'appropriation des outils de contrôle

Encadré 16: L'intérêt de traiter des émotions dans l'appropriation (Lajante et Lux, 2018, 13)

La communauté en Sciences de Gestion est de plus en plus consciente du rôle que joue l'émotion dans l'entreprise, ou plus précisément dans le comportement des individus qui évoluent dans l'entreprise. C'est en considérant l'intérêt grandissant pour les processus affectifs en Sciences de Gestion que des chercheurs ont introduit des modèles théoriques pour tenter d'expliquer comment des événements dits « organisationnels » étaient susceptibles de déclencher des émotions (par exemple : Ashkanazy, 2003 ; Weiss et Cropanzano, 1996). Pour identifier la source de ces émotions, il est nécessaire d'observer l'individu et toutes ses interactions dans l'organisation. A chacune de ces interactions un épisode émotionnel est susceptible de prendre forme. Par conséquent, une émotion peut être observée et étudiée dans toute interaction de l'individu avec lui-même (dans ses relations de travail), d'autres individus (ou un groupe d'individus), des objets (des outils de gestion) ou plus généralement avec la « structure » (l'organisation) (Ashkanazy et Ashton-James, 2005). Mais questionner le rôle des émotions éprouvées par les individus doit également conduire à évaluer l'impact de ces émotions sur les comportements. La littérature en psychologie et en neuroscience a déjà montré que les réactions émotionnelles des individus orientent la formation de leurs attitudes et de leurs comportements.

Dans cet article, nous avons souligné que l'introduction ou l'actualisation d'un nouvel outil de gestion était une source potentielle d'épisodes émotionnels à l'origine de tendances à l'action

chez les individus concernés. À noter ici que si le concept « outil de gestion » est utilisé sans précision de nature (comptable, financier, RH, organisationnel etc.) c'est que nous pensons que les émotions jouent un rôle dans les processus d'appropriation de tous les outils de gestion. bien qu'il soit probable que des différences notables existent selon la nature de l'outil – les niveaux d'implication, de pertinence, de *coping* et de signification normative pouvant varier. Nous pensons par exemple ici à l'appropriation d'outils comptables et financiers dans les organisations publiques où les questions d'implication et de pertinence peuvent être envisagée comme plus négatives que pour un outil d'évaluation de la satisfaction des usagers. En gardant ceci à l'esprit, nous proposons un agenda de recherche portant sur l'étude des processus d'appropriation des outils de gestion.

La mise en place d'un outil de contrôle suppose son appropriation par les usagers. Nous l'avons vu précédemment, l'appropriation est le fait de rendre un objet propre à l'usage (De Vaujany, 2005). L'appropriation des outils comprend plusieurs étapes importantes qui, nous le supposons, sont source d'émotions. Zajonc (1980) observe que les émotions sont des sources d'information précieuses à la compréhension des événements et permettent la résolution de conflits. La question des émotions et, plus largement de la psychologie du contrôle (Ancelin-Bourguignon et Giraud, 2019), est abordée en sciences de gestion notamment en raison de l'accroissement de situations tendues liée la bureaucratie (Chanlat, 2003, Eggrickx et Mazars, 2012) ou des injonctions de performance qui ont des impacts sur la motivation ou la santé au travail (Ancelin-Bourguignon et Giraud, 2019).

1.2. ... Et spécifier la méthodologie

1.2.1. Positionner l'article dans la thèse

Intention de recherche : « Plus généralement, une telle approche [émotionnelle] permettrait d'identifier les éléments conduisant à une émotion négative et permettrait de ne corriger dans l'outil de gestion que ce qui conduit au rejet ou à des difficultés d'adoption. À ce titre, l'étude des émotions permettrait d'enrichir les réflexions entamées en sociologie des outils de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013) sur le devenir des outils dans les organisations et sur le rapport des individus aux outils. » (Lajante et Lux, 2018, 15). Lajante et Lux (2018) proposent d'étudier les émotions comme des réponses aux difficultés de déploiement et d'appropriation des outils de contrôle. Comme nous avons pu l'analyser dans la littérature, si différentes formes de complexité liées à la mise en œuvre des outils ont été largement étudiées, la prise en compte des émotions reste encore marginale. Dans cette troisième étude, nous avons choisi d'employer,

conformément à la proposition de Lajante et Lux (2018), la théorie de l'évaluation cognitive (Scherer, 2001). Cette méthodologie permet de cerner les émotions de personnes interrogées sans leur demander de façon directe. Pour cette étude, nous mobilisons à nouveau le cadre du contrôle capacitant (Benoit, 2016) pour cerner le pilotage employé pour déployer l'outil. Cette étude se situe également en phase de pré-appropriation.

Objectifs de la recherche : Cette recherche a pour objectif d'analyser les émotions qui interviennent en phase de pré-appropriation de la piste d'audit fiable (PAF) dans différents hypermarchés d'une même chaîne de la grande distribution française. Nous souhaitons ici contribuer à l'analyse des émotions, non pas dans l'ensemble du processus d'appropriation, mais dans la construction de l'outil : la phase de pré-appropriation. Notre seconde étude nous a permis de constater l'importance de cette phase dans la suite du processus d'appropriation. Dans cette troisième étude, nous nous focalisons sur le mode de pilotage de la construction de la PAF et sur son impact dans la survenance des émotions. Nous avons choisi de mener cette étude dans plusieurs magasins afin d'identifier des variantes dans le pilotage et dans l'apparition des émotions.

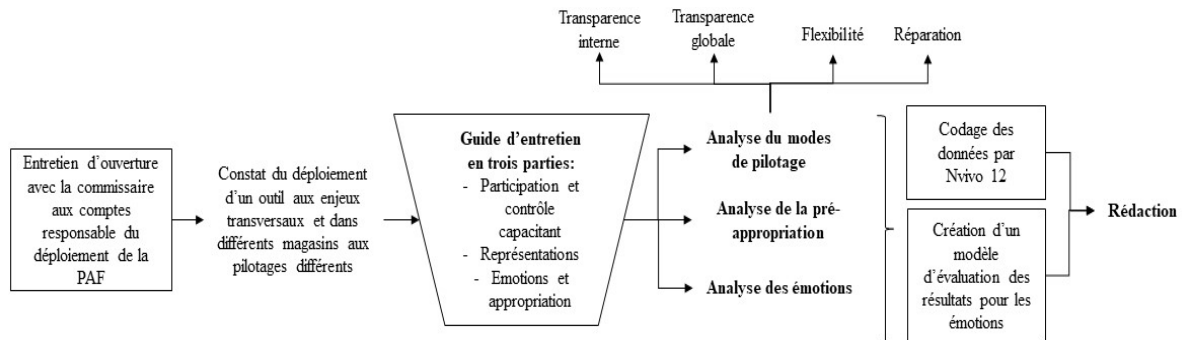
Positionnement de l'article dans la thèse : Cet article fait écho aux deux études précédentes dans lesquelles nous n'avons pas analysé de façon précise les émotions, même si nous en avons perçu l'importance dans les réactions des interviewés.

1.2.2. Précisions méthodologiques

Question de recherche : Cette étude a été menée à partir d'une troisième question de recherche : *comment le pilotage de la mise en place d'un outil de contrôle peut-il impacter les émotions en phase de pré-appropriation ?* Cette question suggère de nombreuses orientations en raison des concepts qui la sous-tendent. Le mode de pilotage étudié est celui de huit magasins différents, dont les directions sont différentes. Les émotions ne sont pas abordées de façon directe lors des entretiens, mais analysées grâce au modèle de l'évaluation cognitive. Celui-ci nous permet d'appréhender les émotions comme des réactions affectives au déploiement de la PAF. Nous intervenons à nouveau en phase de pré-appropriation puisque nous participons à la construction de l'outil.

Design de recherche :

Figure 17: Design de recherche pour l'étude n°3



Concernant le guide d'entretien, nous avons souhaité un guide similaire à l'étude précédente. Cependant, nous avons précisé la partie qui traite des émotions. Nous avons adapté le questionnaire Genevois d'Appraisal, qui repose sur les travaux de Scherer (2001), à notre étude pour analyser les émotions (**Annexe n°9**).

Principaux résultats : Cette recherche a mis en lumière plusieurs résultats. Ils analysent la phase de pré-appropriation selon les modes de pilotage employés : la PAF est un outil systématiquement controversé malgré un pilotage de son déploiement variable selon les magasins. Cependant, nous constatons que cet outil est considéré plutôt positivement par les utilisateurs dans des magasins au pilotage capacitant ou organique, et l'inverse dans les magasins au pilotage autocratique ou coercitif. Par ailleurs, notre étude fait ressortir un lien entre pilotage et émotions.

2. PRESENTATION DE L'ARTICLE

L'impact du mode de pilotage sur le processus émotionnel : une étude de la phase de pré-appropriation d'un outil de contrôle

Résumé :

Cette recherche étudie le déploiement de la piste d'audit fiable dans sa phase primaire, dite de pré-appropriation (De Vaujany, 2006). Plus précisément, nous analysons l'impact d'un mode de pilotage capacitant (Adler et Borys, 1996 ; Benoit, 2016) sur les émotions durant cette phase. Pour ce faire, cette communication fait usage d'un outil méthodologique précis : la théorie de l'évaluation cognitive (Scherer, 2001). Cet outil permet de comprendre de quelle façon l'environnement et les événements affectent les individus. Ainsi, les émotions identifiées mises en corrélation avec l'appropriation, permettent de comprendre que le type de pilotage employé lors de la mise en place d'un outil de contrôle influence les émotions.

Mots-clés : Contrôle capacitant, pré-appropriation, émotions, pilotage, théorie de l'évaluation cognitive

Introduction

Les outils de contrôle se multiplient (Bédé et *al.*, 2012) et leur appropriation induit des difficultés (Quemener et Fimbel, 2012 ; Nivet et *al.*, 2013 ; Bédé et *al.* 2012 ; Bessire et *al.*, 2012). Le déploiement des outils se matérialise à travers un contexte et une situation organisationnelle (Chiapello et Gilbert, 2013). Ces difficultés peuvent être induites par l'évolution des outils dans un environnement technique et par des acteurs qui évoluent dans les organisations selon des représentations, des intentions et des stratégies (Crozier et Friedberg, 1977). Ce sont les environnements évolutifs des organisations et le manque de considération de l'humain qui entraînent des complications dans le déploiement des outils de contrôle.

La prise en compte de l'environnement dans le déploiement d'un outil de contrôle, nous permet d'observer l'existence d'un triptyque « *hommes-technologie-organisation* » (Adler, 1992 ; Benoit, 2016). Ce triptyque place à la fois, les hommes, l'outil et l'organisation au même niveau, dans une situation de dépendance commune. Nous avons donc choisi d'analyser l'appropriation sous le prisme de contrôle capacitant (Adler et Borys, 1996) qui permet aux individus de maîtriser leurs tâches et donc de participer à la vie de l'organisation. Ce cadre nous permet également d'identifier les différents types de pilotages employés et leurs implications dans les processus d'appropriation. Nous allons donc aborder un point particulier du processus d'appropriation : les émotions. Lajante et Lux (2018) expriment l'importance de la prise en compte de ces dernières dans les phénomènes d'appropriation, considérant la mise en place d'un outil de contrôle comme un événement organisationnel qui impliquera une réponse émotionnelle (Basch et Fisher, 2000). Pour pouvoir évaluer ces émotions nous avons choisi le modèle de l'évaluation cognitive (Scherer, 2001) qui, d'après Lajante et Lux (2018, 8) « *est adapté au contexte organisationnel dans lequel les événements de toutes natures sont susceptibles d'être chargés affectivement et donc de susciter une large gamme de réponses émotionnelles parmi les individus.* ».

Nous avons donc mené une recherche au sein de huit magasins de grande distribution d'une même enseigne française. Dans chacun de ces magasins, un cabinet de commissariat aux comptes (CAC) participait à la mise en place d'un outil de contrôle interne, appelé la Piste d'Audit Fiable (PAF). À la fois outil et obligation légale européenne, elle impose aux organisations assujetties à la TVA, de déployer un référentiel de procédures internes retraçant l'ensemble des flux de facturation. C'est pourquoi nous avons choisi de nous focaliser sur la pré-appropriation, première phase de ce processus (De Vaujany, 2006), phase de construction

de la perception de l'outil et phase décisive pour la suite de son déploiement. Cette communication vise alors analyser les émotions et ses impacts sur la phase de pré-appropriation grâce à un cadre théorique non employé, à notre connaissance, dans les recherches sur l'appropriation : le contrôle capacitant. Lajante et Lux (2018,8) précisent que « *le processus d'évaluation d'un nouvel outil de gestion est donc dépendant du contexte dans lequel il est introduit* », cela nous indique qu'il est primordial de comprendre l'environnement dans lequel est déployé l'outil. Nous en avons donc déduit la question de recherche suivante : *comment le pilotage de la mise en place d'un outil de contrôle peut-il impacter les émotions en phase de pré-appropriation ?* Nous aborderons premièrement, une revue de la littérature qui présentera le contexte et le cadre théorique employé. Ensuite, nous présenterons la méthodologie adoptée puis les résultats obtenus que nous discuterons avant de conclure.

2.1. Revue de la littérature

2.1.1. **La pluri dimensionnalité de l'appropriation : l'origine de cette recherche**

2.1.1.1. *L'appropriation des outils de contrôle*

Les travaux sur l'appropriation sont nombreux (Bédé et *al.* 2012 ; De Vaujany, 2005 et 2006 ; Gauche, 2013 ; Grimand, 2012 ; Bonneveux et *al.*, 2016 ; Lemaire et Nobre, 2014 ; Lajante et Lux, 2018 ; ...) et permettent de multiples interprétations de ce processus complexe. L'appropriation peut concerner différents types d'objets : outils de gestion, outils de contrôles, innovations, technologies, ... L'appropriation n'est donc pas un évènement isolé mais se décompose en plusieurs phases processuelles (De Vaujany, 2005). Dans une perspective institutionnelle, ce processus appropriatif est un processus cognitif (Bédé et *al.*, 2012) qui permet le traitement de l'information grâce à différentes étapes d'analyses par l'individu. Grimand (2006, 17) explique que l'appropriation est « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* » : il n'est pas simplement question d'appropriation mais des différents éléments qui composent ce concept. Toujours dans la perspective institutionnelle, l'appropriation est vue comme la maîtrise croissante de l'outil qui intervient dans les routines de l'acteur (Grimand, 2012). Elle permet de comprendre les différents mécanismes de déploiement d'un outil de contrôle et son inscription sociale (Carton et *al.*, 2006) dans l'environnement organisationnel et institutionnel.

Une des approches majeures employée dans le cadre de l'appropriation est *la Théorie de l'Appropriation* (De Vaujany, 2006). Elle sous-entend les interactions entre les acteurs et les outils pour expliquer « *la construction de normes de gestion* » (Mériade, 2013, 80). C'est pourquoi, nous avons décidé de focaliser notre recherche sur cette interaction au travers des processus d'appropriation. Cette interaction suppose une inscription de cette recherche dans l'école sociotechnique, possédant : « *un caractère matériel (des fonctionnalités, sources potentielles d'efficience et d'efficacité) et social (un usage particulier dans un contexte organisationnel)* » (Boitier, 2002, 5). L'appropriation est divisée en trois regards : la perspective rationnelle, la perspective socio-politique et la perspective psycho-cognitive. Plus tard, Grimand (2006 et 2012) ajoute une perspective à ces trois regards : la perspective symbolique. La théorie de l'appropriation a permis de donner naissance à la théorie *de la conception à l'usage*. Cette dernière permet d'appréhender l'appropriation comme un « *processus contingent, ouvert, complexe et continu* » (De Vaujany, 2006, 118). La mise en place de l'outil est alors dépendante de son environnement interne et externe. Comme l'explique Segrestin (2004) (puis repris par Grimand en 2012) c'est un processus interprétatif qui génère négociation et construction de sens. Les individus se questionnent et réinventent des « *modèles de l'action collective* » (Grimand, 2012, 242). Ces évolutions du processus d'appropriation sont rendues possibles grâce à la notion de co-conception. Les différents échanges entre concepteurs et usagers de l'outil permettent la participation de tous, mais cela nous apprend également que les phases de conceptions et d'usages se répètent permettant la stabilisation dans la mise en place de l'outil (Gauche, 2013). La continuité de ce processus se matérialise au travers des différentes phases de l'appropriation : la pré-appropriation (De Vaujany, 2006), l'appropriation originelle, les routines d'appropriation et la réappropriation. Ainsi, nous allons focaliser notre recherche sur la phase de pré-appropriation de l'outil de contrôle.

2.1.1.2. *La pré-appropriation*

De Vaujany (2006), repris par de nombreux autres chercheurs, décompose l'appropriation en quatre phases principales dont le début se situe bien avant les phases d'utilisation de l'objet : la pré-appropriation, l'appropriation originelle, les routines d'appropriation et la réappropriation. Nous nous intéressons donc à cette première phase de pré-appropriation puisque notre recherche se déroule dans les premières étapes de déploiement de l'outil (cf. Méthodologie).

La pré-appropriation est définie par Brunel et *al.* (2013, 129) comme correspondant « *à une phase où l'imaginaire travaille à l'interprétation de la réalité et à l'élaboration du désir. [...] La pré-appropriation constitue donc essentiellement un travail de décodage et de tri*

symbolique du réel par rapport au manque ontologique d'être de l'individu. ». Il est question de comprendre et décoder la compréhension que se fait l'individu de l'outil. Cette primo interprétation que l'acteur se fait de l'outil correspond donc à une perspective de traduction au sens de Callon et Latour (1991). La compréhension de l'outil implique « *la confrontation des visions des acteurs ce qui nécessite des mécanismes de traduction pour permettre une compréhension mutuelle et aboutir à un outil accepté par les différentes parties prenantes* » (Nobre et Zawadzki, 2015, 9). La pré-appropriation correspond alors à la perception et la première interprétation de l'outil, intervenant lors de la rencontre même avec ce dernier dans une logique d'adoption de l'outil (Couleau-Dupont, 2010). L'interprétation et donc, la traduction que fait l'individu de l'outil, est conduite « *par un groupe restreint d'acteurs assurant la représentativité sociale, politique ou structurelle des individus participant au processus de consolidation* » (ibid., 15). La pré-appropriation est alors une phase décisive du processus puisque « *les entreprises ayant réalisé ces phases de « pré-appropriation » se sont rapidement approprié l'instrument* » (Moreiro, 2017, 117). Des manquements constatés dans la phase de pré-appropriation rendent la réussite de l'appropriation impossible (Ndao et Kane, 2021).

L'importance de la phase de pré-appropriation est notamment due à la question de la structuration, car « *dans la simple phase de projet ou bien dans des formations ou communications sur l'outil, des éléments de structuration de l'organisation peuvent être repérés* » (De Vaujany, 2006, 118). La théorie de la structuration (Giddens, 1984) et la notion de dualité structurelle, sous-entendent que chaque action « *aurait simultanément une dimension structurante (l'action pensée selon la structure) et structurée (l'action qui se réalise dans le système).* » (Roux, 2007, 129). Les interprétations liées aux outils deviennent à la fois des conditions et des résultats, à la fois habilitants et contraignants (De Vaujany, 2006).

Dans une perspective interactionniste Lux et Lajante (2017) ajoutent que les individus perçoivent les caractéristiques des outils en développant leurs propres représentations en fonction des circonstances et de l'environnement dans lesquels ils gravitent. Selon Lemaire et Nobre (2014, 6) « *l'outil est alors perçu, évoqué, conçu, sa maîtrise est faible et il n'est pas encore socialement construit.* », dans le cadre de la pré-appropriation nous pouvons alors faire le constat d'une interaction entre l'outil et le milieu social dans lequel il est placé. Malgré l'importance de cette phase de pré-appropriation, les travaux sur ce sujet restent limités. La plupart des recherches que nous avons traitées ne développent que marginalement la phase de pré-appropriation et son interaction avec l'environnement social. Lajante et Lux (2018), dans

leurs travaux sur le rôle des émotions dans l'appropriation, soulignent que malgré le fait que l'outil ne soit pas encore présent physiquement dans les organisations « *son impact sur les individus existe déjà* ». Finalement, c'est l'impact de l'outil sur les individus au plan émotionnel qui nous intéresse particulièrement.

2.1.2. Le rôle des émotions en phase de pré-appropriation : une réponse à la perspective symbolique de l'appropriation

L'appropriation est découpée en trois perspectives selon De Vaujany (2005) : rationnelle, sociopolitique et psycho cognitive. Grimand (2006 ; 2012) ajoute un quatrième regard, symbolique, qui nous semble particulièrement intéressant pour la compréhension de l'interaction de l'acteur avec l'outil. Il s'agit de faire « *des outils de gestion un support identitaire et un vecteur de construction du sens. La théorie de l'élaboration du sens (sensemaking) chère à Karl Weick (1995) met en exergue cette dimension symbolique des outils et leur rôle dans les dynamiques organisationnelles. [...] La perspective symbolique permet également de faire justice du rôle des croyances, mythes, idéologies organisationnelles dans la dynamique d'appropriation.* » (Grimand, 2012, 244). Ainsi, les cognitions et la relation symbolique des individus à l'outil nous amènent à nous pencher sur la question des émotions. Nous présenterons donc l'ancrage théorique de cette recherche.

2.1.2.1. Pour mieux comprendre les émotions...

L'émotion est un concept extrêmement vaste mobilisé dans de nombreux domaines de recherche (sociologie, psychologie, sciences de gestion, sciences de l'éducation...). Or, concernant l'appropriation des outils de contrôle, peu de chercheurs se sont penchés, à notre connaissance, sur la question des émotions (Lajante et Lux, 2018). Elles sont des modes de fonctionnement qui agencent des réponses psychologiques, cognitives, motivationnelles, comportementales et subjectives qui augmentent la capacité d'adaptation à un environnement (Hertzog et al., 2020 ; Nesse et Ellsworth, 2009). L'émotion est alors un moyen de communication et de réponse à un environnement souvent instable ou à des événements inattendus. Elle n'est pas un processus figé nécessitant d'être appréhendée sous plusieurs angles du fait des nombreuses facettes qui la composent.

Pour mieux saisir leur survenance, nous nous sommes particulièrement intéressés à la théorie de l'évaluation cognitive (Ortony, Clore et Collins, 1988 ; Scherer, 2003) en termes méthodologiques. Nous répondons ainsi à la recherche de Lajante et Lux (2018, 6) qui émettent un appel à l'étude des émotions dans la recherche sur l'appropriation, et qui préconisent l'usage

de cette théorie afin de les analyser car « *adapté à l'intégration des réponses cognitives, émotionnelles et comportementales d'un individu face au processus d'appropriation d'un outil de gestion et déjà mobilisé en Sciences de Gestion (Lajante et Droulers, 2013).* ». Cette dernière permet de comprendre quelle signification personnelle attribuent les individus aux stimuli environnementaux qui vont déterminer l'émotion ressentie (Garcia-Prieto et al., 2005). Lajante et Lux (2018) considèrent ce cadre conceptuel comme adapté à l'analyse des processus émotionnels intervenant dans le cadre de l'appropriation d'un outil de contrôle. Nous choisissons donc de suivre cette recommandation pour notre recherche. La théorie de l'évaluation cognitive définit l'émotion comme « *un épisode dynamique qui implique un processus de changement continu dans tous les sous-systèmes (cognition, motivation, réactions physiologiques, expressions motrices) pour s'adapter avec flexibilité aux évènements pertinents et aux conséquences potentiellement importantes pour un individu* » (Grandjean et al. 2008, 485, Lajante et Lux, 2018). La théorie de l'évaluation cognitive est donc intrinsèquement reliée à l'apparition d'un évènement, c'est pourquoi nous la mettons en lien avec la théorie des évènements affectifs. Elle décrit le fait que des évènements organisationnels deviennent une « *amorce émotionnelle* » (Lajante et Lux, 2018 ; Weiss et Cropanzano, 1996). Le point de départ de cette théorie se concentre sur la structure, les causes et les conséquences des expériences affectives au travail (Weiss et Cropanzano, 1996). Un évènement affectif est perçu soit comme une opportunité, soit comme une menace pour les individus, dans leur recherche d'atteinte d'objectifs. Ce qui suscite alors un ensemble de réactions émotionnelles empreintes d'un processus d'évaluation cognitive (Lajante et Lux, 2018). Cette théorie est, selon nous, à relier à la première. Il s'agit d'évaluer un évènement affectif, ici, la mise en place d'un outil de contrôle, grâce à la théorie de l'évaluation cognitive.

La théorie de l'évaluation cognitive nous permet de distinguer plusieurs éléments que nous pouvons joindre à la phase de pré-appropriation. Cette théorie est intéressante puisqu'elle décompose un évènement en plusieurs étapes appelées *critères séquentiels d'évaluation cognitive ou modèle des processus composants* : la pertinence, l'implication, le potentiel de maîtrise et la signifiante normative de l'évènement. Ces quatre critères sont importants en phase de pré-appropriation, puisqu'elle représente la phase de construction des représentations (Lemaire et Nobre, 2014). Or, l'évaluation permise par la théorie de l'évaluation cognitive, nous apprend quelles émotions surviennent, mais également pourquoi et comment elles sont construites par rapport à l'interprétation de l'outil par l'individu. C'est pourquoi nous avons sélectionné cette théorie pour nos analyses.

2.1.2.2. Pré-appropriation et prise en compte des émotions

Aucun des travaux sur la pré-appropriation que nous avons étudiés, à notre connaissance, ne traitent des émotions. Pourtant, Lajante et Lux (2018) affirment que la pré-appropriation a un impact sur les individus en eux même. À la fois phase d'interprétation, de traduction et de conception, l'interaction entre utilisateur, environnement et outil est au cœur de processus complexe. Or, ce processus ne peut être interprété sans prise en compte des émotions comme le proposent Lajante et Lux (2018, 9) « nous assumons que les émotions et les processus d'appropriation sont reliés, interactifs et interdépendants ».

La théorie de l'évaluation cognitive nous permet d'identifier les principales émotions, or cette dernière ne permet pas forcément leur interprétation. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés aux travaux de Garcia-Prieto et al. (2005) et, en particulier à leur *typologie des émotions*. Une fois les émotions identifiées, nous pourrions placer ces émotions dans différentes typologies et comprendre leurs implications dans la phase de pré-appropriation. Notre approche vise alors à analyser le lien entre ces émotions et la pré-appropriation des outils de contrôle, chacune des catégories comportant des implications positives et d'autres négatives :

Tableau 22: Implications comportementales par typologie d'émotions (Garcia-Prieto et al., 2005)

Catégorie	Emotions concernées	Implications positives	Implications négatives
Accomplissement	Fierté, joie, exaltation, satisfaction	Sentiment d'accomplissement et de valorisation qui peuvent rehausser tout un groupe.	Stagnation. Peut provoquer jalousie et réduire les performances intellectuelles en empêchant de trouver d'autres alternatives.
Approche	Soulagement, espoir, intérêt, surprise	Redynamisation du groupe, permettre la vigilance, faire persister l'engagement	Peut provoquer des attitudes de retrait mais aussi poursuite d'objectifs irréalistes.
Résignation	Tristesse, peur, culpabilité, honte	Renforce les liens, octroi d'un temps de résiliation, volonté d'amélioration.	Baisse de rythme, surprotection, comportement agressifs.
Antagoniste	Envie, dégoût, mépris, colère	Energie, confiance, recherche de victoire.	Comportements agressifs, passifs-agressifs, déni.

Ce tableau nous permet d'observer quelles catégories d'émotions ont des influences sur les comportements. Sous cet angle d'analyse, les émotions pourraient impacter les comportements développés dans la phase de pré-appropriation, cette dernière agissant comme phénomène de

traduction et interagissant avec son environnement et les individus. Au stade de pré-appropriation, les émotions sont importantes. L'outil est soumis à une acceptation minimale où « *plusieurs processus sociopolitiques ou psycho-cognitifs sont alors activés dans l'organisation* » (De Vaujany, 2006, 119). Ainsi, l'outil devient un objet affectif et social influencé par des processus collectifs continus (Lux et Lajante, 2017). Afin d'établir le lien entre émotions et pré-appropriation, nous proposons, au travers de ce travail, de comprendre l'impact du trio : utilisateur - environnement – outil. Cela, en analysant le type de pilotage employé pour mettre en place l'outil, grâce au contrôle capacitant que nous déclinons en *pilotage capacitant*.

2.1.2.3. *Le pilotage capacitant*

Le contrôle capacitant nous semble intéressant car il trouve son fondement dans le triptyque « *hommes – technologie – organisation* » (Adler, 1992), qui retrouve l'approche sociotechnique de l'appropriation évoquée plus haut. La notion d'appropriation est alors induite dans cette interaction. Il se base sur un concept fondamental qui est « *de permettre aux employés de maîtriser leurs tâches* » (Adler et Borys, 1996, 65 ; Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019) sur une typologie matricielle opposant les organisations ayant un pilotage capacitant à celles ayant un pilotage autocratique, mécaniste ou organique (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019). Une structure autocratique représente une organisation dans laquelle les leaders tendent à réduire le pouvoir décisionnel et les possibilités d'expression des individus lors de la prise de décision au sein d'une organisation (De Cremer, 2007 ; Masse, 2013). Une structure mécaniste, quant à elle, regroupe des mécanismes de coordination qui imposent une standardisation des tâches et des processus de travail dépendant d'une technostucture laissant peu de place à la participation (Mintzberg, 1989). La structure organique répartie le pouvoir équitablement entre les membres de celle-ci, qui sont capables de réagir rapidement, et privilégiant le travail d'équipe et l'ajustement mutuel. Chaque collaborateur peut intervenir dans le processus organisationnel (Mintzberg, 1989).

Selon les différents types de pilotages en opposition avec le contrôle capacitant, nous comprenons que ce concept est également un mode de pilotage avec un degré de formalisation fort (ex : procédures, règlement...) et un type de formalisation capacitant (possibilité de maîtriser les tâches liées à la formalisation) (d'après Adler et Borys, 1996, 78 et repris par Benoit, 2016). La formalisation de l'organisation pose la question des modes de coordination (Mintzberg, 1982). Il existe, au sein de l'organisation, un ensemble de règles communes qui, dans une perspective capacitante, permettent une régulation conjointe du triptyque fondamental

du contrôle capacitant. Ainsi, nous allons décliner le contrôle en pilotage, puisque le contrôle devient un élément de pilotage de cette régulation conjointe (Thomas, 2002) au cœur d'une formalisation capacitante

Dans le cadre de l'appropriation, le mode de pilotage choisi par les porteurs de projets est tout aussi important. Carton *et al.* (2005) affirment que « *l'appropriation est dépendante du mode de pilotage* ». Ils avancent également que l'appropriation est plus forte lorsque le pilotage est *participatif* car les utilisateurs ont une meilleure compréhension du projet. Cette notion de compréhension nous amène à celle de transparence qui correspond à une caractéristique fondamentale du contrôle capacitant qui se structure autour de quatre caractéristiques. Chacune des caractéristiques correspondent à une dimension particulière du contrôle capacitant : la dimension facilitante qui représente la capacité de l'utilisateur à comprendre l'outil, en lui apportant une distance (Benoit, 2016 ; Godener et Fornerino, 2005) et une dimension habilitante centrée sur l'instrumentation de l'outil. Celles-ci sont regroupées dans le tableau ci-après (adapté de Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019) que nous avons reliées à la pré-appropriation grâce à la contribution de Carton *et al.* (2005) :

Tableau 23: Caractéristiques du contrôle capacitant et lien avec la pré-appropriation

Caractéristique	Dominante	Définition	Pré-appropriation
Transparence interne	Facilitante	Compréhension des modalités de fonctionnement d'un dispositif et de ses procédures.	L'appropriation par les futurs utilisateurs est favorisée par la compréhension de l'utilité et le fonctionnement de l'outil. (Carton <i>et al.</i> 2005)
Transparence globale	Facilitante	Acceptation plus large : compréhension du système global dans lequel il évolue, permettant d'agir sur l'outil de façon créative en prenant en compte l'environnement.	L'appropriation est plus importante si les utilisateurs se sentent impliqués à la fois dans le projet et dans la stratégie globale de l'organisation en y participant. Il y a un niveau de confiance entre l'organisation et ses membres. (Carton <i>et al.</i> 2005)
Flexibilité	Habilitante	Laisse une marge de manœuvre à l'utilisateur pour pouvoir moduler l'emploi du dispositif.	L'appropriation au niveau psycho cognitif est facilitée si les membres internes de l'organisation bénéficient d'une marge de manœuvre sur l'outil. (Carton <i>et al.</i> 2005)
Réparation	Habilitante	Echange entre utilisateurs et concepteurs pour éviter les pannes.	L'outil est le fruit d'un apprentissage commun qui permet son évolution et son adaptation. (Carton <i>et al.</i> 2005)

Le Tableau 23 nous permet de disposer d'un cadre reliant la pré-appropriation à chacune des caractéristiques du contrôle capacitant. Il met également en évidence la place de l'individu dans les processus d'appropriation. Individu qui est à appréhender dans sa globalité, comme le démontrent Lajante et Lux (2018, 9) : « *les émotions et les processus d'appropriation sont*

reliés, interactifs et interdépendants. Et l'introduction ou l'actualisation d'un nouvel outil de gestion est un événement organisationnel qui ne devrait pas être étudié et compris indépendamment de l'épisode émotionnel éprouvé par l'individu. ». Le tableau 23 nous permet d'envisager la pré-appropriation comme une phase comprenant à la fois des aspects cognitifs et émotionnels. Il y est question d'acceptation de l'outil, de construction d'une interprétation, notamment au travers de la compréhension de l'outil mais aussi de son environnement dans lequel il gravite, c'est pourquoi nous établissons que les émotions sont au cœur de ce processus interactif. Ainsi, nous allons donc porter notre attention sur l'influence du contrôle capacitant – ou non capacitant– sur les émotions grâce à notre étude de terrain.

2.2. Méthodologie

2.2.1. **Présentation de la recherche**

2.2.1.1. *Objet de recherche*

Cette étude se situe en phase de pré-appropriation car « *Durant cette phase, soit l'outil n'est pas encore présent dans l'organisation, (il n'a pas été implanté), soit il est en construction mais n'est pas opérationnel* » (Lemaire et Nobre, 2014, 6). Or, notre intervention a lieu en tout début de mise en place d'un outil : la Piste d'Audit Fiable (PAF), l'outil est donc déjà évoqué, les participants en ont déjà entendu parlé, mais n'est pas encore déployé ou en phase de déploiement.

D'après De la Mardière (2017, p.90), « *La piste d'audit fiable permet de reconstituer, de manière chronologique, le processus qui a conduit à établir la facture, en commençant, par exemple, par le bon de commande du client. L'entreprise doit élaborer une documentation permettant à l'administration de s'assurer de la fiabilité de la procédure.* ». Il s'agit de créer, de formaliser, et de mettre en place un référentiel de procédures permettant une traçabilité des flux de facturations. La piste d'audit fiable (ci-après PAF) est issue d'une directive européenne du 13 Juillet 2010 puis reprise en France par la Loi des Finances Rectificatives (LFR) en 2013. Le principal objectif poursuivi par cette loi est l'uniformisation des règles de facturation et donc de la TVA sur un plan européen. Cet objectif encourage le recours à l'EDI (Echange de Données Informatisées) et à la facture électronique qui sera rendue obligatoire dès 2024 pour une mise en place possible jusqu'en 2026. La mise en place de ce référentiel de procédures nous permet d'envisager cette obligation légale comme un outil de contrôle interne de l'entreprise. La loi de sécurité financière ne donne pas directement de modèle de contrôle interne mais stipule qu'il

doit y avoir normalisation et information du contrôle (Cappelletti, 2006). C'est également ce que demande la PAF, chaque procédure devant être documentée. La PAF, outil de contrôle interne, peut connaître certaines difficultés à son appropriation. Besson (2014, 9), dans son étude sur la mise en place d'un contrôle interne comptable et financier en centre hospitalier exprime que « *L'absence d'affichage clair de ce projet [de déploiement d'outil] auprès des acteurs internes et externes démontrent de la non appropriation des enjeux réels du contrôle interne* ». Aussi, Gibert (2002), insiste sur l'importance de l'appropriation d'un outil de contrôle interne, par l'ensemble du personnel et des cadres, qui permettent la mise en place de réflexes et d'une façon de penser.

2.2.1.2. Contexte de la recherche

Cette recherche s'est effectuée dans 8 hypermarchés de la même enseigne française entre novembre 2020 et mars 2021. Nous avons participé au déploiement de la Piste d'Audit Fiable avec un cabinet de commissariat aux comptes, intervenant dans les différents magasins afin d'aider les collaborateurs à la mise en place de cette PAF. Afin de mettre en place la PAF, les commissaires aux comptes interviennent et interrogent toutes les personnes intervenant dans les processus de facturation : chefs de rayon, comptables, directeurs ou encore les réceptionnaires. Nous avons focalisé nos entretiens sur les personnes en charge de la mise en place du projet en interne, généralement, les dirigeants, les Directeurs Administratif et Financier (DAF), les Responsables Administratif et Financier (RAF) et les directeurs de magasin (souvent à la tête de la direction commerciale). Nous avons mené 19 entretiens pour une durée totale de 14h45 d'enregistrement soit environ 45 minutes d'entretien par personne interrogée. Nous avons donc interrogé 4 DAF, 3 RAF, 4 dirigeants, 5 directeurs, 1 directeur adjoint, 1 chef comptable et 1 responsable rayons traditionnel/frais. Le guide d'entretien est composé de trois axes majeurs : les caractéristiques de la transparence, les représentations et perceptions de l'outil et le rôle des émotions dans les processus d'appropriation. La dernière partie du guide d'entretien ne pose que des questions implicites pour analyser les émotions et est composé de l'adaptation du QGA pour ne pas induire en erreur les personnes interrogées. Il n'est pas abordé ouvertement la question des émotions et c'est justement rendu possible grâce aux questions du modèle.

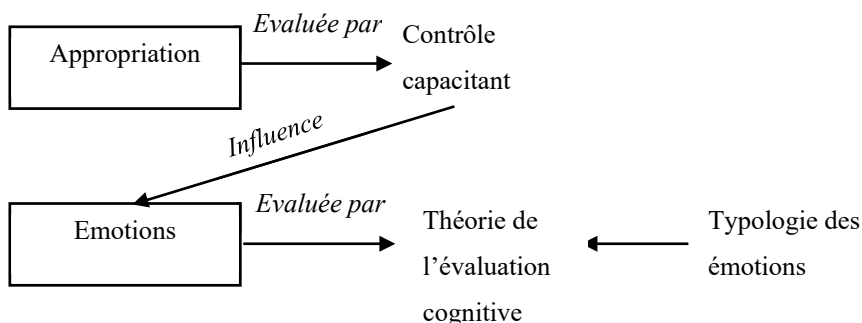
2.2.2. Méthodologie d'analyse

2.2.2.1. Comprendre les émotions

Prenant en compte l'ensemble des facteurs compliquant l'identification des émotions au travail, nous avons donc choisi d'utiliser la méthodologie de la théorie de l'évaluation cognitive et plus particulièrement « *le modèle des processus composants (The Component Process Model)* » (Scherer, 2009) comme outil d'analyse méthodologique, selon les préconisations de Lajante et Lux (2018). Pour ce faire, nous avons emprunté les questions du *Questionnaire Genevois d'Appraisal (QGA)* (2002) qui reprend le modèle des processus composants que nous avons adaptées aux besoins de l'étude de terrain. Ce questionnaire est lui-même divisé en quatre parties distinctes : la pertinence, l'implication, le potentiel de maîtrise et la signifiante normative de l'évènement sans parler directement des émotions aux personnes interrogées. Nous avons choisi ce modèle en particulier pour attribuer de la façon la plus fidèle, les émotions à l'évènement organisationnel qu'est la mise en place de la PAF. Pour avoir une évaluation au plus juste, nous avons adapté cet outil en termes méthodologiques. La théorie de l'évaluation cognitive attribue des valeurs (de type : élevé, bas, fort, faible...) à chacune des catégories des émotions. L'ensemble de ces valeurs constituent donc le modèle. Nous avons travaillé sur les mêmes catégories que la théorie de l'évaluation cognitive puis nous avons réattribuer des valeurs aux réponses des personnes interrogées ce qui nous a permis de donner un score à chaque réponse. La moyenne des réponses par entretien nous a permis de faire le rapprochement entre le score moyen obtenu et les scores définis par le modèle. Ce procédé a permis de déterminer le score le plus proche correspondant à une émotion.

Nous avons également mis en place un schéma permettant de comprendre l'implication de chaque concept dans cette recherche.

Figure 18: Articulation des concepts



2.2.2.2. *Méthodologie de l'étude de cas et recherche intervention*

A la fois approche et méthodologie de recherche, l'étude de cas est défini par Yin (1994, 17) comme « *une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement tracées et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées pour mettre le phénomène en évidence* ». L'étude de cas est donc une méthodologie qui permet la collecte d'information sur une personne, un système ou un évènement pour permettre au chercheur de comprendre comment les individus fonctionnent en temps réel (Barlatier, 2018). Dans cette recherche, nous nous trouvons dans une situation d'étude multi-cas, puisque nous avons étudiés plusieurs magasins. Ce type d'étude permet d'observer les ressemblances entre les cas tout en « *contribuant à l'analyse des particularités de chacun des cas* » (Karsenti et Demers, 2018, 296). Grâce à cette méthodologie, nous avons pu, en plus des entretiens, mener des conversations plus informelles avec le personnel opérationnel qui découvre l'outil, également avec les commissaires aux comptes, et participer à la mise en place de la PAF, c'est pour cela que nous nous situons dans une méthodologie de recherche intervention et d'étude de cas.

Concernant la méthodologie de recherche, l'analyse des entretiens a été effectuée sur Nvivo 12 en effectuant un codage à visée théorique permettant la catégorisation des données puis leur codage. Cette partie a été traité avec plusieurs types de codages : émotionnel, d'évaluation et de valeur. Les données des entretiens ont été importées par cas dans Nvivo 12 auxquels les attributs sociodémographiques ont été ajoutés. Nous avons ensuite effectué une analyse lexicale par entretien puis une analyse lexicale par cas. Cette dernière nous a permis de définir les grandes catégories de nos résultats. Puis nous avons procédé à l'encodage des verbatim. Ces verbatim ont finalement été codées puis modélisées notamment grâce à l'aide de matrices à condensées.

2.3. Résultats

2.3.1. **L'appropriation sous l'angle du contrôle capacitant**

2.3.1.1. *La PAF : un outil controversé*

La piste d'audit fiable est un outil que nous pouvons qualifier de controversé. En effet, sa mise en place est sujette à discussion et à remise en question dans les magasins. La première constatation que nous avons pu effectuer est celle de la contrainte imposée par le déploiement de la PAF. La mise en place de cet outil, répondant à une obligation légale, est perçue comme

un travail qui n'est pas forcément nécessaire au bien-être de l'organisation. Dans le magasin 1, à la fois la RAF et le Président pensent que la mise en place de cet outil va induire des changements plutôt contraignants : *« quand il avait commencé à nous en parler, on devait se débrouiller en interne, donc c'était super lourd et honnêtement, on n'a pas le temps. Il y a tellement d'exceptionnel dans le quotidien. Ça en plus, ce n'est pas facile. »* (RAF, Magasin 1) ou encore la DAF du Magasin 2 qui dit, en parlant de la PAF, *« c'est clair que c'est très, très dense »*. La lourdeur administrative représente une charge de travail considérable rendant le déploiement de la PAF compliqué, de plus cette nécessité de formalisme ne fait pas toujours parti des habitudes : *« c'est des choses qu'on n'a pas trop l'habitude de faire, nous, quand on connaît beaucoup de commerciaux c'est « je te commande ça, fait moi ça etc. ». On passe beaucoup par la parole après bon... »* (Directeur, Magasin 3).

Il y a donc des craintes liées au temps et aux habitudes, mais les individus recherchent tout de même des bénéfices dans le déploiement de cet outil. Notamment en termes de gestion : *« il va y avoir une formalisation des documents et des procédures internes je pense que ça pourra à la fois diviser et fédérer le personnel, l'un n'empêche pas l'autre »* (DAF, Magasin 6). C'est ainsi que nous comprenons que même s'il y a une grande partie de contrainte, les individus concernés sauront en tirer avantage. Notamment la RAF du Magasin 1 qui explique qu'elle voit l'outil comme un moyen de se sécuriser en disant *« Moi, ça me sécurise déjà sur le processus d'entrée en stock »*. Lors de l'intervention des CAC, la plupart des chefs de rayons avaient une méconnaissance totale de la PAF, ainsi ils menaient une réunion d'ouverture permettant l'explication du concept de PAF et de leur rôle dans cette mise en place. La plupart des réactions observées lors de ces réunions étaient positives : *« enfin ! il était temps que nous fassions quelque chose pour la gestion de nos commandes »* ; ou encore *« On va enfin pouvoir me remplacer correctement pour les commandes si je ne suis pas là et qu'on a des procédures précises »*.

Les différents individus interrogés ont une tendance à rechercher des bénéfices concrets malgré les contraintes. Le déploiement de la PAF représente un coût non négligeable pour l'entreprise, que les magasins cherchent à amortir. C'est la remarque faite par le dirigeant du magasin 3 : *« En revanche, ça a un coût, et à notre niveau il est important, mais après il faut se dire qu'on va l'amortir, si on réfléchit, on va à l'amortir sur 5 ans et si à l'avenir ça nous permet de générer des économies et ben je pense qu'il faut le voir comme ça »* (Président, magasin 3). Ce coût est certes important mais la plupart des interrogés comprennent les raisons de la mise en place de la PAF en signifiant que c'est un moyen pour tous de se protéger : *« Je pense qu'aujourd'hui*

tout le monde a besoin de se protéger, aussi bien les fournisseurs que nous. Parce qu'après par téléphone c'est facile de dire « ah non ça je ne l'ai pas commandé », ou les quantités, ou tel et tel prix, donc je pense que oui c'est plus un moyen de protéger tout le monde. » (Responsable rayons frais et traditionnels, Magasin 1), ou *« il s'agit de limiter le risque vis-à-vis de l'administration fiscale »* (Président, Magasin 3).

La PAF est donc bien un outil contesté pour plusieurs raisons mais surtout pour sa lourdeur administrative et l'excès de bureaucratie que cela semble révéler. En revanche la PAF, comme tout outil de contrôle, doit être appropriée pour fonctionner et vivre dans l'organisation. C'est pourquoi nous allons désormais chercher à évaluer cette appropriation sous l'angle du contrôle capacitant mais avant cela, nous avons analysé chaque type de pilotage employé par chacun des magasins dans lesquels nous sommes intervenus.

2.3.1.2. Capacitant ou non ?

Nous avons cherché comprendre à quel type de pilotage met en œuvre chaque magasin. Dans le cas présent, le pilotage analysé renvoie à un *« mode de pilotage ordinaire »* plutôt qu'un mode de pilotage du projet de la PAF en lui-même. L'outil n'étant pas un projet volontaire de l'entreprise, son déploiement est plutôt marginal, restreint et ne bénéficie pas d'un pilotage qui lui est propre, en prenant en compte également la situation sanitaire particulière au moment de la recherche pour les hypermarchés.

Dans le premier magasin un type de pilotage capacitant est employé, ce que traduit le Président en attestant *« je m'appuie énormément sur ma DAF et ma RH, c'est elles qui ont connaissance des choses et après on regarde pour les appliquer le mieux et le plus rapidement possible »*. Il y a donc un pilotage conjoint entre les différents membres de l'équipe en les faisant participer au déploiement des outils et aux processus de prise de décision. Cependant, ce magasin vient d'être repris par un nouveau Président, l'ancienne direction, plus mécaniste, laisse encore des marques dans la gestion quotidienne. La responsable des rayons frais et traditionnels explique *« aujourd'hui je me sens à l'aise avec la stratégie du magasin, et je pourrais la qualifier de logique et sereine. Je dois dire que je me sens très bien, autant en ce n'était pas le cas il y a 2 ans, ce n'était pas la même direction, ce n'était pas les mêmes personnes, on n'avait pas de marge de manœuvre »*.

Le second magasin est un grand hypermarché, avec énormément de projets d'agrandissement et d'évolution. Le Président s'appuie énormément sur ses équipes et leur permet de prendre part à tous ces projets. L'ampleur de ces projets ramène le pilotage à fonctionnement plus organique,

laissant une grande marge de manœuvre à tous les chefs de rayons et aux différents responsables. La DAF du magasin explique qu'elle fait confiance aux chefs de rayons pour mettre en place leurs propres suivis « *Chez nous, on a de très bons gestionnaires, par exemple, aux rayons fruits et légumes, le responsable est hyper carré. Il a créé ses propres tableaux de bords. [...] Si je n'ai pas la même marge sur son tableau de bord lors des contrôles, je sais que c'est moi qui ait faux !* ».

Le troisième magasin connaît, au moment de l'intervention, une situation doublement complexe de par la situation sanitaire d'une part, et d'un récent changement de Président d'autre part. Ce magasin est marqué par des habitudes fortes du personnel qui l'orienterait plutôt vers une structure mécaniste comme l'atteste la RAF : « *on a des anciens qui ont des méthodes de travail depuis des années, on a mis des procédures en place [...] il y a des choses qu'ils ne font pas comme on le souhaiterai, peut-être parce qu'on n'a pas impliqué tout le monde.* ». Ces personnes ont donc leurs habitudes bien ancrées et sont assez résistantes au changement, elles n'ont pas fait évoluer leur façon de travailler avec la nouvelle direction. Ce sentiment est renforcé par le directeur du magasin qui explique que l'ancienne direction était omniprésente et presque charismatique. Aujourd'hui, la direction évolue fortement tendant vers un pilotage capacitant en permettant aux différents collaborateurs de participer aux projets communs et aux prises de décision, le Président dit, en parlant de la PAF, : « *c'est généralement un projet commun d'entreprise qui permet de remettre à plat beaucoup de procédures.* ».

Le quatrième magasin connaît un pilotage qui se veut à la fois capacitant et organique. Capacitant parce que le directeur atteste notamment d'un premier élément : « *à partir du moment où on va tous dans la même direction on fédère, puisque finalement, c'est aussi un des objectifs de la PAF, c'est bien sûr, d'aller dans le même sens* », il y a, là aussi, participation des employés. Dans cette logique participative, le Président atteste qu'ils essayent « *de mettre en place un système d'accompagnement des nouveaux collaborateurs pour justement les familiariser à tous ces outils. Et il y a de plus en plus de e-learning, mais aussi là qu'on doit pouvoir par le biais du portail en ligne, qu'on doit de plus en plus utiliser pour pouvoir mieux intégrer nos collaborateurs.* ». Le pilotage est également organique parce que le Président prône une transparence totale et ne fait pas de distinction entre les postes quant à la hiérarchie en communiquant aussi ses émotions et ses craintes. Le directeur explique effectivement que c'est un Président qui « *reste un être humain. Qui a ses craintes, qui a ses convictions, qui se remet en question, qui a des doutes.* ».

Le cinquième magasin a également une situation spécifique : il s'agit de la reprise d'un magasin d'une autre enseigne qui avait un fonctionnement plutôt autocratique et qui reste dans cette encore dans cette configuration : « *On a un patron, c'est son argent, c'est son magasin, personne ne dit le contraire. Ce patron doit avoir une vision et je suis certain qu'il en a une, forcément. Cette vision doit être déclinée en stratégie avec des axes stratégiques. Normalement, je suis la courroie entre, cette stratégie qui peut être multi flow, et l'équipe, mais il me manque quelque chose : je ne la connais pas, elle ne m'est pas communiquée.* » (Directeur, Magasin 5). Il y a donc une absence de communication verticale, empêchant évolution et prise de décision. Pour l'instant, le manque de personnel et la mise en place d'un nouveau mode de pilotage ne permet pas encore de changer ce mode de fonctionnement, mais il aurait une tendance à aller vers un fonctionnement organique, les employés étant peu nombreux parce que le magasin plus petit que les autres, appartient à un autre hypermarché, plus grand. Le directeur de ce magasin explique que : « *Bien sûr, on a des procédures, elles sont mises en route. Elles sont créées, faites ou elles existent depuis plus longtemps ou pas. Et elles ne sont pas appliquées parce que parfois pas applicables, parce que pas adaptées à la réalité du terrain. Et parce que l'organisation, alors là, je pèse mes mots, l'organisation actuelle de l'entreprise ne le permet pas.* ».

Le sixième magasin connaît également un fonctionnement autocratique avec une hiérarchie très présente et respectée. La communication y est complexe, le DAF explique, en parlant de son arrivée au magasin qu'il « *n'y a pas eu de passation et j'ai repris le travail au fur et à mesure avec mon expérience et discutant avec les gens. Mais je n'ai pas eu de transmission, il n'y a personne qui m'a montré comment fonctionnaient les différents services.* ». Le chef comptable tient un discours similaire en disant qu'à son arrivée « *On ne peut pas dire qu'on m'a communiqué vraiment des procédures. On m'a montré effectivement mon travail à faire, après c'est vrai que les procédures je les ai vues au fur et à mesure avec les experts comptable et commissaire aux comptes quand ils sont venus. Après c'est sûr que par rapport à mon métier, je connais certaines obligations, mais après, en procédures internes j'ai dû voir ici avec les différents intervenants externes* ». Le taux de turn-over étant très bas, les employés sont ancrés dans leurs habitudes depuis de très longues années. En effet, les personnes étant présentes dans l'organisation depuis, pour certaines, plusieurs décennies et possèdent des habitudes de travail depuis leur entrée dans le magasin. Elles éprouvent des difficultés à évoluer et à faire face au changement. Dans ce magasin, il s'agit également d'un changement de Président suite à un départ en retraite. D'ailleurs le chef comptable pense que la nouvelle direction devrait imposer

des directives aux employés : « *Je pense que niveaux niveau des directeurs, ils pourraient peut-être imposer des choses pour que ce soit plus facile* ». Les individus cherchent à se reposer entièrement sur la direction pour avancer.

Le septième magasin connaît un pilotage capacitant avec une réelle volonté d'amélioration, permettant aux membres de l'organisation de participer, de prendre part et de connaître et comprendre le contenu des décisions prises par la direction. Le DAF explique alors « *Je me fixe pour objectif de nous améliorer. On va dire alors, ce sera bien de faire des statistiques. Dans ma tête, j'avais prévu de dresser un état statistique de nos contrôles, tant en nombre et en pourcentage de succès ou non. Les sondages prévoient également de pouvoir avoir, progressivement un taux de satisfaction de plus en plus élevé dans le temps* ». Sa direction lui permet d'avoir une vraie flexibilité dans son travail, et de participer entièrement à la prise de décision. Il considère également son rôle pour la PAF comme important : « *mon rôle, c'est de manager, de chapeauter tout ça. Mais ce sera surtout de bien clarifier avec chacune et chacun des comptables au sein du service, leur rôle et l'importance de leur contrôle dans le respect des procédures qu'on aura écrites dans ces Piste d'audit fiable* ». Il va donc expliquer dans un souci de transparence, mais aussi intégrer et faire participer ses collaborateurs dans la mise en place de la PAF.

Le dernier magasin est dirigé de façon capacitante permettant aux collaborateurs de « *monter chaque marche l'une après l'autre* » (Président) en accompagnant ceux qui en ont besoin et en permettant aux futurs usagers de l'outil de se sentir investi en percevant chaque contrainte comme une opportunité. La RAF du magasin explique qu'ils ont commencé la mise en place de la PAF avant même l'arrivée des commissaires aux comptes pour « *essayer de faire un maximum de choses par nous-mêmes, pour identifier les choses qu'on ne sait pas gérer, qu'on ne sait pas traiter et pouvoir poser les questions aux commissaires aux comptes, jusqu'à ce qu'ils repèrent les failles, mais, en ayant déjà les premières bases entre guillemets* ». Dans ce magasin il y a donc une volonté de compréhension, à la fois de l'outil en lui-même mais aussi des raisons de sa mise en place. Il est question à la fois de transparence mais aussi de réparation et de flexibilité.

2.3.1.3. *L'appropriation évaluée grâce au contrôle capacitant*

La première étape du contrôle capacitant, selon nous revient à la participation des différentes parties prenantes. Or, le premier élément que nous pouvons observer c'est le besoin d'accompagnement du personnel dans cette mise en place. La DAF du magasin 2 explique « *on*

travaille dans la grande distribution avec des gens qui ne sont pas forcément des gestionnaires, notamment dans les produits traditionnels » ce qui démontre que le personnel n'est pas forcément formé à la mise en place de tels outils. C'est un aspect que nous avons pu observer dans chaque magasin, les hypermarchés étant composés de nombreux corps de métier différents, les CAC interrogent systématiquement des *artisans*. La PAF est un outil éloigné de leur cœur de métier et nécessite donc plus de temps et d'attention afin de comprendre les bonnes pratiques de gestion qui y sont liées, c'est ce que reprochent aussi les directions à certains de leurs chefs de rayons. C'est une volonté qu'affirme le président du magasin 4 : « *lorsqu'on jette nos collaborateurs comme ça dans le grand bain, très peu sont ceux qui arrivent à nager jusqu'au bord, il faut vraiment beaucoup plus les accompagner. On essaye de mettre en place un système d'accompagnement des nouveaux collaborateurs pour justement les familiariser à tous ces outils.* ». Il y a une réelle ambition de collaboration, d'aide, de faire participer l'ensemble des collaborateurs à la vie de l'entreprise et à tous niveaux. C'est aussi ce que dit le directeur du magasin 4 : « *il faut, pour que les gens puissent s'approprier quelque chose, pour les faire participer, leur donner le sentiment que c'est par leur travail que c'est possible, en faisant des brainstormings et savoir où on veut aller.* ». Ces éléments nous permettent d'évaluer plus précisément les caractéristiques du contrôle capacitant pour comprendre l'appropriation.

La transparence interne : La piste d'audit fiable est perçue par pratiquement tous les participants comme un outil permettant de fiabiliser et donner une traçabilité à leurs processus. Le président du magasin 1 donne simplement comme caractéristique principale à la PAF, la fiabilité, tout comme le président du magasin 3. Le DAF du magasin 7 précise : « *On va dire c'est une traçabilité plus détaillée entre les flux de marchandises ou prestations de services fournis à une entreprise par une autre entreprise* ». Nous comprenons alors que dans le cadre de la pré-appropriation, la première représentation que se font les participants est celle de l'intérêt de l'outil. C'est aussi ce que revendique les CAC lorsqu'ils expliquent au personnel des magasins l'intérêt même de la PAF. Cette représentation reste à nuancer. L'autre aspect de la compréhension que les individus ont de la PAF est de le percevoir comme un outil de contrôle. Le directeur du magasin 8 explique que selon lui « *La PAF est un outil qui a été mis en place par l'administration fiscale pour leur permettre effectivement de contrôler.* », ou encore la DAF du même magasin exprime que « *le but, c'est quand même de chercher des solutions pour les cas où, effectivement, on n'a pas la sécurisation maximale des flux et des différentes informations et des données.* ». Nous notons donc une ambivalence là aussi, au sein de cette caractéristique de transparence et donc de compréhension des modalités de fonctionnement de

la PAF. Cela est dû au manque d'information de certaines personnes interrogées : le président du magasin 4 témoigne qu'il « *n'a pas lu de définition claire et précise* » de la PAF, ou encore le directeur du magasin 6 qui parle de la PAF comme d'« *une nébuleuse* ». La mise en place de la PAF, est dans la documentation, encore peu accessible et a nécessité une recherche approfondie des CAC avant d'intervenir sur le terrain.

La transparence globale : La transparence globale relève d'une compréhension du système dans lequel est déployé l'outil (Benoit, 2016). Premièrement, nous constatons que la mise en place de cet outil, malgré le fait que son déploiement soit obligatoire, s'inscrit dans une stratégie plus générale. Le chef comptable du magasin 6 explique que la PAF « *peut effectivement remettre certaines choses bien en place par rapport à des déviations éventuelles. Par exemple si on essaie de justifier qui commande avec un document, c'est important qu'on ait bien une traçabilité de toute la chaîne.* ». Il y a donc un intérêt plus global de formalisme au quotidien. Le directeur du magasin 5 se trouve dans une situation difficile et pense que la PAF va leur permettre d'évoluer et de s'améliorer : « *L'important, ce n'est pas seulement un outil de fiscalité, c'est un budget organisationnel. Et comme nous, on a une organisation très, très, très, très légère, ça va nous obliger à avancer. Et comme c'est une obligation légale, ça va nous obliger à faire des choses plus précises, plus pointues.* ». Donc la PAF peut correspondre à une stratégie globale d'un magasin et venir s'intégrer dans le fonctionnement quotidien. Ainsi nous avons pu observer des magasins qui recherchaient à mettre en place une stratégie du « *tout EDI* » avec une passation des commandes entièrement informatisée. Cela était donc accéléré avec l'arrivée de la PAF puisque les commandes passées en EDI sont sécurisées et traçables, sortant ainsi du *scope* de la PAF.

Réparation : Notre étude nous a permis de distinguer deux types de réparation, la réparation en tant qu'intervention sur l'outil en cas de défaillance, et la réparation en tant que mise à jour de l'outil (Benoit, 2016). Concernant l'intervention ponctuelle, le DAF du magasin 4 atteste que « *ce n'est pas un outil figé [...] ça peut bouger* ». La DAF du magasin 8 réfléchit de la même façon en expliquant : « *je vais sûrement tomber un jour ou l'autre sur un cas très complexe où je n'ai pas forcément une idée instantanée. Mais là, je me retourne vers le cabinet. Soit j'essaie de réfléchir en gros, où est l'impact ? Où est le vrai problème que ça pose ?* ». Concernant la mise à jour, le directeur du magasin 5 ainsi que le DAF du magasin 7 pensent qu'il faut s'en tenir aux procédures en les réactualisant : « *Le tout, ce n'est pas juste de rédiger une PAF, mais c'est ensuite de s'y tenir et de l'appliquer et de bien la penser.* ». Aussi, nous avons pu faire le

constat, que lors de l'intervention des CAC, les individus avaient des questions et les posaient pour savoir comment améliorer leurs procédures au quotidien.

Flexibilité : La notion de flexibilité est, là aussi, ambivalente. Certains considèrent l'outil peu flexible, et d'autres voient la PAF comme une adaptation conjointe. Concernant l'adaptation conjointe, le président du magasin 3 soutient qu'il « *pense qu'il y a un cadre général que l'on doit respecter, mais il faut aussi que ce cadre s'adapte à nos métiers, mais je ne pense pas que ce soit incompatible* », ou encore la DAF du magasin 8 explique : « *j'estime que c'est un minimum flexible, entre guillemets ou en tout cas que le but, c'est aussi de s'adapter à la situation de l'entreprise et aux méthodes de travail de l'entreprise, et pas totalement l'inverse d'imposer complètement des méthodes de travail.* ». Dans la pratique, les CAC ont rédigé un référentiel de procédures dites *idéales*, qu'ils adapteront ensuite aux différents types de fonctionnement des magasins et des personnes interrogées. En revanche, pour ceux qui considèrent l'outil comme moins flexible avancent : « *on n'a pas le choix, c'est à nous de nous adapter* » (DAF, magasin 6) ; le DAF du magasin 7 explique que « *Je pense qu'il va falloir s'adapter mais ça ne sera pas insurmontable* ». Il y a donc différentes perceptions de la flexibilité qui nous amène à considérer que l'appropriation comme également contrastée.

Ces quatre caractéristiques du contrôle capacitant et leur perception contrastée nous conduisent à nous interroger sur le type de pilotage employé lors du déploiement de la PAF et l'impact de ce dernier sur les émotions.

Les différents magasins étudiés démontrent finalement de certaines similarités mais aussi de pilotages différents. Ces types de pilotages provoquent alors des perceptions différentes de l'outil et c'est pourquoi que nous souhaitons nous intéresser à la question des émotions.

2.3.2. L'influence du pilotage sur les émotions

2.3.2.1. Des émotions ambivalentes

La théorie de l'évaluation cognitive nous a permis de distinguer un grand nombre d'émotions différentes :

- Culpabilité : 1 entretien concerné ; Ce participant venait d'arriver dans le magasin, il ne connaissait pas la PAF. Il n'en n'avait jamais entendu parlé (Directeur adjoint, magasin 4).
- Ennui/Indifférence : 2 entretiens concernés. Cette indifférence s'explique par le fait que le déploiement de la PAF est une considération secondaire face au travail quotidien et

représentant une charge de travail démesurée : « *Mais là aussi, à titre personnel mon caractère, mon fonctionnement, je ne suis pas quelqu'un de procédurier. Mais je préfère faire ce genre de choses : parler. Des fois, il faut remplir 18 documents pour donner une demi-heure de récup, ce qui est insensé.* » (Directeur, magasin 5).

- Irritation : 1 entretien concerné ; la personne en question se place plutôt en retrait, agacée de devoir mettre en place un outil complexe et surtout obligatoire parce que selon elle, cela répond à des comportements plutôt négatifs qui ont motivé cette mise en place « *Je pense qu'il y a eu des comportements défailants, de toutes façons quand on commence à mettre des moyens de contrôle comme ça c'est qu'à la base il y a quelque chose qu'il le motive.* » (DAF, magasin 2)
- Mépris : 1 entretien concerné : la personne considère que la PAF a peu d'intérêt pour le fonctionnement du magasin : « *En fait, la PAF, ça ne m'intéresse pas [...] Donc, il y a le quotidien qui prend le dessus. C'est tout le temps des urgences.* » (Directeur, magasin 6)
- Peur : 1 entretien concerné ; peur du travail que la mise en place de la PAF représente, peur ne pas être à la hauteur de la tâche : « *S'il y a des erreurs, ça sera l'obligation de se corriger, surtout pour chacun de nous à la comptabilité [...] pour moi, la conservation des documents, les mails etc., c'est surtout ça aussi. Je dis que ça crée des angoisses aussi* » (Chef comptable, magasin 6).
- Colère : 3 entretiens concernés ; plusieurs participants se sentent en colère pour différentes raisons, comme le manque de temps ou une charge de travail trop lourde. « *C'est plutôt une contrainte [...] Il a fallu trouver à quel moment la caler et à quel moment la mettre en place.* » (DAF, magasin 6), « *il faut avoir des équipes qui sont prêtes à ça pour assumer, ça dépend de pas mal de petites choses, il faut bien sûr désacraliser ce truc-là* » (Président, magasin 3)
- Plaisir : 10 entretiens concernés ; l'outil est une chance et une opportunité pour s'améliorer et améliorer le fonctionnement des magasins : « *Mon rôle, évidemment, c'est d'insuffler le sujet de la PAF, de coacher mes équipes pour qu'elles aient envie de faire. C'est ce qui fait plaisir !* » (Président magasin 8).

Il est également important de préciser, que nous intervenons en pleine crise de la Covid-19, lors du second confinement, et la question de la fermeture des rayons était très floue, la plupart des interrogés étaient particulièrement inquiets quant à l'attitude à adopter et les mesures à prendre (mise en place du *click n'collect*, clôture des rayons, étonnement quant aux annonces

gouvernementales...). On peut donc supposer que certaines des émotions ont également été influencées par cette situation, notamment les personnes qui ressentent une indifférence, les préoccupations sur la situation sanitaire étant plus importantes que la PAF.

Outre ces émotions directement liées à la mise en place de l'outil, nous avons pu distinguer, au sein du discours des interrogés, d'autres émotions, qui se mêlent aux processus d'appropriation. Premièrement, nous constatons que certaines personnes ont une appréhension. Celle-ci est due à la peur d'un contrôle de l'administration fiscale sur un sujet encore peu connu comme la PAF : « *C'était assez soudain. Il fallait vite réagir parce qu'on n'était pas à l'abri qui contrôle notre magasin, qu'ils cherchent aussi contrôler* » (DAF, magasin 6) ; « *On a une épée de Damoclès au-dessus de la tête par rapport au contrôle* » (RAF magasin 3). Le contrôle fiscal est presque considéré comme une menace pour les magasins.

A contrario, nous constatons quand même un certain enthousiasme, la DAF du magasin 2 explique que la PAF « *c'est très bien. Je trouve ça super* », pourtant la principale émotion analysée dans son cas est l'irritation. Aussi, le RAF du magasin 4 explique qu'après avoir mis la PAF en place « *On va se dire mais comment on faisait avant quand on ne faisait pas tous ces contrôles ?* ». Lors de nos interventions sur le terrain et que nous abordions la question des émotions, les interrogés répondaient systématiquement que « *dans la grande distribution, il n'y a pas de place pour les émotions* » pourtant, en creusant, il y en avait beaucoup et de façon variable.

Nous avons donc étudié plusieurs types d'émotions qui s'entremêlent et qui composent la perception et l'appropriation de l'outil. Il s'agit maintenant de relier ces émotions avec les perceptions de l'outil.

2.3.2.2. *Le lien entre l'émotion ressentie et la perception de l'outil*

Nous faisons le constat de temporalité dans la survenance des émotions : premièrement, nous observons un lien direct entre l'annonce de l'obligation de mise en place de la PAF et la survenance des émotions. Par exemple, la RAF du magasin 1 explique : « *quand ils l'ont annoncé c'est vrai que c'était un peu la panique* ». Le DAF du magasin 4 exprime son désarroi quand il a cherché des informations sur ce qu'était la PAF : « *c'est un sujet que je ne connais pas et que je ne maîtrise pas du tout et pour lequel les informations que j'ai pu lire à travers Google et Internet en blocs de texte qui sont, on va dire, au bout de trois minutes, incompréhensibles !* ». C'est un constat que nous avons pu effectuer également lors des

réunions d'ouverture de la PAF faite par les CAC, le personnel opérationnel était souvent dubitatif et interrogatif sur la portée et l'objet de cet outil.

Une fois que les modalités de la PAF sont comprises, il y a une réaction d'incompréhension quant à l'intérêt pour le magasin mais aussi pour soi-même. Cette incompréhension se traduit notamment par le fait que certains pensent que cet outil n'a aucun intérêt pour l'organisation, mais concerne plutôt l'administration fiscale, en leur *facilitant* le travail. C'est ce que le DAF du magasin 6 atteste en disant « *c'est surtout une manière pour l'administration fiscale de donner du travail aux entreprises et de leurs mâcher de travail avant qu'ils interviennent. On leur facilite le travail en cas de contrôle* » ; ou bien le directeur du magasin 5 explique que selon lui : « *on doit mettre des procédures en place pour être sûr qu'on puisse être contrôlé. Et sanctionné.* ». L'incompréhension quant à l'intérêt même de l'usage et de la mise en place de cet outil est alors remis en question.

La PAF ne laisse pas le choix aux organisations, elle est obligatoire. Sauf que sa mise en place génère plusieurs émotions dont une majeure : la peur, qui va causer une réaction en cascade : le stress. La peur est une émotion que nous avons pu observer chez le personnel opérationnel, comme les chefs de rayons, lors des entretiens individuels entre les CAC et les chefs de rayons, ils ne savaient pas pourquoi ils devaient voir les CAC, la plupart ont d'abord peur des CAC et de ce qu'ils représentent : le contrôle. Ensuite, une fois qu'ils ont compris que ce n'est pas pour un audit légal classique, ils ont peur de modifier leurs habitudes de travail et la charge de travail que cela pourra engendrer. Ce stress est donc étroitement lié à la quantité de travail que le développement de cet outil nécessite. Le DAF du magasin 8 parle d'ailleurs de la PAF en termes de *bureaucratie* : « *Puis, au fur à mesure qu'on avance, il y a de la bureaucratie et encore la paperasse...* ». La masse de travail reliée à la PAF était surprenante pour certains, comme pour le DAF du magasin 6 explique « *la masse de travail on ne s'attendait pas à ça non plus.* », aussi la RAF du magasin 1 dit simplement que la PAF c'est « *encore du boulot en plus* ». Les répondants ont donc une peur de ne pas arriver à la mise en place finale de la PAF et de l'intégrer dans le fonctionnement quotidien.

Toujours dans la temporalité de la mise en place de l'outil, les usagers futurs en espèrent des bienfaits et des avantages sur le long terme, notamment un principal : la sérénité. L'outil doit permettre de mettre de sécuriser les opérations, c'est ce que confirme le directeur du magasin 6 en disant que la PAF apportera « *un peu plus de sécurité et de constance dans les stocks. C'est ça que je vois vraiment comme intérêt opérationnel. Mais le reste, pour moi, c'est vraiment administratif d'y être plus serein sur les choses* ». C'est également ce qu'affirme le RAF du

magasin 4 « *C'est le moment de mettre les choses à plat et enfin, ce sera du bonheur. Mais à mon avis, il n'y aura plus besoin de courir, rechercher les documents, peut être encore un peu... Mais oui, mais là, je pense qu'on va gagner du temps.* » et le Président du magasin 4 « *Ça va me permettre à moi de me garantir une certaine sérénité quant à la gestion au quotidien de tous les actes de gestion. J'ai envie que ça m'amène de plus de sérénité.* ».

Il y a donc une temporalité qui évolue en même temps que les émotions dans le processus de pré-appropriation. Or, dans ce processus, guidé par un certain type de pilotage en fonction des magasins, se pose alors la question du lien entre le pilotage employé et les émotions observées.

2.3.2.3. Pilotage et émotions

Tableau 24: Pilotage employé par magasins et émotions identifiées

Magasin	Type de pilotage	Emotions identifiées par participant (P)			
		P1	P2	P3	P4
Magasin 1	Mécaniste vers Capacitant	Plaisir	Colère	Plaisir	
Magasin 2	Organique	Plaisir			
Magasin 3	Mécaniste vers capacitant	Plaisir	Irritation	Colère	
Magasin 4	Capacitant / organique	Plaisir	Plaisir	Culpabilité	Indifférence
Magasin 5	Autocratique vers capacitant	Indifférence			
Magasin 6	Autocratique	Colère	Peur	Mépris	
Magasin 7	Capacitant	Plaisir			
Magasin 8	Capacitant	Plaisir	Plaisir	Plaisir	

Ce tableau nous indique les différents types de pilotages employés dans les magasins, mis en parallèle avec les émotions ressenties par les employés lors de la mise en place de l'outil. Nous pouvons alors faire le constat que les pilotages capacitant et organiques connaissent des émotions plutôt positives et les contrôles autocratiques et mécanistes, des émotions plutôt négatives.

2.4. Discussion

Cette recherche a pour vocation d'apporter une lecture nouvelle aux processus d'appropriation, plus particulièrement à la pré-appropriation (De Vaujany, 2005). Ce notamment par l'éclairage de l'influence du mode de pilotage sur les émotions qui auront une relation de cause à effet sur l'appropriation. Ces modes de pilotage ont été appréhendés grâce au concept de contrôle capacitant.

La pré-appropriation suppose une perception, l'outil est évoqué et socialement construit (Lemaire et Nobre, 2014). Cette phase est donc sources de représentations et d'interprétation de l'outil. Or, dans notre recherche, les représentations de la PAF sont mixtes, partagées entre une perception dense de l'outil, engendrant une lourdeur administrative et à la fois une opportunité pour les magasins de formaliser des procédures et améliorer leur fonctionnement interne. Ainsi, l'interprétation de l'outil le rend habilitant et contraignant (De Vaujany, 2006) créant une dualité structurelle (Giddens, 1984).

La pré-appropriation dans le cadre d'un contrôle capacitant est plutôt mitigée. La perception de **transparence interne**, représentée par la compréhension de l'outil et de ces processus de fonctionnement (Benoit, 2016 ; Adler et Borys, 1996), n'est pas toujours acquise. Les interrogés évoquent la PAF comme un moyen de fiabilisation et de traçabilité, mais d'autres la perçoivent comme un outil de surveillance, ou encore comme une « *nébuleuse* ». Les individus qui voient au travers de la PAF un intérêt interne à l'organisation, favoriseront donc son appropriation future. Selon Carton et *al.*, (2005) la pré-implantation suppose une compréhension à la fois de l'utilité et du fonctionnement de l'outil, ce qui ne semble pas être le cas pour tous les participants. Au sens de la **transparence globale**, il s'agit d'une. Les participants perçoivent la PAF comme un moyen d'interagir avec les outils déjà en place dans un objectif d'amélioration, il y a donc une implication de l'outil dans l'organisation mais aussi une implication des individus dans l'évolution de l'organisation. Or, d'après Carton et *al.* (2005), l'appropriation est plus importante si les utilisateurs se sentent impliqués dans le projet de pré-implantation. La notion de **réparation** est effectivement perçue par les futurs usagers de la PAF, nous constatons qu'ils n'hésitent pas à discuter avec les concepteurs pour adapter l'outil et être capable de réagir si besoin. Cette capacité d'évolution et de compréhension favorise également l'appropriation notamment grâce à un apprentissage commun (Carton et *al.* 2005). Quant à la **flexibilité** son analyse nous permet d'observer que les participants admettent qu'ils pensent bénéficier d'une certaine marge de manœuvre. Cette dernière facilite le processus d'appropriation : là aussi Carton et *al.* (2005) déterminent l'appropriation favorisée si les utilisateurs bénéficient d'une marge de manœuvre. On retrouve dans ces analyses, la différence entre la dimension habilitante (Benoit, 2016) des concepts de réparation et de flexibilité qui autorisent aux individus à agir sur l'outil, et la dimension facilitante des concepts de transparence qui développent la compréhension des utilisateurs de l'outil. Nous pouvons donc dire que la pré-appropriation n'est pas totale, certains éléments comme la lourdeur de l'outil ou son manque d'information freine cette dernière.

L'ensemble de ces résultats démontre non seulement l'importance des représentations de transparence dans la phase de pré-appropriation mais également le constat de l'interaction avec de nombreuses émotions. Nous avons pu établir que les émotions ne sont ni figées, ni uniques, tout comme l'indiquent Claudon et Weber (2009), l'émotion est un processus, une transformation potentielle, et une expérience singulière toujours liée à son environnement. C'est pourquoi nous avons constaté qu'elles évoluent avec la temporalité de la mise en place de l'outil, mais dépendent également du type de pilotage employé. Les émotions sont des réponses à des changements environnementaux que la théorie de l'évaluation cognitive (Ortony *et al.*, 2013 ; Scherer, 2003) nous ont permis d'identifier. La théorie prenant en compte : la pertinence, l'implication, le potentiel de maîtrise et la signification normative de l'évènement (Scherer, 2003), nous avons pu appréhender la globalité de l'évènement organisationnel qu'est la mise en place de la PAF. Nous avons donc identifié sept émotions majeures : le plaisir, la colère, l'irritation, la culpabilité, l'indifférence ou, le mépris. Nous les avons reliés aux catégories d'émotions (Garcia-Prieto *et al.*, 2005), pour en comprendre leur impact sur la pré-appropriation (Tableau 3)

Tableau 25: Impact des typologie d'émotions sur la pré-appropriation

Emotion	Catégorie	Impact sur la pré-appropriation
Plaisir	Accomplissement	L'outil valorise le travail des individus et du groupe, ils chercheront à favoriser sa mise en place.
Colère Irritation Mépris	Antagoniste	Recherche d'une flexibilité mais des réticences dans la mise en place de l'outil. Les individus peuvent freiner son déploiement.
Culpabilité Peur	Résignation	Désapprobation et méconnaissance de l'outil et de sa mise en place, peu de transparence
Indifférence	Approche	Participation au déploiement mais désintérêt pour la mise en place de l'outil, attentes différentes.

Nous observons qu'un type de pilotage capacitant (Benoît et Chatelain-Ponroy, 2019) ou organique (De Cremer, 2007 ; Masse, 2013) a tendance à générer des émotions plus positives. Un pilotage mécaniste ou autocratique (Mintzberg, 1989) a une prédisposition à des émotions plutôt négatives. Si certaines des émotions identifiées ralentissent le processus d'appropriation, d'autres, auraient tendance à le faciliter. Un pilotage plus participatif permet aux personnes de se sentir plus impliquées et de voir l'opportunité au-delà de la contrainte dans la mise en place de la PAF. Il y a donc un manque d'uniformité dans les émotions ressenties, cependant elles

sont plutôt cohérentes au sein d'un même magasin. C'est pourquoi nous établissons un lien entre pilotage, émotions ressenties et impact sur la pré-appropriation.

2.5. Conclusion

L'analyse de la pré-appropriation sous l'angle du contrôle capacitant nous a permis de discerner que la survenance des émotions chez les usagers d'un outil de contrôle sont directement reliés au pilotage que l'on fait du déploiement de l'outil. Comme l'attestent Lajante et Lux (2018), le processus d'appropriation est indissociable des émotions. Ici, les émotions nous permettent de comprendre des effets accélérant ou ralentissant la phase de pré-appropriation de l'outil. Les émotions interviennent à différents moments de la pré-appropriation (annonce, prise de connaissance de l'outil, création de l'outil, attentes) et évoluent en fonction du type de pilotage. Un pilotage capacitant et organique privilégiant un mode participatif permettent aux utilisateurs de se sentir investis, de ressentir du plaisir et de l'enthousiasme lors du déploiement de l'outil grâce à un engagement accru. Un mode de pilotage plus rigide comme un pilotage mécaniste ou autocratique, laisse moins de place à la flexibilité et à la réparation, entraînant contrainte et méconnaissance. Les émotions en phase de pré-appropriation seraient donc le résultat d'une réaction en chaîne partant du pilotage du projet de déploiement allant jusqu'à l'appropriation.

Cette étude connaît cependant des limites. L'outil méthodologique employé, la théorie de l'évaluation cognitive, a été adaptée pour correspondre aux besoins de la recherche, mais reste un outil employé principalement dans le cadre des recherches en psychologie et encore peu en sciences de gestion. Il est également complexe, pour des raisons méthodologiques, de bien attribuer les émotions à l'unique mode de pilotage, il y a certainement d'autres variables à étudier comme le contexte de sa mise en place. Nous envisageons également l'existence d'un biais à l'identification des émotions. Le travail et les organisations sont des lieux où l'expression des émotions est complexe rendant leur identification difficile. Il aurait également été intéressant de pouvoir interroger du personnel opérationnel dans le cadre d'une étude longitudinale, afin de comprendre de quelle façon ces derniers appréhendent cet outil, jusqu'à lors inconnu pour eux, cette étude ne traitant que du personnel en charge de la mise en place de l'outil mais pas de la totalité des usagers futurs.

Cette étude nous permet de proposer plusieurs recommandations managériales. Faire participer les futurs usagers à la mise en place mais aussi à la conception de l'outil devrait permettre une meilleure appropriation. Le ressenti de l'outil semble être bien plus positif et les usagers auraient plus de facilité à l'implanter dans leur quotidien. De plus, être attentif aux émotions

des utilisateurs, pourrait accroître la compréhension que les concepteurs ont du processus d'appropriation pour pouvoir ensuite le favoriser, particulièrement en phase de pré-appropriation qui est un moment décisif dans la mise en place de l'outil.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Editions.
- Basch J., et Fisher C.D. (2000), « Affective Job Events–Emotions Matrix: A Classification of Job Related Events and Emotions Experienced in the Workplace », *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Quorum Books, p. 36-48.
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : Le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir*, 54(4), 83.
- Benoit, B. (2016). *Le contrôle capacitant : Le cas du réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger*. Doctorat en sciences de gestion. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
- Benoit, B., & Chatelain-Ponroy, S. (2016). Du modèle « enabling » au contrôle capacitant : État de l'art et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie*, 4-19.
- Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A., & Méric, J. (2012). Introduction : De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation. *Management & Avenir*, 2012/4(54), 53-60.
- Besson, A. (2014). *Enjeux et perspectives du déploiement du contrôle interne comptable et financier au Centre hospitalier de Bourbonne-les-Bains*. Mémoire de recherche. EHESP.
- Boitier, M. (2002) L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction contrôle de gestion. Une analyse sociotechnique. *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*, Mai 2002, France.
- Bonneveux, E., Calmé, I., & Soparnot, R. (2016). Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des Présidents de PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 241-268.
- Brunel, O., Gallen, C., & Roux, D. (2013). Identification des mécanismes d'appropriation d'un produit alimentaire en fonction de son degré d'élaboration. *Management & Avenir*, 64(6), 121-142.
- Callon, M., & Latour, B. (1991). *La science telle qu'elle se fait*. La Découverte.
- Canet, E. (2012). De l'invention à la diffusion : La poursuite de la construction d'une innovation managériale. XXIème Conférence Internationale de Management Stratégique *AIMS 2012*.
- Carton, S., De Vaujany, F. X., Perez, M., & Romeyer, C. (2005). Des dynamiques institutionnelles aux dynamiques micro-sociales : Réflexions sur l'appropriation des objets de gestion informatisés. *De la conception à l'usage* (Éditions EMS).
- Carton, S., Vaujany, F. X. D., Perez, M., & Romeyer, C. (2006). Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : Une approche intégrative. *Management & Avenir*, n° 9(3), 159-179.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des Outils de Gestion* (La Découverte).
- Claudon, P., & Weber, M. (2009). L'émotion. *Devenir*, Vol. 21(1), 61-99.
- Couleau-Dupont, A. (2010). Le processus d'appropriation du référentiel IAS/IFRS : Une

- analyse des pratiques organisationnelles. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (2014). *L'acteur et le système les contraintes de l'action collective*. Éd. du Seuil.
- De Cremer, D. (2007). Emotional Effects of Distributive Justice as a Function of Autocratic Leader Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1385-1404.
- De la Mardière, C. (2017). Dématérialisation de la preuve : La facture électronique. *Gestion Finances Publiques*, N° 6(6), 88-91.
- De Vaujany, F.-X. (2005). *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Éditions EMS, Management & Société.
- De Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126.
- Garcia-Preto, P., Tran, V., & Wranik, T. (2005). Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : Une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail. *Les émotions au travail, recherches en comportements organisationnels* (p. 195-222). De Beock, Paris.
- Gauche, K. (2013). *Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation*. 34ème congrès de l'AFC, May 2013, Canada.
- Gibert, P. (2002). Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe. *Politiques et Management Public*, 20(3), 7-23.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Godener, A., & Fornerino, M. (2005). La métamorphose du contrôle de gestion. *L'Expansion Management Review*, 119(4), 54-59.
- Grandjean, D., Sander, D., & Scherer, K. R. (2008). Conscious emotional experience emerges as a function of multilevel, appraisal-driven response synchronization. *Consciousness and Cognition*, 17(2), 484-495.
- Grimand, A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : La dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Management & Avenir*, n° 9(3), 141-157.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, n° 54(4), 237-257.
- Hertzog, M., Bollecker, M., & Wodociag, S. (2020). *Emotions et appropriation des outils de contrôle : Quels cadres théoriques ?* 41^{ème} congrès de l'AFC Angers 27.
- Jouët, J. (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 18(100), 487-521.
- Karsenti, T., & Demers, S. (2018). L'étude de cas. In T. Karsenti & L. Savoie-Zajc (Eds.), *La recherche en éducation : Étapes et approches. 4e édition revue et mise à jour* (pp. 289-316). Presses de l'Université de Montréal.
- Lajante, M., & Lux, G. (2018). Ouvrons la boîte noire des émotions pour comprendre le processus d'appropriation des outils de gestion ! *Finance Contrôle Stratégie*, 3-21.
- Lux, G., & Lajante, M. (2017). Introducing emotions in the appropriation of management tools: A propaedeutic. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 8(3), 213-233.
- Lemaire, C., & Nobre, T. (2014). Le processus de pré-appropriation d'un outil de gestion à l'hôpital : Étapes et acteurs. *23ème Conférence Internationale de Management Stratégique, XXIII*, 1-19.
- Lux, G. (2013). *Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médico- Sociaux : État des lieux et facteurs explicatifs*. Thèse en Sciences

- de Gestion. Université de Rennes 1.
- Lux, G., & Lajante, M. (2017). Introducing emotions in the appropriation of management tools: A propaedeutic. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 8(3), 213-233.
- Masse, P. M.-H. (2013). *Les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe : Rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Maître ès Sciences (M.Sc.) en relations industrielles* Université de Montréal.
- Mériade, L. (2013). La réflexivité des acteurs universitaires : Un mode d'appropriation par simplification des logiques d'évaluation du NPM ? *@GRH*, n° 9(4), 67-96.
- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In D. Asch & C. Bowman (Éds.), *Readings in Strategic Management* (p. 322-352). Macmillan Education UK.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éd. d'Organisation.
- Moreiro, L. (2017). Appropriation de technologies et développement durable : L'exemple de la viticulture de précision. *Innovations*, 54(3), 97-122.
- Ndao, A., & Kane, D. (2021). Appropriation d'une innovation sous l'angle de la théorie de la traduction : Le cas de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis au Sénégal. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 11(2), 105-128.
- Nesse, R. M., & Ellsworth, P. C. (2009). Evolution, emotions, and emotional disorders. *American Psychologist*, 64(2), 129-139.
- Nivet, B., Pascal, L., & Philippe, T. (2013). *Le paradoxe de l'appropriation d'un outil de gestion auprès des PME : le cas du diagnostic RH*. Conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand. 25.
- Nobre, T., & Zawadzki, C. (2015). Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 18-1.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Ortony, A., Clore, G., & Collins, A. (1988). The Cognitive Structure of Emotion. In *Contemporary Sociology* (Vol. 18).
- Quemener, Y., & Fimbel, E. (2012). *Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : Apports de la théorie de la régulation sociale*. Comptabilité et innovation, Grenoble, France.
- Roux, A. (2007). De l'usage à la pratique : Les processus d'appropriation. Emprunts à la théorie de la structuration et empreinte du chercheur. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 31, 124-139.
- Scherer, K. R., Schorr, A., & Johnstone, T. (2001). *Appraisal Processes in Emotion: Theory, Methods, Research*. Oxford University Press.
- Scherer, K. R. (2005). Appraisal Theory. In *Handbook of Cognition and Emotion* (p. 637-663). John Wiley & Sons, Ltd.
- Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Armand Colin.
- Thomas, C. (2003). Organisation matricielle et coordination transversale : Le budget demeure l'outil privilégié. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 9, 29-50.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (1 edition). SAGE Publications, Inc.

3. DISCUSSION ET CONCLUSION DU CHAPITRE 4

3.1. De la conception à l'appropriation

Cette étude nous a permis d'investiguer et de participer à la construction et à la conception des outils. Nous allons aborder, dans un premier temps, le passage de la construction à la pré-appropriation.

3.1.1. Une construction commune

Dans notre étude, nous avons assisté et participé au déploiement de la PAF dans huit hypermarchés d'une enseigne de la grande distribution française. Nous avons pu constater que l'outil restait systématiquement à construire. Lors de notre intervention peu d'actions ont été engagées concernant la PAF, même si certains magasins avaient commencé à y réfléchir : quelques magasins employaient déjà l'EDI fiscal dès notre arrivée en vue de sortir du *scope* de la PAF. D'autres avaient commencé à rédiger des procédures mais sans trop savoir quelle direction donner à leur structuration. Dans l'ensemble des magasins, notre intervention a donc consisté en une construction commune de la PAF. La construction commune est proposée par Drevet (2008) comme une confrontation des intérêts. Notre méthodologie a en effet consisté en une confrontation des intérêts de chacun. Nous avons interrogé de façon individuelle chaque chef de rayon pour connaître ses pratiques de l'ensemble du processus, de la passation des commandes jusqu'à l'envoi de la facture en comptabilité. Ces entretiens nous ont permis d'adapter l'outil aux pratiques en proposant des voies d'amélioration qui correspondent aux directives de la PAF. Nous avons pu observer, que, conformément aux écrits de Lemaire (2013), la construction va plus loin qu'une simple conception : concevoir l'outil n'est pas suffisant, les futurs usagers ont besoin d'explications, de matérialiser l'outil, de comprendre les impacts de ces derniers dans leur travail quotidien.

Cette construction commune nécessite une adaptation conjointe de l'outil et de ses futurs usagers. Cette adaptation conjointe est décrite par Martineau (2009, 258) comme « *l'adaptation mutuelle. L'approche de gestion et l'organisation sont appelées à s'ajuster l'une à l'autre. Ces deux premiers scénarios impliquent que l'approche managériale exerce un changement substantiel sur l'organisation.* ». L'approche par l'adaptation mutuelle nous permet d'envisager une nouvelle perception de l'adaptation comme un phénomène interactif entre outil et acteur. Dans cette intervention, nous avons cherché à ajuster l'outil aux pratiques. En effet, la PAF demande de formaliser les flux de facturation, de la passation de commande jusqu'à l'archivage

de la facture. Pour cela, les entretiens avec les chefs de rayon ont permis de comprendre comment ils traitent les flux de facturation au quotidien. Il se peut que ces derniers n'effectuent pas les contrôles nécessaires. La PAF encourage les organisations à recourir à l'EDI fiscal afin de limiter les risques d'erreur. En revanche, elle ne l'oblige pas. La PAF est adaptée à chacun des magasins et des pratiques. Si ces dernières ne coïncident pas avec les éléments préconisés par la PAF (EDI Fiscal et dématérialisation des factures), la PAF rend obligatoire la documentation des procédures. Cette documentation fait partie des préconisations que nous avons pu recommander aux personnes interrogées. Ce mécanisme d'adaptation conjointe rejoint les observations de Fabre (2010, 271) : une « *norme doit sans doute être négociée et adaptée au contexte local pour pouvoir être pleinement acceptée ou au minimum les contraintes et situations spécifiques doivent être prises en compte de façon à ce qu'elle devienne acceptable par tous (Bernard, 2005).* ». Les spécificités de l'outil et de l'environnement doivent être pris en compte pour ajuster l'outil aux besoins en conservant les propriétés intrinsèques de l'outil.

3.1.2. De la conception à la pré-appropriation

Dans la littérature, les activités de conception font partie intégrante des processus d'appropriation. Selon David (2005), prendre en compte la phase de conception de l'outil c'est aussi prendre en considération une construction de sens. Nous avons constaté durant notre intervention, que la construction de sens permet de construire des représentations. Le sens que donnent les acteurs à l'outil peut être à l'origine de changements dans les magasins selon qu'il soit *ouvert* soit *fermé* (Martineau, 2017). Dans une orientation ouverte, les outils permettent de laisser une liberté interprétative aux usagers de l'outil. Dans une orientation *fermée*, l'outil rationalise et participe à la prise de décision. Pour nous, la PAF possède une double orientation. De prime abord, elle semble être fermée, dans sa logique de certification et normalisant les comportements. Pourtant, la PAF permet de laisser une liberté interprétative dès sa conception. La PAF n'est ni ouverte ni fermée mais plutôt *adaptative*. Ces éléments nous permettent d'envisager la conception comme une des étapes de la pré-appropriation.

Concernant la mobilisation du cadre théorique du contrôle capacitant, rappelons qu'il se fonde notamment sur la participation des acteurs pour la maîtrise de leurs tâches qui en est la finalité principale (Adler et Borys, 1996 ; Benoit, 2016). Cette orientation n'est pas novatrice : « *Toutefois, dans les travaux d'Adler et Borys, elle suppose que de nouvelles voies de productivité passent par une meilleure prise en compte de l'activité des employés. Dans cet esprit, elle invite à reconsidérer la relation entre les dirigeants et les employés (entendus au*

sens large, c'est-à-dire y compris les managers opérationnels et l'encadrement intermédiaire) dans les interactions avec les technologies organisationnelles déployées qui « peuvent être conçues avec une facilité d'utilisation et une logique d'optimisation [capacitante], visant à renforcer les capacités des utilisateurs et à tirer parti de leurs compétences et intelligence » (Adler et Borys, 1996, p. 67-68) » (Benoit, 2016, 74-75). Avant chaque mission de déploiement de la PAF dans le magasin, les commissaires aux comptes proposent une réunion d'information. Durant cette réunion, ils s'attachent à préciser que la mise en place de la PAF doit être perçue comme un moyen d'améliorer et de faciliter leur travail au quotidien. Il s'agit de limiter la perception de la contrainte pour capaciter les acteurs dès la conception. La pré-appropriation est ainsi considérée comme moyen de faciliter l'usage futur des outils.

La conception est donc une phase inhérente à la pré-appropriation. Réussir cette phase avec les différentes parties prenantes permet d'envisager les autres phases de l'appropriation sur de bonnes bases.

3.2. Cohérence entre pilotage et émotions

3.2.1. **Des précisions sur la formalisation capacitante**

Les tenants du contrôle capacitant font le constat d'une bureaucratisation des organisations : *« différentes études montrent la tendance vers une bureaucratisation croissante de la société occidentale (Dumaine, 1991 ; Hecksher et Donnellon, 1994 ; Bélanger et Mercier, 2006), tendance révélée par le fait que la grande majorité des employés travaillent au sein d'organisations ayant mis en place une large formalisation du travail. En effet, les trois-quarts d'entre eux disposent de fiches de poste et 80% doivent suivre des règles et des manuels de procédures écrites (Marsden et al., 1994), illustrant en cela la dimension technologique de ces organisations bureaucratiques, au sens adopté par Adler et Borys. »* (Benoit, 2016, 75). Le secteur de la grande distribution se caractérise par de la bureaucratie : beaucoup de procédures sont formalisées et la hiérarchie y est importante. Ce secteur est en proie à des changements constants comme nous avons pu le constater pendant la crise de la COVID-19. Ainsi *« D'un point de vue managérial, la bureaucratie capacitante est la réponse pour les entreprises qui doivent concilier grandes organisations bureaucratiques et environnements dynamiques »* (Martineau, 2014, 2). La formalisation capacitante permet une meilleure prise en compte de l'action des employés (Benoit, 2016) ce que nous avons constaté dans l'étude que nous avons réalisée, notamment au travers d'une construction commune de l'outil.

3.2.2. Des émotions capacitantes ?

Dans notre étude, nous avons identifié quatre types d'émotions :

- **Les émotions d'accomplissement** qui correspondent à la valorisation d'une tâche ou de compétences au travers d'un accomplissement professionnel ou personnel (Garcia-Prieto et *al.*, 2005). La PAF peut représenter la valorisation d'un travail déjà effectué mais qui n'est pas encore formalisé. Elle peut aussi contribuer à l'amélioration et à la précision des pratiques.
- **Les émotions d'approche** sont des émotions d'alerte qui permettent l'ouverture des individus vers des phases d'exploration et provoquer un regain de volonté (Garcia-Prieto et *al.*, 2005). Dans la mise en place de la PAF, les émotions d'approches ont été identifiées chez des acteurs qui sont en alerte par rapport au contexte sanitaire dans lequel nous sommes intervenus et considère l'outil comme secondaire face aux problématiques quotidiennes.
- **Les émotions de résignation** correspondent à des sentiments de perte, de fuite ou d'évitement. Ces émotions peuvent renforcer les liens entre les membres d'une organisation (Garcia-Prieto et *al.*, 2005). Dans le cadre de la PAF, les émotions de résignation correspondent à des émotions d'évitement notamment par peur des conséquences liées à la PAF.
- **Les émotions antagonistes** sont équivalentes à une baisse d'estime ou à un sentiment d'injustice (Garcia-Prieto et *al.*, 2005). Le déploiement de la PAF est perçu comme un manque de confiance de l'administration fiscale envers les entreprises et comme un poids supplémentaire dans le quotidien.

Ces typologies d'émotions nous permettent de comprendre les implications positives et/ou négatives de l'émotion sur l'évènement. D'après Garcia-Prieto et *al.* (2005, 98), la théorie de l'évaluation cognitive « reconnaît l'influence des facteurs individuels (*dispositions affectives*) et des facteurs contextuels (*demandes endogènes à l'environnement de travail*) sur le processus de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions. Le modèle suggère que les caractéristiques stables de l'environnement du travail (par exemple les aspects physiques de l'organisation, la nature du travail) et les dispositions affectives de l'individu (par exemple l'affectivité positive ou négative) peuvent faciliter ou entraver l'occurrence de certains types d'évènements qui seraient sources d'émotions discrètes et d'affect positif ou négatif. ». Le déploiement de l'outil suggère une prise en compte du mode de pilotage mais aussi de sa

typologie ; la théorie de l'évaluation cognitive propose alors d'analyser son contexte organisationnel et individuel. Les émotions apparaissent dès la phase de pré-appropriation et nous pouvons poser l'hypothèse selon laquelle, au même titre que les représentations, elles influencent la suite du processus d'appropriation.

3.3. Conclusion

Cette troisième étude nous a permis de compléter des deux précédentes. Nous avons cherché à répondre à la question suivante : ***comment le pilotage de la mise en place d'un outil de contrôle peut-il impacter les émotions en phase de pré-appropriation ?***

Le mode de pilotage relatif au déploiement de l'outil a été analysé. Nous observons qu'un mode de pilotage capacitant génère des émotions positives qui pourraient conditionner l'appropriation et l'usage futur de l'outil. La construction conjointe de la PAF a permis de faciliter la phase de pré-appropriation.

CONCLUSION GENERALE

1. Synthèse et discussion des résultats : apports académiques et managériaux

Dans la première partie de cette conclusion, nous synthétisons l'ensemble des résultats qui ressortent des trois études de notre thèse afin de répondre à la problématique générale : **quels modes de pilotage déployer pour l'appropriation des outils de contrôle ?** Nos études nous permettent de contribuer aux travaux académiques existants (1.1.) et de tirer des enseignements managériaux (1.2.).

1.1. Principaux résultats et apports académiques

➤ **La proximité pour comprendre les facteurs d'influence de l'appropriation**

Dans notre première étude, **nous avons mobilisé le cadre théorique de l'école des proximités pour l'analyse de l'appropriation.** A notre connaissance, une telle analyse n'a pas encore été proposée dans les recherches en sciences de gestion.

Mobiliser le cadre théorique de l'Ecole des Proximités (Boschma, 2005) nous permet d'avoir une compréhension et une analyse du contexte du déploiement de l'outil. L'usage de ce cadre théorique est cohérent avec notre choix de comprendre les outils de contrôle sous forme de *packages* (Malmi et Brown, 2008) qui les interprètent de façon plus étendue en dépassant les visions instrumentales et techniques. Selon Verdier et *al.* (2020) ainsi que Bedford et *al.* (2016), les recherches sur les facteurs de contingence organisationnel sont réalisées de façon plus large et dynamique que par le passé. Ils proposent de **prendre en compte des environnements de contrôle.** Le cadre théorique des Proximités s'inscrit dans cette perspective. Il propose de dépasser le déterminisme des variables de contingence qui combine les variables contextuelles entre elles avec les systèmes de contrôle (Verdier et *al.*, 2020). Il nous semble pertinent pour comprendre les phénomènes d'appropriation, en particulier l'inscription d'un outil dans un contexte organisationnel à la structure complexe tel qu'un Etablissement Médico-Social. Dans notre étude, le contexte de déploiement de l'outil a été analysé grâce aux différentes formes de proximité. La complexité du terrain est devenue compréhensible par le classement des différents éléments du contexte en fonction des différentes formes de proximité.

La proximité nous a également permis **d’appréhender l’interaction entre acteurs et outils de contrôle**. L’interaction développe l’appropriation selon plusieurs angles. Selon Weick (1979), l’interaction permet de compléter les comportements entre les acteurs, ce qui facilite la construction de sens au cœur de l’appropriation, car elle autorise les acteurs à partager une perception commune d’une situation organisationnelle (Laramée, 2010) ; selon Bernoux (2002) l’interaction entre les acteurs leur permet de s’ajuster face à un évènement. En cela, le cadre théorique des proximités est intéressant : il analyse l’interaction selon les distances ou les proximités entre les acteurs, comme le précise Talbot (2010, 4) : « *De façon générale, toute définition de la proximité donne une place centrale aux interactions entre acteurs ou entre acteurs et objets, déplaçant la focale de l’individu vers l’interaction - qui devient de facto la nouvelle unité d’analyse – et sur la nécessité de l’existence d’un cadre cognitif commun.* ». Finalement, comprendre l’appropriation sous l’angle des proximités permet d’analyser les interactions entre outils – environnement organisationnel – et acteurs. Les résultats de l’étude ont dévoilé que l’appropriation est liée au contexte dans lequel l’outil est déployé.

Nous avons également pu constater **l’existence d’une relation entre proximités et appropriation**. La littérature nous a permis de montrer qu’il est pertinent d’analyser l’appropriation selon les proximités, même si ces dernières ont été seulement mobilisées dans le cadre de travaux sur la diffusion de l’innovation (Boschma, 2005). Cependant, nous en avons précisé la compatibilité : la diffusion des innovations (Rogers, 1962) représente le point de départ de l’appropriation. Tout comme l’appropriation, la proximité est un cadre multidimensionnel qui appréhende les influences entre les outils et leurs contextes. Dans notre étude, nous avons pu constater que l’équilibre des proximités exerce une influence positive sur l’appropriation et plus largement sur l’usage des outils en place. Nos résultats confirment les travaux de Boschma (2005) selon lesquels le manque de proximité génère de l’incompréhension et de l’opportunisme. Les acteurs détournent l’usage de l’outil ISO 9001 en l’employant dans leur intérêt propre.

Le concept de proximité constitue donc être un facteur complémentaire à la compréhension du processus d’appropriation. Nous proposons de combiner une telle approche avec les travaux de De Vaujany (2005 ; 2006) et Grimand (2006 ; 2012) afin de comprendre l’ensemble des perspectives d’appropriation selon les proximités.

➤ **Une construction commune de l’outil favorise la pré-appropriation**

Nos deux dernières études nous ont permis de contribuer aux connaissances existantes sur la pré-appropriation. Nous avons notamment pu constater que la **phase de pré-appropriation est consolidée par une construction commune et adaptative de l’outil**.

Nos études sur la pré-appropriation nous ont donné l’occasion d’observer qu’une construction commune permet de **confronter les intérêts des acteurs** (Dreveton, 2008) **et de faire évoluer les outils**. La confrontation des intérêts est rendue possible par des mécanismes de traduction (Nobre et Zawadzki, 2015). Cette confrontation est importante, d’après Akrich (2006), elle donne lieu à un rapprochement avec la réalité des terrains qui permettent ensuite de réaliser les objets techniques. Comme nous avons pu l’aborder plus haut, déployer un outil est un changement organisationnel qui provoque l’interaction entre des acteurs qui viennent confronter leurs visions et leurs intérêts (Dreveton, 2008). Confronter les intérêts et les visions permet de développer les représentations d’acteurs qui échangent et en apprennent davantage sur la construction de l’outil. Nous avons observé que le déploiement des outils est lié à la compréhension et aux représentations qu’ont les acteurs de ce dernier.

La construction commune implique **de faire participer les acteurs pour favoriser la compréhension qu’ils possèdent des outils en phase de pré-appropriation**. Comme le précisent Errami et Guehair (2018), la co-construction est fédératrice. En effet, nous avons observé que lorsque les acteurs participent à la conception des outils, ils se mobilisent plus aisément autour d’un projet commun. Aussi, la participation à la construction de l’outil par les acteurs permet d’apporter des éléments de structuration (Martineau, 2017) à l’organisation. C’est un constat que nous avons pu faire sur nos terrains : faire participer les acteurs à la construction de l’outil leur permet non seulement de maîtriser leurs tâches (Adler et Borys, 1996) mais aussi d’agencer les données et les informations qu’ils ont en leur possession (Autissier et Wacheux, 2000). Le dernier élément que nous avons pu observer est la possibilité qu’ont les acteurs de s’exprimer lorsqu’ils participent à la construction de l’outil. Ce résultat va dans le sens de Crettin-Pirolli et Cottier (2009), la participation favorise l’expression des acteurs.

A partir de nos recherches, nous souhaitons proposer une **conception adaptative des outils de contrôle**. Cette conception se base sur une régulation conjointe qui permet à la fois l’interprétation et l’adaptation des outils (Quemener et Fimbel, 2012) à leurs contextes organisationnels. Bobillier-Chaumon et *al.* (2013) proposent de baser l’adaptation des

technologies selon la TAM (Davis, 1989) autour de deux niveaux de représentations : l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue. Ainsi, la conception adaptative des outils de contrôle ne se baserait pas sur l'usage mais sur une construction prenant en considération les perceptions des acteurs. De la même façon que le propose Gauche (2013) en identifiant des adaptations de formes des outils, nous souhaitons proposer à la fois une adaptation formelle dans l'ergonomie des outils mais aussi plus informelle dans les fonctionnements et finalités des outils de contrôle.

Enfin, nos travaux nous ont permis de constater qu'une **construction commune favorise l'inscription de l'outil dès sa phase de pré-appropriation**. Cette conclusion rejoint celle de Carton et *al.* (2006) : les outils trouvent progressivement leur inscription sociale dans l'organisation. Cette inscription permet d'articuler à la fois le contenu et le contexte de l'outil (Akrich, 2006). Dans nos recherches, nous avons pu constater que lorsqu'il y a une interaction du contenu et du contexte dans la phase de pré-appropriation, les outils sont mieux acceptés. L'inscription est une transformation entre la matérialisation du signe (Lorino, 2002) et les volontés d'organisation (Latour, 1999) des acteurs. Dans nos études, nous avons observé que les outils sont dépendant du contexte dans lequel ils sont déployés et s'y inscrivent selon la volonté commune des acteurs qui participent à leur déploiement.

Ici, nous avons précisé ce que De Vaujany (2005) nomme « co-conception » des outils dans la phase de pré-appropriation. En effet, cette construction commune et adaptative est nécessaire au développement de la phase de pré-appropriation. Elle implique la participation des futurs usagers de l'outil. Ces principes renforcent l'amélioration de la phase de pré-appropriation qui est déterminante pour la compréhension des phases suivantes du processus d'appropriation.

➤ **Comprendre la pré-appropriation grâce au contrôle capacitant**

Afin de mieux comprendre la pré-appropriation nous avons mobilisé le cadre théorique du contrôle capacitant. Nos résultats montrent que **la phase de pré-appropriation peut se comprendre selon les modes de pilotage employés et les caractéristiques du contrôle capacitant**.

La première caractéristique du contrôle capacitant que nous avons analysé est la transparence interne. Les résultats de nos études mobilisant le contrôle capacitant montrent que **la transparence interne crée les représentations**. En effet, dans les définitions de la transparence interne proposées par Benoit (2016), celle-ci correspond à la compréhension des modalités de fonctionnement et des procédures d'activité d'un dispositif. Nos résultats dévoilent que ce type de transparence permet de construire les représentations puisqu'elles sont elles-mêmes des

moyens de compréhensions d'une situation (Drevet, 2008). Ce type de transparence est rendu possible par l'intelligibilité des systèmes et la compréhension qu'ont les acteurs de ce dernier. Or, la transparence se pilote : il n'y a pas de transparence si les informations ne sont pas communiquées. Lors du déploiement d'un outil, nous avons établi que les modes de pilotage influencent cette transparence. Elle dépend de ce que les porteurs de projet du déploiement communiquent et de quelle façon ils décident de concevoir les outils.

La seconde caractéristique concerne la transparence globale. Celle-ci concourt à une acceptation et une compréhension plus large du système dans lequel évolue l'outil (Benoit, 2016). Les résultats ont montré qu'il existe un lien entre la transparence globale du déploiement de l'outil et la communication de ce dernier. **La transparence globale permet de communiquer pour mieux piloter son déploiement.** Nous avons régulièrement établi le lien entre transparence globale et stratégie de l'organisation. Les résultats dévoilent que les acteurs cherchent à donner du sens et à comprendre l'intérêt du déploiement des outils. Que ce soit pour AACSB ou ISO 9001, l'ensemble des participants au déploiement des outils souhaitent faire le lien entre leur mise en place et la stratégie de l'organisation. Cependant, nous tenons à préciser que prodiguer un surplus d'informations aux acteurs peut provoquer une surcharge informationnelle (Chevallet et Moatty, 2012) qui empêche d'inscrire l'outil dans le contexte organisationnel. Aussi, mettre en place un nouvel outil de contrôle permet la circulation des savoirs (Martineau, 2009) et le changement qu'induit son déploiement suppose une communication renforcée (Bourguignon et Jenkins, 2004). Le pilotage passe donc par la communication et l'inscription de l'outil dans une stratégie plus large.

La troisième caractéristique est la flexibilité. Les résultats ont montré que **la flexibilité est le résultat d'une construction conjointe.** La flexibilité représente la marge de manœuvre que possèdent les acteurs sur l'outil mais aussi le fait de moduler les emplois qu'ils en font (Benoit, 2016). Pour cela, nous supposons que la conception de l'outil doit être participative. La flexibilité est selon nous le résultat d'une conception participative (Crettin-Pirolli et Cottier, 2009) qui induit les deux concepts de transparence du contrôle capacitant. En effet, concevoir un outil sans en comprendre son inscription en contexte et son fonctionnement limitent les modalités de construction. Martineau (2014) propose deux types de conceptions des outils : ouverte ou fermée. Les outils à la conception fermée sont des outils qui ont pour substance de conformer, normaliser, contrôler et rendre prévisible, ils ne tolèrent que très peu les interprétations. Les outils à la conception ouverte permettent de stimuler la réflexion et d'aider

à la prise de décisions, ils tolèrent les interprétations des acteurs (Martineau, 2014). La conception est donc reliée à leur façon de fonctionner.

La dernière caractéristique est la réparation. Dans nos résultats, **la réparation permet de développer l'appropriation**. La définition de l'appropriation dans le contrôle capacitant correspond à un dialogue, un échange entre concepteurs et utilisateurs de l'outil afin d'éviter les pannes. Nos résultats sont encore limités sur le sujet, en phase de pré-appropriation l'outil ne se matérialise pas encore dans l'organisation. Il est donc difficile d'obtenir de réels résultats sur ce point. En revanche, nos travaux ont montré qu'il existe un lien entre la maîtrise de la phase de pré-appropriation (grâce à la co-construction, la transparence, la compréhension du contexte dans lequel gravite l'outil) et les possibilités futures de réparation. Nous pouvons supposer que la réparation intervienne à différents moments de l'appropriation pour permettre de développer la maîtrise que les acteurs ont de l'outil.

L'analyse des caractéristiques du contrôle capacitant nous permet donc de tenir compte de différents concepts qui interviennent dans la phase de pré-appropriation, comme phase de *co-conception* (De Vaujany, 2005). Cette dernière peut prendre la forme d'une construction capacitante en reprenant ses caractéristiques comme condition à la construction des outils de contrôle.

➤ **Pré-appropriation et représentations sont dépendantes**

Les représentations qui s'articulent dans la construction des outils de contrôle a également constitué un point central de ce travail doctoral. La littérature consacrée à la pré-appropriation souligne régulièrement l'émergence des perceptions durant cette phase. Nous avons alors cherché à **approfondir l'analyse des représentations en phase de pré-appropriation**.

Le premier résultat qui découle de nos travaux est celui de la perception d'une **phase de construction des représentations**. Dans son quatrième axiome de l'appropriation, De Vaujany (2005) considère la pré-appropriation comme une phase de première interprétation de l'outil et d'acceptation minimale de ce dernier (Brunel et Roux, 2013). Nos résultats montrent qu'il est effectivement question d'interpréter l'outil, de lui donner du sens au travers des représentations et de la compréhension qu'ont les acteurs. Or, l'acceptation minimale n'est pas systématique. Certains de nos résultats dévoilent des réticences et des résistances sur les outils. Brunel et Roux (2013) analysent la pré-appropriation comme une phase durant laquelle les acteurs élaborent leurs désirs liés à l'outil. Nos résultats montrent que les désirs liés à l'outil s'apparentent à la direction et à l'usage que les acteurs souhaitent faire de ce dernier.

Le second résultat qui établit un lien entre pré-appropriation et représentations se situe dans la structure même des représentations. Nous avons pu constater que **les représentations périphériques dépendent du mode de pilotage du déploiement de l'outil**. Les représentations périphériques sont des savoirs négociables (Moscovici, 1992), ce que nous avons également pu observer dans nos recherches. Les représentations dépendent des choix de communication, de coordination et de construction des outils de contrôles décidés par les porteurs de projet de déploiement des outils. A l'instar de Barro et *al.* (2019), nous avons observé que les représentations périphériques sont des interfaces entre représentations et réalité objective. Elles permettent aux acteurs d'interpréter une situation selon leurs propres éléments de compréhension. Ce qui est intéressant avec les représentations, c'est leur dépendance avec la participation (Drevetton, 2008). Si elles sont positives, la participation des acteurs augmente, si elles sont négatives, la participation diminue. Dès lors, le pilotage est particulièrement important notamment car il constitue un jeu d'interprétations (Lorino, 1996).

Un pilotage des représentations en phase de pré-appropriation est possible voire s'avère nécessaire. Lorino (1995) propose de piloter les représentations selon deux modes : par héritage et/ou par projection. Nos résultats montrent que le mode de pilotage des représentations dépend de la proximité que possèdent les acteurs avec les outils. Par exemple, les acteurs les plus proches du déploiement disposent de représentations par héritage et les acteurs plus éloignés possèdent des mécanismes par projection qui correspondent à une compréhension et une interprétation plus éloignée du déploiement de l'outil. Selon Lux et Lajante (2017), les représentations reposent sur une évaluation cognitive consciente alors que les perceptions reposent sur une évaluation plus diffuse et émotionnelle. Ce que nous avons également pu distinguer dans les résultats de nos recherches : les représentations sont basées sur la connaissances objectives que possèdent les acteurs des outils. Le pilotage qui en découle serait donc à construire sur la production de connaissances liées à l'outil de contrôle.

Nos recherches permettent d'observer que **les représentations influencent les usages futurs de l'outil de contrôle**. Les représentations sont, pour les acteurs, des moyens de réagir et de s'ajuster au changement (Moscovici, 1961) que représentent le déploiement des outils. Selon Jodelet (2003), elles permettent de maîtriser les obstacles. Nos résultats montrent que les représentations permettent l'ajustement des acteurs face aux outils. En cela, nous comprenons que les représentations conditionnent l'usage des outils. Drevetton et *al.* (2012) précisent que la non gestion des représentations génère de la frustration chez les usagers. Ainsi, le pilotage des représentations permet d'orienter les choix des acteurs.

Les résultats montrent donc que les représentations sont indissociables de la phase de pré-appropriation. Ces représentations sont influencées par le mode de pilotage.

1.2. Implications managériales

Plusieurs implications managériales découlent de nos études.

➤ **Former les acteurs de l'organisation au déploiement des outils de contrôle**

La formation peut porter sur différents éléments. La question de la communication est abordée en marketing, en publicité, en RH mais rarement en contrôle. Construire un outil de contrôle n'est pas neutre. L'ensemble d'une organisation en est impacté. Ainsi, **il nous semble important de renseigner les acteurs sur les effets du déploiement** par exemple au travers de réunions qui permettent de *mettre en scène des connaissances organisationnelles* (Grosjean, 2011). Comme nous l'avons abordé plus haut dans cette conclusion, proposer aux acteurs de participer à la construction et au déploiement de l'outil renforce la phase de pré-appropriation. Nous proposons alors un investissement et une participation active des acteurs, parce qu'on ne fait pas *de contrôle contre les acteurs* (Bourguignon, 2001). Par ailleurs, communiquer sur l'outil semble important, la perception des usagers dépend de la vision qu'en possèdent les managers (Godener et Forneirino, 2005).

Nous l'avons vu, l'outil est un objet à part entière des organisations qui nécessite une contextualisation (Detchessahar et Journé, 2007). Au même titre que les acteurs de l'organisation, **les outils doivent être *managés***. Pour cela, nous proposons de déployer les outils selon les caractéristiques capacitanes :

- **La transparence interne** : proposer des outils au formalisme élevé qui permet une compréhension facilitée ;
- **La transparence globale** : préciser les raisons et l'intérêt du déploiement des outils afin de permettre aux futurs usagers de visualiser l'inscription de l'outil dans un contexte plus global ;
- **La flexibilité** : accorder les outils en fonction des besoins des employés pour leur permettre d'agir sur l'outil, de moduler son emploi en fonction des besoins ;
- **La réparation** : faire participer l'utilisateur à la construction de l'outil favorise ses capacités de compréhension et donc d'agissement futur sur les éventuelles pannes de l'outil.

Comme le propose Lux (2013), nous souhaitons **dédramatiser l'usage et l'appropriation des outils de contrôle**. Nous l'avons observé dans une de nos études, une participante a refusé de parler d'outils de contrôle : *« mais moi je n'utiliserai pas ce terme de contrôle parce que le contrôle induit quelque chose de négatif, j'utilise le terme de vérification, parce que la vérification va s'appuyer sur un référentiel, le contrôle on va être dans cette recherche de points négatifs, alors que la vérification va plus valider le fait qu'on corresponde au référentiel, ça matche. »* (Responsable qualité – Etude AACSB). Nous proposons alors aux managers ou aux porteurs de projets d'employer le terme de pilotage, comme le propose certains auteurs. Cette notion englobe les éléments de participation ainsi que de maîtrise et évacue toute référence à de la surveillance. La durée d'introduction et d'appropriation d'un outil est également un point à relever. L'appropriation est un processus long, chacune de ces phases peut s'inscrire dans la durée. Déployer un outil qui peut modifier le fonctionnement intrinsèque d'une organisation ne peut se faire du *jour au lendemain*...

Le dernier aspect que nous souhaitons préciser ici **est le rôle fédérateur de l'outil**. A plusieurs reprises, nous avons indiqué que le déploiement des outils a pour objectif d'uniformiser et d'unifier les pratiques organisationnelles. Déployer un outil dans une organisation peut permettre de rassembler les acteurs autour de pratiques communes : il en est ainsi de la construction de procédures inhérentes à la mise en place d'une certification qualité, ou encore de la construction d'un tableau de bord commun à différentes équipes qui interagissent autour d'une même activité... Les porteurs de projets de déploiement peuvent préciser aux utilisateurs les modalités et l'intérêt de ce déploiement afin de faciliter la compréhension des apports potentiels dans l'usage et le fonctionnement au quotidien.

➤ **Proposer un mode d'emploi capacitant des outils de contrôle**

Proposer un mode d'emploi suppose au préalable **d'informer les futurs utilisateurs** en assurant une cohérence entre le déploiement de l'outil et la stratégie de l'organisation. Trouver un équilibre informationnel assure une transparence et favorise le déploiement de l'outil. Cependant, informer n'est pas suffisant, il est également nécessaire **d'écouter et de comprendre le contexte de déploiement**. Comme le proposent Drevet et Rocher (2010), il s'agit d'effectuer un benchmark interne sur les outils et pratiques existantes. Cela permet aux porteurs de projet de limiter les risques de bureaucratie, d'excès d'information et de redondance dans les pratiques. Aussi, au cours de la vie de l'outil, plusieurs phases de réparation interviendront. Celles-ci seront cruciales car elles permettront d'adapter l'outil à l'évolution des pratiques des salariés mais aussi du contexte organisationnel. L'écoute suppose également une

prise en considération des représentations qu'ont les acteurs des outils ainsi que de leurs émotions. Il s'agit de faire des émotions et des représentations de véritables indicateurs de la bonne marche d'un processus d'appropriation. Une fois l'outil déployé aux différents niveaux de l'organisation, il s'agit de l'employer. Pour matérialiser les apports managériaux de nos différentes études, nous proposons dans le tableau 26 une arborescence utilisable comme *mode d'emploi capacitant des outils de contrôle*. Ce mode d'emploi n'est ni figé, ni exhaustif, ni universel. Il ne constitue qu'une ébauche d'une trame à amender.

Tableau 26: Proposition d'un mode d'emploi capacitant pour déployer les outils de contrôle

Éléments qui composent le mode d'emploi	Précisions de ces éléments
Description de la typologie de l'outil	Il s'agit ici de décrire l'outil en proposant une présentation de celui-ci ainsi que de sa forme. Préciser s'il s'agit d'un outil ouvert ou fermé et si une perspective adaptative est possible.
Description du rôle de l'outil	<p>Cette section doit permettre à l'utilisateur de comprendre l'utilité de l'outil au quotidien en mettant en évidence les finalités qui le compose.</p> <p>Cette section répond à la question : <i>A quoi sert l'outil au quotidien ?</i></p>
Avantage de l'outil	<p>Décrire ce que permet de faire l'outil au-delà de ses propriétés intrinsèques.</p> <p>Cette section répond aux questions de type : <i>est-ce que l'outil permet d'échanger ou de communiquer ? Va-t-il avoir des effets sur la performance de l'organisation ? Va-t-il permettre de diffuser des savoirs au travers de l'organisation ?</i></p>
Comment employer l'outil ?	<p>Ici il s'agit de décrire les modalités de fonctionnement de l'outil selon ses propriétés et les objectifs qu'il poursuit.</p> <p>Cette section répond aux questions de type : <i>Comment fonctionne l'outil ? A quelle fréquence faut-il employer l'outil ? Est-il connecté à d'autres outils ?</i></p>
Comment réparer l'outil ?	<p>Il s'agit pour l'utilisateur de comprendre quelles sont ses capacités d'action sur l'outil en cas de pannes ou de dysfonctionnements éventuels.</p> <p>Cette section répond aux questions de type : <i>A qui faut-il s'adresser en cas de dysfonctionnements ? Quels sont mes droits</i></p>

	<i>sur l'outils ? Qui peut agir sur le fonctionnement de l'outil ? Comment éviter les pannes ou les dysfonctionnements ?</i>
A qui l'outil est-il destiné ?	Préciser quelles sont les personnes destinataires de l'outil. Cette section répond aux questions de types : <i>L'outil est destiné aux managers ? aux employés d'un certain service uniquement ? aux clients ? aux fournisseurs ? etc.</i>

La mise en œuvre d'un mode d'emploi suppose qu'il soit communiqué au sein de l'organisation notamment par des formations. Mais, au même titre que les outils en eux-mêmes, il s'agit de communiquer et d'échanger autour de ce mode d'emploi afin de le rendre utile et vivant dans l'organisation.

2. Les limites de cette recherche

Nous sommes conscients que notre recherche comporte des limites. Nous allons donc les exposer ci-après selon deux axes : les limites théoriques (2.1.) et les limites méthodologiques et empiriques (2.2.)

2.1. Les limites théoriques

Cette recherche a mobilisé des cadres théoriques spécifiques qui n'ont pas encore été largement utilisés dans les recherches en contrôle : la proximité (Boschma, 2005) et le contrôle capacitant (Benoit, 2016). La proximité est un cadre théorique issu d'autres disciplines que des chercheurs comme Verdier ou Talbot ont utilisé dans le cadre de leurs recherches en contrôle de gestion. Cependant, l'appropriation n'a pas encore été appréhendée selon ce cadre. Notre proposition ne peut se baser sur d'autres travaux pour étayer pleinement la légitimité de ce cadre théorique. C'est également le cas pour le contrôle capacitant. Pour pallier ces difficultés, nous avons tenté de proposer une revue de la littérature qui traite des enjeux du déploiement des outils afin de confirmer ou d'infirmer nos choix en matière de cadre théorique. Cependant, les limites liées à ces cadres théoriques subsistent : par exemple, comment évaluer le degré de transparence ? Comment évaluer le niveau de proximité ou de distance dans une organisation ?

Par ailleurs, concernant l'appropriation, nous avons choisi de focaliser deux de nos trois études sur la phase de pré-appropriation. Or, celle-ci n'a fait l'objet que de rares travaux à notre connaissance. Notre revue de la littérature appréhende alors plus précisément la phase de déploiement, mais elle nous semble indissociable de l'usage des outils que nous avons abordé

de façon plus marginale. Borner notre recherche a été un travail fastidieux : l'appropriation est un concept extrêmement vaste qui prend en considération de nombreuses variables.

2.2. Les limites méthodologiques et empiriques

Comme nous venons de le préciser, les cadres théoriques choisis sont encore peu étudiés dans la littérature en contrôle, tout comme la phase de pré-appropriation. Nous avons rencontré plusieurs difficultés dans l'opérationnalisation de ces derniers.

- L'analyse de la proximité est complexe et subjective, il s'agit d'identifier dans les discours des éléments de proximités qui n'étaient pas mentionnés initialement dans les guides d'entretien.
- L'analyse par le contrôle capacitant suppose qu'il y a contrôle capacitant. Afin de contourner ce discours, nous avons mobilisé le contrôle capacitant de telle façon à ce qu'il nous permette d'identifier le mode de pilotage. Aussi, comme nous l'avons abordé précédemment, il a fallu interpréter les discours concernant l'évaluation des caractéristiques du cadre théorique.
- Le modèle de l'évaluation cognitive n'a pas encore été employé à notre connaissance en contrôle de gestion dans des analyses qualitatives. Il a fallu créer un outil méthodologique qui permette d'analyser les émotions en phase de pré-appropriation sans les demander explicitement dans les guides d'entretiens afin de limiter les biais cognitifs.

De réelles limites concernent l'interprétation des discours qui occupe une place importante dans notre méthodologie : nous avons dû interpréter les discours des personnes interrogées afin de préciser le degré d'appropriation, de transparence, de représentations et d'émotions. De ce point de vue, les écrits de Paillé et Mucchielli (2011) sont intéressants : l'organisation est un environnement partial dont l'analyse qualitative permet de donner une *vue* objective de ce système complexe.

Enfin, nous sommes intervenus de façon ponctuelle dans chacune des organisations pour étudier un phénomène qui s'inscrit dans la durée : des études longitudinales auraient permis une compréhension des processus d'appropriation sur le long terme. Elles nous auraient également donné la possibilité de constater l'évolution des représentations et des émotions dans la durée.

3. Pistes et perspectives de recherches futures

Cette thèse étudie un processus qui se déroule sur le long terme. Plusieurs propositions de recherches futures peuvent être formulées en ce sens :

➤ **Ouvrir les recherches sur les différentes phases de l'appropriation**

De Vaujany (2005) propose différentes étapes aux processus d'appropriation : la pré-appropriation, l'appropriation originelle et les routines d'appropriation. Nous avons plusieurs propositions à effectuer à cet égard :

- L'analyse de la pré-appropriation mérite d'être approfondie : il s'agit de comprendre de quelle façon la pré-appropriation conditionne les phases suivantes de l'appropriation. Elle peut aussi être appréhendée comme la première manifestation de jeux de pouvoirs : nous pouvons nous poser alors la question du devenir de l'outil dans son existence et dans son usage dans l'organisation.
- L'appropriation originelle : la plupart des recherches qui portent sur l'appropriation mobilisent ce type d'appropriation. En revanche, elle n'est jamais appréhendée comme une étape d'un processus plus long. Pour cela, nous pensons qu'il serait judicieux de comprendre l'appropriation comme une étape avec un début et une fin.
- Les routines d'appropriation : si la pré-appropriation n'a fait l'objet que de rares travaux, c'est également le cas des routines d'appropriation. Comment se matérialisent-elles ? Quels sont leurs rôles ? A quoi correspondent-elles ? Un véritable *gap* dans la littérature apparaît de ce point de vue.

Les recherches futures peuvent donc porter sur le processus lui-même qui n'a pas encore réellement été étudié, mais qui semble pourtant crucial. L'analyse du passage d'une étape du processus à une autre s'avère également prometteur. On ne sait pas réellement délimiter et transiter d'une phase à l'autre.

➤ **Confronter les modalités de pilotage de l'appropriation**

Nous l'avons vu, l'appropriation peut se piloter. Mais nous n'avons pas approfondi les modalités d'un pilotage réussi. Pour cela, nous proposons d'envisager le pilotage selon les différentes phases du processus d'appropriation qui semblent renvoyer systématiquement à d'autres concepts.

Nous avons fait le choix de nous concentrer sur des modes de pilotage capacitant. Pourtant, de nombreux autres modes de pilotage/contrôle ont été identifiés dans la littérature. La suite de

cette recherche peut se caractériser par l'analyse du type de pilotage adapté selon le contexte de l'organisation.

Enfin, s'il est possible de piloter l'appropriation, nous nous demandons si l'appropriation peut être performante. C'est une question que nous avons volontairement éludée dans ces travaux afin de ne pas nous éloigner de notre sujet. Or, il paraît indissociable du contrôle et des notions de performance.

➤ **L'impact des émotions et des représentations**

Notre recherche visait à identifier et à comprendre la survenance des représentations et des émotions. Il nous semble qu'il ne s'agit que d'une première étape. Ce type de sujet est pluridimensionnel. Étudier l'impact ou les effets des émotions de façon plus précise aurait demandé d'appréhender d'autres phases de l'appropriation. La suite de nos travaux peut donc se traduire par l'analyse des effets des émotions et des représentations sur l'appropriation ou sur les routines d'appropriation.

Il conviendrait de développer des méthodologies plus précises qui permettent aux chercheurs en contrôle d'analyser les émotions et les représentations. De tels travaux peuvent s'inscrire dans une lignée constructiviste.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Abrahamson E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review* 21 (1): 254-285.
- Abric J.-C. (1987). *Coopération, compétition et représentations sociales*, Cousset, France : DeIVal.
- Abric J.-C. (2001). L'approche structurale des représentations sociales : développements récents. *Psychologie et société* 4 : 81-106.
- Abric J.-C. (2001). *Pratiques sociales et représentations* 3e éd., Paris : Presses universitaires de France.
- Abric J.-C. et Guimelli C. (1998). Représentations sociales et effets de contexte. *Connexions*, 72(2), 23-38. *Connexions* 72 (2) : 23-38.
- Acquier A. (2007). RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marches de l'évaluation extra financière. *Revue de l'organisation responsable* 2 (2): 5-15.
- Adler P.S. (2009). 4- Marx and Organization Studies Today. In *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations*. Oxford University Press: 63-91.
- Adler P.S. (1992). *Technology and the Future of Work*, Oxford University Press.
- Adler P.S. et Borys B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41 (1) : 61-89.
- Aggeri F. et Labatut J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. *Finance Contrôle Stratégie* 13 (3): 20.
- Ahrens T. et Chapman C.S. (2006). Doing Qualitative Field Research in Management Accounting: Positioning Data to Contribute to Theory. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields, éd. *Handbooks of Management Accounting Research*.: Elsevier: 299-318.
- Aïssani Y. et Bordes O. (2007). Démarche qualité, sensemaking et émergence dans des structures de communication. *Revue internationale de psychosociologie* (29) : 59-90.
- Ait-Taleb N. (2014). Les facteurs structurels favorisant l'appropriation d'un ERP : le cas de SAP dans une industrie pétrochimique. *Management & Avenir* 67 (1) : 192-206.
- Akrich M. (1987). Comment décrire les objets techniques ? In *Techniques et culture*, éd. Maison des sciences de l'homme. 49-64.
- Akrich M. (1990). De la sociologie des techniques à une sociologie des usages : L'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération. In *Techniques et culture*, éd. Maison des sciences de l'homme. 83-110.
- Akrich M. (1991). L'analyse socio-technique. In Vinck, D., *La gestion de la recherche*. De Boeck : 339-353.
- Akrich M. (1993). Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action. In

- Conein B. Dodier N. Thévenot L. *Les objets dans l'action*. Editions de l'EHESS, Raisons pratiques : 35-57.
- Akrich M. (2006). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. In M. Akrich, M. Callon, & B. Latour, éd. *Sociologie de la traduction*. : Presses des Mines : 253-265.
- Alcaras J.-R., Marchand C., Marrel G. et Nonjon M. (2014). Quand les directeurs des services sociaux départementaux se saisissent du management : des représentations et des pratiques singulières et équivoques. *Politiques et management public* (Vol 31/3) : 337-356.
- Alcouffe S. (2004). *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'AFC en France*. Paris, France : HEC.
- Alcouffe S., Berland N. et Levant Y. (2008). « Succès » et « échec » d'un outil de gestion. *Revue française de gestion* 188-189 (8) : 291-306.
- Alcouffe S., Boitier M., Rivière A. et Villesèque-Dubus F. (2013). *Contrôle de gestion sur mesure : Industrie, grande distribution, banque, secteur public, culture*, Paris, France : Dunod.
- Allard-Poesi F. (2014). La construction du sens, l'organisation et le manager : les apports de Karl Weick. In *Réseau des Ecoles de Service Publique (RESP)*. Paris, France : Ecole Nationale d'Administration.
- Allard-Poesi F. et Loilier T. (2009). Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ? *Économies et sociétés*. (Série KC, Études critiques en management) : 1975-1999.
- Alter N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'Année sociologique* Vol. 53 (2) : 489-514.
- Amans P., Mazars-Chapelon A. et Villesèque-Dubus F. (2014). Du « patchwork » au « canevas » : les rôles combinés des interactions et des outils de gestion autour d'un processus d'innovation dans le secteur du spectacle vivant. *Innovations* 43 (1) : 85-113.
- Amans P., Mazars-Chapelon A. et Villesèque-Dubus F. (2020). Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : le cas des Scènes nationales. *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 26 (1) : 21-77.
- Amintas A. (1995). Un modèle d'apprentissage pour les outils de gestion. In *Modèles d'organisation et modèles comptables*. : France, : 18.
- Ancelin-Bourguignon A. et Giraud F. (2019). Les apports de la « psychologie du contrôle » à la recherche en contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit* Tome 25 (3) : 9-39.
- Andon P., Baxter J. et Chua W.F. (2007). Accounting change as relational drifting: A field study of experiments with performance measurement. *Management Accounting Research* 18 (2) : 273-308.
- Andrien L. (2019). *Les outils de gestion et la construction du sens de l'action collective : Étude de cas d'un outil d'évaluation des besoins dans des associations de parents de personnes en situation de handicap intellectuel*. Paris, France : Paris Saclay.
- Angel V. et Steiner D.D. (2013). « Je pense, donc je résiste » : théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement. *Revue internationale de psychologie sociale* 26 (1) : 61-99.
- Anne M. (2015). Outils de gestion et services publics : le cas de la comptabilité analytique à l'université. In *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*. 36ème congrès de l'AFC. : Toulouse, France.
- Ansari S.L. (1977). An integrated approach to control system design. *Accounting, Organizations and Society* 2 (2): 101-112.

- Ansari S.M., Fiss P.C. et Zajac E.J. (2010). Made to Fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review* 35 (1): 67-92.
- Anthony R.N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis.*, Harvard University: Graduate School of Business Administration.
- Anthony R.N. (1988). *The Management Control Function*, Harvard Business School Press.
- Anton P., Grimand A., Bellini S., Becuwe A. et Boespflug M. (2021). Les espaces de concertation comme levier de prise en charge des paradoxes de l'action publique en contexte de projet. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* XXVII (70) : 133-155.
- Archer M.S. (1995). *Realist social theory: The morphogenetic approach*, Cambridge university press.
- Arena L. et Solle G. (2008). Apprentissage organisationnel et contrôle de gestion : Une lecture possible de l'ABC/ABM ? *Comptabilité Contrôle Audit* 14 (3) : 67-85.
- Argyris C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Inc.
- Argyris C. (1973). Some Limits of Rational Man Organizational Theory. *Public Administration Review* 33 (3) : 253-267.
- Argyris C. et Schön D.A. (2002). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 2. Aufl.*, Klett-Cotta.
- Atarodi S., Berardi A.M. et Toniolo A.-M. (2019). Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. *Psychologie du Travail et des Organisations* 25 (3) : 191-207.
- Attias-Delattre V. et Szpirglas M. (2012). La gestion des risques psychosociaux : un management des risques. In : 1.
- Aubert N. et De Gaulejac V. (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris : Éditions du Seuil.
- Autissier D. et Wacheux F. (2000). *Structuration et management des organisations*, Eyrolles-Éd. D'Organisation.
- Autret A., Boher J.-M., Scarella N., Bouyssie M. et Genre D. (2015). Certification ISO 9001 d'un département de recherche clinique : démarche qualité de l'unité de biostatistiques. *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique* 63 : 61-89.
- Avare P., Eynaud P. et Sponem S. (2008). Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations. In *La gouvernance des associations*. Sociologie économique. : Toulouse : Érès, : 203-214.
- Avenier M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir* 43 (3) : 372-391.
- Avenier M.-J. et Thomas C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? *Le Libellio d'AEGIS* 8 (4) : 13-27.
- Avier G. (2013). L'émotion. Folle du logis ou ancre de carrière, l'émotion vectrice de sens chez le manager public dans les organisations publiques territoriales. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* XIX (48) : 43-71.
- Ayoub R. (2017). Le jour où le Contrôle de Gestion intègre l'Accountability. In *Accountability*. 38ème Congrès de l'AFC. : Poitiers, France.

B

- Bachimont B. (1996). Intelligence artificielle et écriture dynamique : de la raison graphique à la raison computationnelle. In *Colloque de Cerisy La Salle "Au nom du sens" autour de et avec Umberto Eco*. Grasset, Paris.
- Bachimont B. et Crozat S. (2004). Instrumentation numérique des documents : pour une séparation fonds/forme. *Revue I3-Information Interaction Intelligence* 4 (1).
- Baille C. (2017). Contrôle aux frontières de l'organisation et apprentissage organisationnel : quel rôle des outils de gestion ? In *Accountability, Responsabilités et Comptabilités*. Congrès de l'AFC. : Poitier, France, : 16.
- Bailloux A.-M. (2009). Démarche qualité et certification au sein d'un établissement accrédité, le Centre hospitalier universitaire de Tours : déroulement de l'expérience et valorisation de l'image du service central des archives. *Gazette des archives* 216 (4) : 85-101.
- Bampoky B. et Meyssonier F. (2012). L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal. *Recherches en Sciences de Gestion* 92 (5) : 59-80.
- Bancel-Charensol L. et Jougoux M. (2004). L'impact des outils de gestion sur le travail en « front office ». *Travail et Emploi* (99) : 17.
- Barats C. et Née É. (2020). Structurer, encadrer et lisser l'évaluation : les écrits de l'AERES/HCERES. *Communication langages* N° 203 (1) : 5-25.
- Barcenilla J. et Bastien J.M.C. (2009). L'acceptabilité des nouvelles technologies : quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur ? *Le travail humain* Vol. 72 (4) : 311-331.
- Bargain A. (2015). La comptabilité analytique à La Roche-sur-Yon (1983-1998) : entre échec technique et réussite politique. *Gestion et management public* 41 (3) : 59-80.
- Barlatier P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA*. Business Science Institute. : EMS Editions, : 126-139.
- Barouch G. (2010). La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition. *Politiques et management public* (Vol 27/2) : 109-128.
- Barro M.-G., Carassus D. et Drevet B. (2019). Analyse des évolutions des représentations sociales des acteurs publics locaux concernant les outils de la gestion publique : de l'administration au management ? *Revue du Gestionnaire Public* 4 (1) : 47-53.
- Bartoli A., Keramidas O., Larat F. et Mazouz B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique* 140 (4) : 629-639.
- Basch J. et Fisher C.D. (2000). Affective job events - emotions matrix: A classification of job related events and emotions experienced in the workplace. In N. Ashkanasy, W. Zerbe, & C. Hartel, éd. *Emotions in the Workplace*. Westport, Connecticut : Quorum Books, : 36-48.
- Batac J. et Carassus D. (2008). Les interactions contrôle-apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité : une étude comparative avec Kloot (1997). *Comptabilité Contrôle Audit* 14 (3) : 87-111.
- Bayad M., Gallais M. et Schmitt C. (2006). Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ? In : Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg (Suisse).

- Bazin Y. (2013). Les croyances dans les organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* (48) : 73-87.
- Bazzoli L. (2000). *Economie politique de John R. Commons : Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, Editions L'Harmattan.
- Beau P. (2017). *Dispositifs de gestion et risques psychosociaux. Une étude qualitative des risques humains et de leur gestion dans les organisations*. Université Paris Dauphine PSL.
- Beaulieu J. (2006). *Emotions et gestion : une exploration de la représentation sociale de l'affectivité chez des gestionnaires québécois*. Québec : Université de Laval.
- Bédé D., Bédé S., Fiorello A. et Maumon N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir* 54 (4) : 83.
- Belmondo C. (2000). L'articulation entre outils de gestion et connaissances tacites/explicites et leur intégration dans la gestion des connaissances. Application à une cellule de veille concurrentielle. In *Perspectives en Management Stratégique*. : Montpellier, France, : 21.
- Belorgey N. (2016). *L'hôpital sous pression : Enquête sur le « nouveau management public »*, La Découverte.
- Benedetto C. (2017). Les milieux professionnels et leur régulation : diversité terminologique et complexité organisationnelle. *ASp. la revue du GERAS* (71) : 7-24.
- Benedetto-Meyer M., Hugot N. et Ughetto P. (2021). Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité. *Sociologies pratiques* 42 (1) : 1-9.
- Bennis G. et Thenet G. (2021). Une étude exploratoire du système de management de la performance immatérielle : entre perceptions et pratiques. *Management & Avenir* 124 (4) : 107-127.
- Benoit B. (2016). *Le contrôle capacitant : le cas du réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger*. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
- Benoit B. et Chatelain-Ponroy S. (2016). Du modèle « enabling » au contrôle capacitant : état de l'art et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie* (4-19).
- Benoit B. et Chatelain-Ponroy S. (2019). Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau. *Gestion et management public* Volume 7 / n°3 (1) : 71-96.
- Bérard E. (2011). L'appropriation du dispositif de contractualisation interne à l'hôpital de V. : évolution conjointe de la stratégie et du contrôle de gestion. In *Comptabilités, économie et société*. : Montpellier, France.
- Bérard É., Flachère I., Saulpic O. et Zarlowski P. (2015). Les outils financiers dans les hôpitaux : penser leur déploiement au-delà de la dimension technique. *Journal de gestion et d'économie médicales* Vol. 33 (7) : 409-427.
- Berland N. (2002). Comment peut-on gérer sans budget. In *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*.
- Berland N. et De Rongé Y. (2013). *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales*, Pearson Education France.
- Berland N. et Pezet A. (2009). Quand la comptabilité colonise l'économie et la société. Perspectives critiques dans les recherches en comptabilité, contrôle, audit. *Les études critiques en management, une perspective française* : 131-162.
- Bernard O. (2019). L'appropriation du système de contrôle de gestion par le propriétaire-

- dirigeant de petite entreprise : trois étapes en lien avec le concepteur. *Revue internationale P.M.E.* 32 (1) : 101-125.
- Bernier-Khedache S. et Rousselet E. (2022). En quoi le processus d'accréditation AACSB de certains IAE questionne leur performance et son pilotage ? Une revue de la littérature. In *Congrès de l'AFC*. Bordeaux.
- Bernoux P. (2002). Le changement dans les organisations : entre structures et interactions. *Relations industrielles* 57 (1) : 77-99.
- Berrebi-Hoffmann I. et Boussard V. (2005). Avant-propos : Au nom de la norme : gouvernance et outils de gestion. *Sociologies pratiques* 10 (1) : 1.
- Berry M. Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.
- Bertezene S. (2001). L'accréditation des hôpitaux français : état des lieux. *Gestions Hospitalières* : 710-721.
- Berthe B. (2021). *Bien-être, questions de gestion*. Ed. L'Harmattan.
- Bertheau P. et Garel G. (2015). Déterminer la valeur de l'innovation en train de se faire, c'est aussi et déjà innover. *Innovations* 47 (2) : 15-31.
- Bescos P.-L. et Mendoza C. (1999). Contrôle de gestion, qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence. In : Bordeaux, : 21.
- Bessire D. (1997) Grande distribution : l'efficacité de la régulation interne. In *La révolution commerciale en France. Du « Bon Marché » à l'hypermarché*. Collection Mémoire d'entreprises. : Paris : Le Monde.
- Bessire D. (2002). Recherche « critique » en contrôle de gestion : exercer son discernement. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2 (2) : 5-28.
- Bessire D., Brillet F., Amaury G. et Méric J. (2012). De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation. *Management & Avenir*.
- Bessire D., Cappelletti L. et Pigé B. (2010). *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- Bessire D. et Fabre P. (2011). Enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en sciences de gestion. In *Comptabilités, économie et société*. : Montpellier, France.
- Besson A. (2014). *Enjeux et perspectives du déploiement du contrôle interne comptable et financier au Centre hospitalier de Bourbonne-les-Bains*. Rennes : École des hautes études en santé publique.
- Besson P. (1999). Les ERP à l'épreuve de l'organisation. *Systèmes d'Information et Management (French Journal of Management Information Systems)* 4 (4) : 21-51.
- Besson P. et Bouquin H. (1990). Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion. *Revue Française de Gestion* : 60-71.
- Bezes P. et Jeannot G. (2019). Variété des transformations des bureaucraties européennes : une lecture par les instruments de gestion. In : Matyjasik Nicolas, Guenoun Marcel, En finir avec le New Public Management, Collection gestion publique, Institut de la gestion publique et du développement économique : 47-76.
- Billotte P.-J. (1997). *Découvrez Concurrence technologique et normalisation : enjeux publics et stratégies industrielles*, Afnor.
- Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review* 33 (4) : 825-845.

- Bobillier Chaumon M.-E., Dubois M. et Retour D. (2006). L'acceptation des nouvelles technologies d'information : le cas des systèmes d'information en milieu bancaire. *Psychologie du Travail et des Organisations* 12 (4) : 247-262.
- Bobillier-Chaumon M.-E., Dubois M. et Retour D. (2003). E-banking : nouveaux services, nouveaux usages, nouvelles compétences. In: *Congrès de la SELF*. 209-220.
- Boczkowski P.J. (2004). The Mutual Shaping of Technology and Society in Videotex Newspapers: Beyond the Diffusion and Social Shaping Perspectives. *The Information Society* 20 (4) : 255-267.
- Boghossian P. (2009). *La Peur du savoir : Sur le relativisme et le constructivisme de la connaissance*, Agone.
- Boiral O. (2004). Mettre en oeuvre ISO 14001 : de la quête de légitimité à l'émergence d'un « mythe rationnel ». In : *Conférence de l'AIMS*. Le Havre.
- Boitier M. (2002). L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction contrôle de gestion. Une analyse socio-technique. In *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*.
- Boitier M., Chatelain-Ponroy S., Riviere A., Mignot-Gérard S., Musselin C. et Sponem S. (2015). Le Nouveau Management Public dans les universités françaises, un puzzle doctrinal encore mal articulé en pratiques ? In *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*. 36ème congrès de l'AFC. : Toulouse, France.
- Boitier M. et Rivière A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité - Contrôle - Audit* Tome 22 (3) : 47-79.
- Bollecker M. (2009). Contrôleur de gestion : une fonction en danger ? In : *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*. Strasbourg.
- Bollecker M. (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives. *Comptabilité Contrôle Audit* 13 (1) : 87-106.
- Bollecker M. (2021). La réforme de l'université en France et son impact sur le management des établissements : une transformation en accordéon. *Revue française d'administration publique* 179 (3) : 715-733.
- Bollecker M. (2016). L'adoption de la comptabilité de gestion à l'université : la présence de clivages internes dans un contexte de demandes institutionnelles contradictoires. *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 22 (2) : 109-138.
- Bollecker M. (2002). Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations. *Comptabilité Contrôle Audit* 8 (2) : 109-126.
- Bollecker M. (2013). Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ? *Politiques et management public* 30/2 : 221-239.
- Bollecker M., Mathieu P. et Clementz C. (2008). L'évolution des systèmes d'information de gestion face aux enjeux de la responsabilité sociale : le cas de la comptabilité et du contrôle de gestion. *Gestion 2000* (4) : 49.
- Bollecker M. et Naro G. (2014). *Le contrôle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives*, Vuibert.
- Bollecker M. et Niglis P. (2009). L'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle : une étude du rôle des contrôleurs de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 15 (1) : 133-157.

- Bollinger S. (2019). *Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contextes organisationnels*. Strasbourg : Université de Strasbourg.
- Bollinger S. (2020). La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation. *ACCRA* 7 (1) : 63-83.
- Bonneveux E., Calmé I. et Soparnot R. (2016). Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME. *Revue internationale P.M.E.* 29 (3-4) : 241-268.
- Bornarel F. (2008). Relations de confiance et renforcement du contrôle. *Revue Finance Contrôle Stratégie* 11 (1) : 71-104.
- Boschma R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies* 39 (1) 61-74.
- Boston J. (1991). The theoretical underpinnings of public sector restructuring in New Zealand. *Reshaping the state* : 1-26.
- Bou Farah M. (2014). *Méthodes utilisant des fonctions de croyance pour la gestion des informations imparfaites dans les réseaux de véhicules*. These de doctorat. Artois.
- Bouquin H. (2005). Herméneutiques du contrôle. *Comptabilité et Connaissances*.
- Bouquin H. (1997). *Le contrôle de gestion* 3ème. Ed., Paris, France : PUF.
- Bouquin H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses universitaires de France.
- Bouquin H. et Fiol M. (2007). Le Contrôle De Gestion : Repères Perdus, Espaces À Retrouver. *Comptabilité et environnement*.
- Bouquin H. et Pesqueux Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité Contrôle Audit* : 93-105.
- Bourdin J. (2008) *Le défi des classements dans l'enseignement supérieur*, Rapport au sénat 442.
- Bourguignon A. (2001). Evaluer les performances (I) : Comment penser ensemble GRH et contrôle de gestion. *Management et conjonctures sociales* 604 : 16-19.
- Bourguignon A. (2003). « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure » : la dimension idéologique du « nouveau » contrôle de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit* 9 : 27.
- Bourguignon A. (1998). Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas. *Performances et comptabilité*. In : *Congrès de l'AFC*. Nantes.
- Bourguignon A. et Jenkins A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle Stratégie* 7 (3) : 31-61.
- Bouriche B. (2014). Émotions et dynamique des représentations sociales. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* Numéro 102 (2) : 195-232.
- Bourne M., Melnyk S.A., Bititci U., Platts K. et Andersen B. (2014). Emerging issues in performance measurement. *Management Accounting Research* 2 (25) : 117-118.
- Boussard V. (2001). Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail* 43 (4) : 533-551.
- Boussard V. et Maugeri S. (2003). *Du politique dans les organisations : Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan.
- Bouzon A. (2002). Homogénéité des représentations dans l'entreprise : illusions et réalités. *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle* (22).
- Brangier É., Hammes-Adelé S. et Bastien J.-M.C. (2010). Analyse critique des approches de l'acceptation des technologies : de l'utilisabilité à la symbiose humain-technologie-organisation. *European Review of Applied Psychology* 60 (2) : 129-146.
- Brasseur M. et Buisson M.-L. (2008). La fin du dilemme universalisme vs contingence ? La

- transférabilité des pratiques de gestion, une approche par le concept de légitimité. In : *Congrès de l'AGRH*. Dakar, Senegal.
- Brechet J.-P. et Desreumaux A. (1998). Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes. In : *Journée des IAE*. Nantes, France.
- Bretesché S. (2019). Transformation numérique : chronique d'une bureaucratisation annoncée. *Communication Organisation* 56 (2) : 19-31.
- Breton P. et Proulx S. (2012). 11/ Usages des technologies de l'information et de la communication. In *L'explosion de la communication Repères*. Paris : La Découverte : 263-287.
- Brillet F., Coutelle P. et Hulin A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines* 89 (3) : 3-18.
- Brillet F., Hulin A. et Martineau R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils. *Management & Avenir* 37 (7) : 240-262.
- Brillet F. et Sauviat I. (2016). L'avenir incertain des dispositifs d'anticipation RH au sein des universités françaises : entre recherche de sens et perte de sens. *Gestion et management public* 44 (2) : 99-120.
- Brosnan P. (2005). La comptabilité de gestion : une technologie invisible. *Travail et Emploi* (103) : 7-20.
- Brulhart F. et Favoreu C. (2006). Le lien contrôle-confiance- performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes. *Finance Contrôle Stratégie* 9 (5) : 59-96.
- Brunel O., Gallen C. et Roux D. (2013). Identification des mécanismes d'appropriation d'un produit alimentaire en fonction de son degré d'élaboration. *Management Avenir* 64 (6) : 121-142.
- Brunel O. et Roux D. (2006). L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ? *Publications de l'Université de Saint-Etienne* : 83-104.
- Brunel V. (2008). *Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Nouvelle éd., Paris, France : La Découverte.
- Buisson M.-L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *Management & Avenir* 6 (4): 147-164.
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A. et Hughes J. The roles of accounting in organizations. *Accounting, Organizations and Society* 5 (1): 5-27.
- Burlaud A. et Simon C.J. (2013). II. Les outils classiques du contrôle de gestion. In *Le contrôle de gestion*. Repères. : La Découverte.
- Burlaud A. et Simon C.J. (2006). *Le contrôle de gestion* 2ème édition., Paris : La Découverte.
- Burns T. et Stalker G.M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*: 209-214.
- Busco C. et Quattrone P. (2018). In Search of the "Perfect One": How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative 'in-tensions'. *Management Accounting Research* 39: 1-16.
- Busson-Villa F. et Gallopel-Morvan K. (2012). La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? *Management Avenir* 54 (4) : 168-190.

C

- Callon M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)* 36 : 169-208.
- Callon M. et Latour B. (1991). *La science telle qu'elle se fait*, La Découverte.
- Callon M. et Latour B. (1981). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il? In *Sociologie de la traduction*. Presses des Mines, : 11-32.
- Camous B. (2020). *La mise en place de systèmes de contrôle de gestion en réponse à la complexité institutionnelle : le cas de la régie des eaux de la Métropole de Montpellier*. These. Montpellier, France : SupAgro Montpellier.
- Canet E. (2012). De l'invention à la diffusion : La poursuite de la construction d'une innovation managériale. In : *Conférence de l'AIMS*. Lille.
- Canet E. (2013). La fabrique des outils de gestion : quels régimes de conception? In : *Conférence de l'AIMS*. Clermont-Ferrand, France.
- Canet E. et Tran S. (2017). Quel est le rôle du substrat technique dans l'appropriation d'une innovation managériale? Une analyse longitudinale d'une méthode innovante. *Management international* 21 (4) : 28-47.
- Cappelletti L. (2010). La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion. In Congrès de l'AFC. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*. : Nice, France.
- Cappelletti L. (2006). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne? *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 12 (1) : 27-43.
- Cappelletti L. et Khouatra D. (2002). La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion du patrimoine. In *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*. France.
- Carassus D., Guenoun M. et Samali Y. (2017). La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : quels dispositifs pour quelles rationalités ? Plus de contrôle ou plus de pilotage ? *Gestion et management public* 5/4 (2) : 9-39.
- Caron M.-A., Boisvert H. et Mersereau A. (2007). La comptabilité de management environnementale ou l'écocontrôle : utilité des outils de contrôle de gestion. In : *Comptabilité et environnement*. France.
- Caron M.-A., Boisvert H. et Mersereau A. (2011). Le rôle du contrôleur revisité : une perspective nord-américaine. *Comptabilité Contrôle Audit* 17 (1) : 123-154.
- Carton S., De Vaujany F.X., Perez M. et Romeyer C. (2005). Des dynamiques institutionnelles aux dynamiques micro-sociales : réflexions sur l'appropriation des objets de gestion informatisés. In De Vaujany F.X., *De la conception à l'usage*.
- Carton S., De Vaujany F.X., Perez M. et Romeyer C. (2006). Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative. *Management Avenir* 9 (3) : 159-179.
- Chabin Y., Naro G. et Travaillé D. (2003). Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention. In *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, Belgique.

- Chalayer Rouchon S., Perez M. et Teyssier C. (2006). L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers. *Management & Avenir* 9 (3) : 127-140.
- Chalençon L. (2013). Le contrôle de gestion dans les fusions-acquisitions internationales : un outil d'intégration ? In : *Congrès de l'AFC*, Montréal : 1-20.
- Champagne F. (2002). *La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé*, Montréal : Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press : Cambridge, MA.
- Chanegrih T. (2012). Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion. *Management & Avenir* 58 (8) : 95-115.
- Chanegrih T. (2015). L'évolution des outils de contrôle de gestion : une influence culturelle ? *Management & Avenir* 82 (8) : 17-36.
- Chanlat J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler* 9 (1) : 113-132.
- Charroin J. (2013). Le classement de Shanghai comme technologie invisible. *Le Libellio d'AEGIS* 9 (4) : 35-42.
- Chateau Terrisse P. et Oiry E. (2020). La construction des outils de gestion dans les entreprises sociales : les apports du concept d'édition. *Finance Contrôle Stratégie* (10).
- Château-Terrisse P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir* 54 (4) : 145-167.
- Château-Terrisse P. (2015). Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. *VSE : Vie & sciences de l'entreprise* 199 (1) : 49-61.
- Chatelain-Ponroy S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg. *Politiques et management public* (Vol 27/3) : 73-103.
- Chatelain-Ponroy S. et Sponem S. (2009). Culture du résultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public. In *Management : enjeux de demain*. Bernard Pras (coord.) : Vuibert, : 163-171.
- Chatelain-Ponroy S. et Sponem S. (2007). Evolutions et permanence du contrôle de gestion. *Economie et Management* : 12-18.
- Chatelain-Ponroy S. et Sponem S. (2011). Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Étude sur la fabrique d'un mythe rationnel. *Comptabilité, contrôle et société* : 191-202.
- Chatelin C. (2000). « *Epistémologie et Méthodologie en sciences de Gestion : réflexion sur l'étude de cas* », *Cahier de recherche du LOG*. Orléans.
- Chauvey J.-N. (2010). Hypocrisie, déraison : les nouveaux leviers du contrôle ? *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 16 (1) : 33-51.
- Cheffi W. et Beldi A. (2005). La comptabilité de gestion : outil d'information ou dispositif de connaissance ? La perception des managers. In *Comptabilité et connaissances*.
- Chenhall R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2): 127-168.
- Chenhall R.H., Hall M. et Smith D. (2017). The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society* 63: 60-75.

- Chenhall R.H. et Langfield-Smith K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal* 25 (4): 266-282.
- Chenhall R.H. et Langfield-Smith K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3) : 243-264.
- Chéronnet H. (2010). Efficacité budgétaire et utilité sociale, des exigences conciliables ? *Les Cahiers Dynamiques* n° 48 (3) : 111-120.
- Chevallet R. et Moatty F. (2012). Impacts des TIC sur les rythmes, l'autonomie et le contrôle du travail. In *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. Travail - Emploi. Paris : la Documentation française.
- Chiapello E. (2007). Accounting and the birth of the notion of capitalism. *Critical Perspectives on Accounting* 18 (3) : 263-296.
- Chiapello È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit* 2 (2) : 51-74.
- Chiapello È. et Gilbert P. (2013). I. De la technique aux outils de gestion. In *Sociologie des outils de gestion*. Paris : Repères, : 19-36.
- Chiapello È. et Gilbert P. (2016). L'agence des outils de gestion. In *Théories des organisations : nouveaux tournants*. : Paris : Economica, : 177-198.
- Chiapello È. et Gilbert P. (2012). Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? *Le travail humain* 75 (1) : 1-18.
- Chiapello E. et Gilbert P. (2013). *Sociologie des Outils de Gestion* La Découverte.
- Child J. (1984). Organization — A Guide to Problems and Practice, Second Edition. *Organization Studies* 6 (3).
- Chtioui T. (2004). ERP : les effets d'une « normalisation » des processus de gestion. In : *Normes et Mondialisation*. France.
- Chua W.F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: A story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society* 20 (2): 111-145.
- Ciborra C. (2000). A critical review of the literature on the management of corporate information infrastructure. In *From Control to Drift: The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*: Oxford University Press.
- Ciborra C.U. (1997). De Profundis ? Deconstructing the Concept of Strategic Alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 9 (1) : 77-94.
- Claudon P. et Weber M. (2009). L'émotion. *Devenir* Vol. 21 (1) : 61-99.
- Clot Y. (2015). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- Clot Y. et Lhuilier D. (2010). *Travail et santé*, Erès.
- Codello-Guijarro P. et Béji-Bécheur A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion* 246 (1) : 103-109.
- Cohendet P., Guittard C. et Schenk E. (2007). Adoption d'outils TIC dans un contexte hiérarchique. Le cas des forums intranet. *Revue française de gestion* 172 (3) : 159-170.
- Combes M. et Lethielleux L. (2008). Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels. *Revue française de gestion* n° 188-189 (8) : 325-339.
- Comeau Y. (1994). *L'analyse de données qualitatives*, Université de Laval.
- Cooper D. et Hopper T. (1987). Critical studies in accounting. *Accounting, Organizations and Society* 12: 407-414.

- Cortes H., Daaboul J., Duigou J.L. et Eynard B. (2015). Intégration d'indicateurs Lean dans la stratégie d'entreprise pour le pilotage des performances. In : *11ème congrès international de génie industriel*. Québec.
- Couleau-Dupont A. (2010). Le processus d'appropriation du référentiel IAS/IFRS : Une analyse des pratiques organisationnelles. In *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*. Nice, France.
- Cova V. et Cova B. (2001). *Alternatives marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Paris : Dunod.
- Covaleski M.A., Dirsmith M.W. et Samuel S. (1996). Managerial Accounting Research: The Contributions of Organizational and Sociological Theories. *Journal of Management Accounting Research* 8 : 1-35.
- Craipeau S. et Metzger J.-L. (2011). La gestionnarisation de la société : de la volonté de maîtrise à la déréalisation. *Mana : revue de sociologie et d'anthropologie* (17-18) : 23.
- Cret B. (2007). Stratégies d'établissement, stratégies d'accréditation. *Revue française de gestion* 178-179 (9-10) : 233-250.
- Cretin-Pirolli R. et Cottier P. (2009). Conception et appropriation d'un outil TICE particulier : prise en compte des facteurs institutionnels. In *Colloque Epal 2009 Echanger pour apprendre en ligne*. : Grenoble, France.
- Crozier M. et Friedberg E. (2014). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* Réimpr (Ed.1977)., Paris : Éd. du Seuil.

D

- Da A., Maurel C. et Favoreu C. (2018). Interrelations entre système de contrôle informel et système formel de contrôle dans une organisation complexe : cas d'une université française. *Finance Contrôle Stratégie* (21-1).
- Damasio A. (2010). *L'autre moi-même : Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions*, Odile Jacob.
- Dambrin C., Lambert C. et Sponem S. (2005). Contrôle et changement, une perspective néo-institutionnelle. In : *Congrès de l'AFC*, Lille.
- Dangereux K., Chapellier P. et Villesèque-Dubus F. (2014). De la diversité des caractéristiques des PME à la diversité de leur système de contrôle de gestion : le cas d'un tableau de bord achat élaboré. In *Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul*. 35ème Congrès de l'AFC. : Lilles, France.
- Dany L. (2016). Analyse qualitative du contenu des représentations sociales. In *Les représentations sociales (Dir. Lo Monaco, Délouvé et Rateau)*. Bruxelles : De Boeck, : 85-102.
- Danziger R. (2000), « Contrôleur de gestion », dans Colasse B., *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, p. 547-557.
- Darras-Barquissau N., Barquissau É. et Errami Y. (2018). Processus d'adoption et d'appropriation du Balanced Scorecard dans une PME familiale : une étude de cas longitudinale. In *16ème colloque francophone sur le risque*. : Bayonne, France.
- Daumas J.-C. (2006). Consommation de masse et grande distribution. Une révolution

- permanente (1957-2005). *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* 91 (3) : 57-76.
- David A. (1996). L'aide à la décision entre outils et organisation. *Entreprises et histoire* 13 (3) : 9-26.
- David A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion* 120 : 44-59.
- David A. (2005). Sensemaking, outils de gestion et activités de conception : quatre rapprochements. In: *Colloque Karl Weick*, Paris.
- Davis F.D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly* 13 (3): 319-340.
- De Cremer D. (2007). Emotional Effects of Distributive Justice as a Function of Autocratic Leader Behavior1. *Journal of Applied Social Psychology* 37 (6) : 1385-1404.
- De la Mardière C. (2017). Dématérialisation de la preuve : la facture électronique. *Gestion Finances Publiques* N° 6 (6) : 88-91.
- De Vaujany F.-X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, France : Éditions EMS, management & société.
- De Vaujany F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir* 9 (3) : 109-126.
- De Vaujany F.-X. (1999). Stylisation de l'appropriation individuelle des technologies Internet à partir de la TSA. *Systèmes d'Information et Management* 4 (1) : 57-74.
- De Vaujany F.-X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion. In *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion.* : Éditions EMS.
- Dechamp G., Goy H., Grimand A. et DeVaujany F.X. (2006a). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management & Avenir* 9 (3) : 181-200.
- Dejours C. (2003). Critique et fondements de l'évaluation. In *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Sciences en questions. Versailles : Éditions Quæ, : 9-56.
- Dejours C. et Gernet I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie* 13 (1) : 75-91.
- Dejoux C., Ansiau D. et Wechtler H. (2006). Compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage des dirigeants. *Revue internationale de psychosociologie* (28) : 165-189.
- Deledalle G. (1976). Peirce ou Saussure. *Semiosis. Zeitschrift für Semiotik und Ihre Anwendungen Stuttgart*. (1) : 7-13.
- Demailly L. (1992). Simplifier ou complexifier ? Les processus de rationalisation du travail dans l'administration publique. *Sociologie du travail* 34 (4) : 429-450.
- Demaret J. et Méric J. (2013). La constitution de la légitimité des contrôleurs de gestion : une étude exploratoire. In *Comptabilité sans Frontières...The French Connection.* : Vancouver, Canada.
- Demeestère R. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation. *Politiques et Management Public* 15 (4) : 177-178.
- Denis J. (2009). *Une autre sociologie des usages ? Pistes et postures pour l'étude des chaînes sociotechniques*, Article de synthèse pour le programme TIC & Migrations (MSH Paris).
- Denis J.-L., Lamoth L. et Langley A. (1999). The struggle to implement teaching-hospital mergers. *Canadian Public Administration* 42 (3) : 285-311.

- Derujinsky-Laguecir A., Kern A. et Lorino P. (2011). Une approche instrumentale des indicateurs de performance. *Management & Avenir* 42 (2): 111-132.
- Dervin B. (1992). From the mind's eye of the user the sense-making qualitative-quantitative methodology. *Qualitative research in information management*: 61-84.
- Dervin B. (1983). Humanizing Information Systems. In *National Forum*. Honor Society of Phi Kappa Phi.
- DeSanctis G. et Poole M.S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science* 5 (2) : 121-147.
- Desmarais C. et Khedhaouria A. (2006). Favoriser la créativité managériale dans l'intégration des TIC de type intranet. In *15ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Genève, Suisse*.
- Desreumaux A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. *Institutions et gestion* : 29-47.
- Detchessahar M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Negotiations* n° 19 (1) : 57-80.
- Detchessahar M. (2001). Le « dire » et le « faire » : Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines* (39) : 43-56.
- Detchessahar M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion* 214 (5) : 89-105.
- Detchessahar M. et Grevin A. (2009). Un organisme de santé... malade de « gestionnisme ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 98 (4) : 27-37.
- Detchessahar M. et Journée B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion* 174 (5) : 77-92.
- Dewey J. (1930). *Construction and Criticism*, Columbia University Press.
- Diet E. (2013). Changement catastrophique, acédie et résistance... Au changement. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe* 61 (2) : 19-40.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147-160.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. éd. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Diop S. (2021). Étude de l'appropriation de quatre outils de contrôle de gestion dérivés de l'ABC classique au Sénégal à travers la théorie positiviste des outils de gestion. *Revue internationale des sciences de l'organisation* 10 (1) : 55-78.
- Divay S. et Gadéa C. (2008). Les cadres de santé face à la logique managériale. *Revue française d'administration publique* 128 (4) : 677-687.
- Dreveton B. (2011). Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action. *Management international* 15 (4) : 11-24.
- Dreveton B. (2009a). Construire une instrumentation de la RSE : une délicate quête de sens. *Management & Avenir* 29 (9) : 327-343.
- Dreveton B. (2014). Étude du rôle des objets au cours du processus d'instrumentation des activités publiques. *Comptabilité Contrôle Audit* 20 (1) : 43-66.
- Dreveton B. (2008). Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 14 (2) : 125 à 154.
- Dreveton B. (2009b). Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de

- l'organisation publique. *Revue de l'organisation responsable* 4 (2) : 30-44.
- Drevet B. (2017). Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ? *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 23 (3) : 9-28.
- Drevet B. (2003). *L'instrumentation de l'organisation publique : du processus de transplantation au processus de construction de l'outil gestion. Le cas de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie*. Université de Poitiers.
- Drevet B., Lande E. et Portal M. (2012). Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué. *Management & Avenir* 54 (4) : 126-144.
- Drevet B. et Rocher S. (2010). «Lost in translation». Study of a management device implementation in a French region. *Comptabilité Contrôle Audit* 16 (1) : 83-100.
- Dubois M. et Bobillier-Chaumon M.-É. (2009). L'acceptabilité des technologies : bilans et nouvelles perspectives. *Le travail humain* 72 (4) : 305-310.
- Dubost N. et Zoukua E.-A. (2011). Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social. In *Comptabilités, économie et société*. : Montpellier, France.
- Dubouloy M. (2005). La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement. *Revue française de gestion* 159 (6) : 267-281.
- Dubouloy M. et Fabre C. (2002). Les restructurations d'entreprises : De la rationalité économique à la souffrance des hommes. *Gérer et Comprendre* (67) : 43-55.
- Duchamp D. et Koëhl J. (2008). L'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle. *Revue internationale de psychosociologie* (34) : 189-206.
- Ducray L. (2015). Retour d'expérience d'implantation de quatre outils de rationalisation productive (ERP) sous l'éclairage de la théorie de la régulation sociale. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* 164 (2) : 94-113.
- Ducrocq B. (2008). Un nouvel outil de gestion du stress et/ou des traumatismes en institution pour les cadres de santé. *cadredesante.com*.
- Dumas M., Douguet F. et Muñoz J. (2012). L'appropriation d'un outil de la qualité des soins à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales* Vol. 30 (3) : 127-149.
- Dumez H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'AEGIS* 6 (4) : 3-16.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (1996). Information et décision stratégique en situation d'oligopole L'exemple du secteur cimentier. *Revue économique* 47 (4) : 995-1012.
- Dupré D., Dubois M. et Tcherkassof A. (2018). Rôle de l'émotion dans l'acceptabilité d'un produit : évaluation des composantes cognitive, motivationnelle et subjective. *Psychologie du Travail et des Organisations* 24 (4) : 313-324.
- Dupuy Y. et Torre A. (2004). Confiance et proximité. In Pecqueur B. et Zimmermann J.B. : *Economie de Proximités*. Paris.
- Durand G. (1996). *Introduction à la mythodologie : Mythes et sociétés*, Albin Michel.
- Dyer W.G. et Wilkins A.L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review* 16 (3): 613-619.

E

- Eckerson W.W. (2011). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business* 2nd Edition., New York : John Wiley & Sons.
- Eco U. (1985). *La guerre du Faux* Nouvelle édition de 2008., Grasset.
- Eggrickx A. (2012). Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF. *Management & Avenir* 54 (4) : 61-82.
- Eggrickx A. et Mazars-Chapelon A. (2012). Bureaucratie et émotions. Des injonctions paradoxales ? *Revue française de gestion* 38 (223) : 59-73.
- Eid M.I.M. et Abbas H.I. (2017). User adaptation and ERP benefits: moderation analysis of user experience with ERP. *Kybernetes* 46 (3): 530-549.
- Eisenhardt K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.
- Eisenhardt K.M. et Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 21 (10-11) : 1105-1121.
- El Orf L. (2015). Le système d'information comptable : entre positivisme et constructivisme. In : *Congrès de l'AFC*, Toulouse, France.
- Eloire F. (2010). Le classement de Shanghai. Histoire, analyse et critique. *L'Homme & la Société* 178 (4) : 17-38.
- Elson S. (2009). La régionalisation des services de santé selon une perspective politique et structurelle. *Healthcare Management Forum* 22 (1) : 22-27.
- Engel F., Kletz F. et Moisdon J.-C. (1997). L'instrument multiprise ou les « métamorphoses des ICR ». In *Du mode d'existence des outils de gestion.* : Paris, : 114-133.
- Ennajem C. (2019). La construction de nouvelles relations entre contrôleur de gestion et managers opérationnels dans le contexte d'un contrôle de gestion décentralisé. *Recherches en Sciences de Gestion* 130 (1) : 109-144.
- Enriquez E. (2000) *Les jeux du pouvoir et de désir dans l'entreprise*. Eyrolles.
- Eraud M., Saïd B.D., Lahcen M., Guy S. et Farges G. (2007). Intérêts d'une certification ISO 9001 version 2000 des services biomédicaux. *ITBM-RBM News* 27 (5) : 3-5.
- Errami Y. (2007). Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes : articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises. In *Comptabilité et environnement*.
- Errami Y. et Guehair N. (2018). Innovativité organisationnelle et adoption des outils de gestion : le cas du Balanced Scorecard. *Gestion 2000* 35 (3) : 45-70.
- Espinasse L. et Drevet B. (2021). La trajectographie, une proposition pour capturer les outils de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*.
- Essid M. et Berland N. (2013). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable. *Revue Française de Gestion* 39 (234).
- Eve A. et Sprimont P.-A. (2013). Etude exploratoire sur la perception de la Etude exploratoire sur la perception de la norme de management de la qualité par les opérationnels, et son impact sur leur attitude au travail : le cas de l'ISO9001 dans un service hospitalier. In *La GRH : pour une connaissance praticable.* : Paris, France.
- Eve A. et Sprimont P.-A. (2016). Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001 : une

analyse auprès de salariés opérationnels. *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 22 (1) : 27-52.

Evrard-Samuel K., Ruel S. et Spalanzani A. (2011). *Systèmes d'information et résilience des chaînes logistiques globales : Proposition d'un écosystème informationnel*, Grenoble, France.

F

Fabre P. (2010). L'affectation des ressources aux associations partenaires : la nécessaire politisation des outils de gestion. *Management Avenir* 40 (10) : 254-274.

Fabre P. (2013). Le « doyen contrôleur des coûts » : outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités. *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 19 (3) : 59-85.

Fabre P., Bessire D. et Letort F. (2014). La comptabilité de gestion dans les villes : la nécessaire déconstruction d'un idéal-type. *Politiques et management public* (Vol 31/2) : 193-213.

Fauré B. (2007). Une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle. Quels apports pour les recherches en communications organisationnelles ? *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle* (31) : 108-123.

Fekari A. (2011). La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME. *Management & Avenir* 43 (3) : 164-177.

Fenneteau H. et Naro G. (2005). Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques. *Revue française de gestion* 156 (3) : 203-219.

Fernandez A. (2010). *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité* 5e éd., Paris : Eyrolles-Éd. d'Organisation.

Fernandez V., Picory C. et Rowe F. (2012). Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME. *Revue internationale P.M.E.* 9 (1) : 79-102.

Ferreira A. et Otley D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20 (4) : 263-282.

Festinger L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press.

Festinger L. (1952). Some consequences of de-individuation in a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 47 (2, Suppl): 382-389.

Fikri K. et Senhaji Z. (2022). L'appropriation d'un outil de gestion auprès des acteurs hospitaliers : Cas du déploiement d'un système d'information hospitalier. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* 3 (3-2): 612-626.

Fiol M. (2006). Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle : Un rendez-vous manqué. In : *Congrès de l'AFC*. Tunis.

Fiol M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise*. These de doctorat. Paris 9.

Fishbein M. et Ajzen I. (1976). Misconceptions about the Fishbein model: Reflections on a study by Songer-Nocks. *Journal of Experimental Social Psychology* 12 (6) : 579-584.

- Flichy P. (2003). *L'innovation technique : récents développements en sciences sociales, vers une nouvelle théorie de l'innovation* Nouv. éd., Paris : La Découverte.
- Flichy P. (1995). *Une histoire de la communication moderne*, La Découverte.
- Fninou B. (2014). New Public Management et usage des outils de contrôle de gestion dans l'administration de l'éducation de Dubaï. *La Revue Gestion et Organisation* 6 (2) : 57-66.
- Foli O. (2009). 13. Émotions et bureaucratie. Frustration intime, paroles de plainte et intégration au milieu. In *Politiques de l'intime*. Recherches. : Paris : La Découverte, : 249-264.
- Ford J.D. et Ford L.W. (1994). Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change. *The Academy of Management Review* 19 (4) : 756-785.
- Foucault M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Editions Gallimard.
- Fouzi L. (2020). Instrumentation de gestion et efficacité et efficience des activités. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* 4 (1) : 251-271.
- Freyssenet M. (1994). Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail. *Sociologie du travail* 36 (1) : 105-122.
- Friedberg E. (2011). Rationalité et analyse des organisations. *Idées économiques et sociales* 165 (3) : 15-23.
- Fuhrer C., Moisson-Duthoit V. et Cucchi A. (2011). Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. *Management & Avenir* 41 (1) : 194-215.

G

- Gallais M. (2009). *Instrumentation de gestion, cognition et apprentissage en PME*. Université Nancy 2.
- Galliano D. et Orozco L. (2011). Les déterminants industriels et spatiaux du processus d'adoption de technologies : Le cas des systèmes de traçabilité dans les firmes industrielles françaises. *Géographie, économie, société* 13 (2) : 135-163.
- Gallot S. et Verlaet L. (2016). La transparence : l'utopie du numérique ? *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle* (49).
- Garcia É. et Vanzetto G. (2018). La démarche qualité dans le secteur de la protection de l'enfance, entre contrainte réglementaire, « faire ensemble » et évaluation. *Informations sociales* 198 (3) : 12-20.
- Garcia S. (2006). L'assurance qualité : un outil de régulation du marché de la formation supérieure et de gestion des universitaires. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs* (5) : 69-93.
- Garcia-Preto P., Tran V. et Wranik T. (2005). Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail. In *Les émotions au travail, recherches en comportements organisationnels*. : De Beock, Paris, : 195-222.
- Garel G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et Comprendre* (74) : 77-89.
- Garel G., Godelier É. et Weil T. (1999). Les mythes du management. *Gérer et Comprendre* : 5-12.

- Garner-Moyer H. (2009). Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés. *Connexions* 91 (1) : 55-64.
- Gauche K. (2013). *L'appropriation des dispositifs de pilotage : Le cas de la recherche à l'université*. Theses. Université Montpellier 2.
- Gaudin J.P. (2001). L'acteur. Une notion en question dans les sciences sociales. *Revue européenne des sciences sociales* (XXXIX-121) : 7-14.
- de Gaulejac V. (2005). Ne pas psychologiser les problèmes sociaux. Échange avec Vincent de Gaulejac. *Gestalt* 29 (2) : 101-115.
- Gavard-Perret M.-L. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Montreuil : PEARSON.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2018). *Collecter les données par l'enquête*,
- Geertz C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretative theory of culture. In *The interpretation of cultures.*: 310-323.
- Georgescu I. (2012). Communication de l'information et pressions financière interne : une étude exploratoire dans une organisation professionnelle. In *Comptabilités et innovation.* : Grenoble, France.
- Gerdin J. et Greve J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research—a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 29 (3) : 303-326.
- Germain C. (2004). La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME. *Finance Contrôle Stratégie* 7 (1) : 33-52.
- Germain C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. *Finance Contrôle Stratégie* 8 (3) : 125-143.
- Germain O., Cadieux L. et Denis U. (2009). Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel : l'impasse stratégique. Le cas Guy Degrenne. *Management & Avenir* 25 (5) : 36-54.
- Ghaffari S., Missot S., Pavis F. et Ponnet M. (2013). Généalogies des outils de gestion. Introduction. *Travail et Emploi* (133) : 5-12.
- Giard V. (2003). La normalisation technique. *Revue française de gestion* 147 (6) : 49-65.
- Gibert P. (2002). Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe. *Politiques et Management Public* 20 (3) : 7-23.
- Gibouleau C. et al. (2019). Réussir une démarche de certification ISO 9001 v.2015 en investigation clinique. *Thérapies* 74 (6) : 665-674.
- Giddens A. (1987). *Social theory today*, Stanford University Press.
- Giddens A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press.
- Giffard B. et Lechevalier B. (2006). Neurosciences et affects. *Champ psychosomatique* 41 (1) : 11-27.
- Giger J.-C. (2008). Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié. *L'Année psychologique* 108 (1) : 107-131.
- Gignon-Marconnet I. (2003). Les rôles actuels de la gestion budgétaire en France: une confrontation des perceptions de professionnels avec la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit* 9 (1) : 53-77.
- Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion*, Paris : Economica.

- Gillet M. et Gillet P. (2013). Les outils du système d'information, facteur clé de succès ou d'échec dans l'évolution des organisations : le cas des universités. *Gestion et management public* 2/n°1 (3) : 55-77.
- Girard D. (2007). Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique. *Gestion* 32 (1): 101-111.
- von Glasersfeld E. (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of Science* 6 (1): 31-43.
- Glouberman S. et Mintzberg H. (2001). Managing the Care of Health and the Cure of Disease—Part I: Differentiation. *Health Care Management Review* 26 (1) : 56-69.
- Godener A. et Fornerino M. (2005). Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion. *Comptabilite Controle Audit* 11 (1) : 121-140.
- Godé-Sanchez C. et Barbaroux P. (2010). La fabrique des usages technologiques en environnement volatil. *Management & Avenir* 32 (2) : 71-90.
- Goffman E. *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, Ravenio Books.
- Goffman E. (1974). *Les Rites d'interaction*, Paris : Les Editions de Minuit.
- Goleman D. (2010). *L'intelligence émotionnelle*,
- Golse B. (2008). L'émotion dépressive et la co-construction des affects et des représentations. *Le Carnet PSY* 129 (7) : 26-30.
- Goody J., Bazin J. et Bensa A. (1979). La raison graphique : la domestication de la pensée sauvage.
- Gosselin A. (1994). La notion de problématique en sciences sociales. *Communication. Information Médias Théories* 15 (2) : 118-143.
- Gosselin A. et Murphy K. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion* : 17-27.
- Gosselin M. (2000). Influence de la stratégie sur l'adoption et la mise en oeuvre d'une comptabilité par activités. *Revue Finance Contrôle Stratégie* 3 (4) : 37-56.
- Gourbier L. (2020). *Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales en contexte austéritaire : modèle de transformation et transformation des modèles*. Marseille : Aix-Marseille.
- Goy H. (2015). Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ? *Gestion et management public* 3 (4) : 65-82.
- Grabner I. et Moers F. (2013). *Management Control as a System or a Package? Conceptual and Empirical Issues*, Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Graillot L. (1998). Emotions et comportement du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 13 (1) : 5-23.
- Grandjean D., Sander D. et Scherer K.R. Conscious emotional experience emerges as a function of multilevel, appraisal-driven response synchronization. *Consciousness and Cognition* 17 (2): 484-495.
- Grandjean D., Sander D. et Scherer K.R. (2008). Conscious emotional experience emerges as a function of multilevel, appraisal-driven response synchronization. *Consciousness and Cognition* 17 (2) : 484-495.
- Grevin A. (2010). Le jeu avec les outils de gestion comme nouvelle compétence stratégique. *Journal d'économie médicale* 28 (8) : 329-345.
- Grimand A. (2016). La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? *Recherches en Sciences de Gestion* 112 (1) : 173-196.
- Grimand A. (2012a). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques

- organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir* 54 (4) : 237-257.
- Grimand A. (2012b). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir* n° 54 (4) : 237-257.
- Grimand A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Management & Avenir* 9 (3) : 141-157.
- Grimand A., Oiry E. et Ragainne A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion* 274 (5) : 71-75.
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I. et Schäfer P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE. *Revue française de gestion* 240 (3) : 133-148.
- Griot C. (2007). Des territoires vulnérables face à un risque majeur : le transport de matières dangereuses. *Géocarrefour* 82 (1-2) : 51-63.
- Grosjean M. (2001). La régulation interactionnelle des émotions dans le travail hospitalier. *Revue internationale de psychosociologie* VII (16) : 339.
- Grosjean S. (2011). Actualisation et « mise en scène » de connaissances organisationnelles : ethnographie des réunions de travail. *Recherches qualitatives* 30 (1) : 33-60.
- Guedri Z., Hussler C. et Loubaresse É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion* 240 (3) : 13-28.
- Guenoun M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*. Marseille : Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III.
- Guibert N. et Dupuy Y. (1995). La Confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové / "Trust", a Key Variable in a New Approach of Management Control. In *Modèles d'organisation et modèles comptables*. : France, : 355-370.
- Guilmot N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue Française de Gestion* 42 (258) : 29-44.
- Guirou C. (2015). Choisir un mode de gestion : l'importance des croyances. *Gestion et management public* 42 (4) : 45-59.

H

- Habermas J. (2022). *Théorie de l'agir communicationnel* Fayard.
- Haeffner A.-L. (2002). Cadres infirmiers et démarche qualité : des managers en mutation. *Cadres infirmiers et démarche qualité : des managers en mutation* (413) : 97-100.
- Hallée Y. (2013). L'abduction et l'enquête sociale comme procédé méthodologique pragmatiste. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* 8 (1) : 51-82.
- Halpern C., Lascoumes P. et Galès P.L. (2014). *L'instrumentation de l'action publique : Controverses, résistances, effets*, Presses de Sciences Po.
- Hamel E. et Moquet M.-J. (2013). *Démarche qualité pour les associations intervenant en promotion de la santé*, Saint-Denis : INPES éd.

- Hassenzahl M. (2008). User experience (UX): towards an experiential perspective on product quality. In: *Conference de l'Association Francophone d'Interaction Homme-Machine Metz, France* : ACM Press.
- Hatchuel A. (1999). Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance. *Revue d'économie industrielle* 88 (1) : 187-209.
- Hatchuel A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire* 7 (3) : 59-75.
- Hatzfeld H. (1998). *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, Dunod.
- Hedrick D.W., Henson S.E., Krieg J.M. et Wassell C.S. (2010). The Effects of AACSB Accreditation on Faculty Salaries and Productivity. *Journal of Education for Business* 85 (5) : 284-291.
- Heras-Saizarbitoria I. et Boiral O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards*. *International Journal of Management Reviews* 15 (1) : 47-65.
- Hernes T. (2005). Quatre réactions organisationnelles idéal-typiques aux réformes du nouveau management public et quelques conséquences. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 71 (1) : 5-18.
- Herold D.M., Farmer S.M. et Mobley M.I. (1995). Pre-implementation attitudes toward the introduction of robots in a unionized environment. *Journal of Engineering and Technology Management* 3 (12): 155-173.
- Hertzog M., Bollecker M. et Wodociag S. (2020). Emotions et appropriation des outils de contrôle : quels cadres théoriques ? In : *Congrès de l'AFC*. Angers.
- Hochereau F. (2010). Le mouvement de l'informatisation d'une grande entreprise : les visions organisantes successives d'un processus d'activité stratégique. *Entreprises et histoire* 60 (3) : 138-157.
- Hocquelet M., Benquet M., Durand C. et Laguérodié S. (2016). Les crises de la grande distribution. *Revue Française de Socio-Économie* 16 (1) : 19-35.
- Hofstede G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization* 10 (4): 15-41.
- Honoré L. (2006). Déviance et contrôle des comportements. *Revue Finance Contrôle Stratégie* 9 : 63-87.
- Hood C. (1995). Contemporary public management: a new global paradigm? *Public Policy and Administration* 10 (2): 104-117.
- Hopwood A.G. (1972). An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research* 10: 156-182.
- Hopwood A.G. (1976). Human resource accounting. *Accounting, Organizations and Society* 1 (2) : 131-132.
- Hopwood A.G. (1987). The archeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society* 12 (3): 207-234.
- Horvath I. et Chabrilat J. (2015). Une LOLF socio-économique : appropriation de critères d'évaluation et élaboration d'outils de gestion dans les entreprises de spectacle vivant. *Gestion et management public* 3 / 3 (1) : 73-92.
- Hostettler S., Kraft E. et Bosshard C. (2020). La certification, outil de promotion de la qualité en médecine. *Bulletin des médecins suisses* 101 (42) : 1132-1341.
- Huault I. Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. In *Les*

Grands Auteurs en Management. : EMS Editions.

- Hussenot A. (2007). Dynamiques d'appropriation organisationnelle des solutions TIC : une approche en termes de " démarches itératives d'appropriation ". In : *Systèmes d'Information et Management*.
- Hussenot A. (2009). Manager l'appropriation des solutions TIC : des controverses aux modes d'appropriation. *Systèmes d'information & management* 14 (2) : 65-83.
- Husser J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? *Vie & sciences de l'entreprise* N° 183-184 (1) : 33-55.
- Husserl E., Souche-Dagues D. et Landgrebe L. (2011). *Expérience et jugement : recherches en vue d'une généalogie de la logique (1970)* 4e éd., Paris : Presses universitaires de France.
- Hwang Y. (2014). User experience and personal innovativeness: An empirical study on the Enterprise Resource Planning systems. *Computers in Human Behavior* 34 : 227-234.

I

- Iazykoff V. (2004). L'intégration organisationnelle de la certification. *Revue française de gestion* 152 (5) : 97-114.

J

- Janssens M. et Steyaert C. (1999). The world in two and a third way out? The concept of duality in organization theory and practice. *Scandinavian Journal of Management* 15 (2) : 121-139.
- Jay J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal* 56 (1) : 137-159.
- Jeantet A. (2003). L'émotion prescrite au travail. *Travailler* 9 (1) : 99-112.
- Joannides V. et Jaumier S. (2013). Résister à l'emprise de la gestion : ce que l'armée du salut nous apprend. *La nouvelle revue du travail* (3).
- Jodelet D. (2003). 1. Les représentations sociales : un domaine en expansion. In *Les représentations sociales.* : Presses Universitaires de France, : 45-78.
- Jodelet D. (2008). Le mouvement de retour vers le sujet et l'approche des représentations sociales. *Connexions* 89 (1) : 25-46.
- Johnson G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal* 9 (1): 75-91.
- Jones T.M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review* 16 (2) : 366-395.
- Jouët J. (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux* 18 (100) : 487-521.
- Journé B., Grimand A. et Garreau L. (2012). Face à la complexité. Illusions, audaces, humilités. *Revue française de gestion* 223 (4) : 15-25.

Julian S.D. et Ofori-Dankwa J.C. (2006). Is Accreditation Good for the Strategic Decision Making of Traditional Business Schools? *Academy of Management Learning & Education* 5 (2) : 225-233.

K

- Kaës R. (2006). L'affect et les identifications affectives dans les groupes. *Champ psychosomatique* 41 (1) : 59-79.
- Kaminski J. (2011). Diffusion of Innovation Theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics* 6 (2). 1-7.
- Kanold J. et al. (2008). Mise en place d'un système d'assurance qualité ISO9001 en oncologie pédiatrique. *Archives de Pédiatrie* 15 (2) : 122-134.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2000). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive In the New Business Environment.*, Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Karpik L. (1989). L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie* 30 (2) : 187-210.
- Karsenti, T. et Demers, S. (2018). L'étude de cas. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : étapes et approches* (4e éd.) (289-316). Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Katiénéfoa Seydou T. et Dagou D.H.-W. (2022). Étude des pratiques de pilotage des PME : une relecture par les modes de contrôle de William Ouchi. *Revue internationale des sciences de l'organisation* 12 (1) : 123-149.
- Kelley C., Tong P. et Choi B.-J. (2010). A Review of Assessment of Student Learning Programs at AACSB Schools: A Dean's Perspective. *Journal of Education for Business* 85 (5) : 299-306.
- Khalifa A. (2016). *Les enseignants-chercheurs en Sciences de l'éducation et la qualité à l'Université : Conception des enseignants-chercheurs à propos des démarches qualité et d'accréditation à l'Université : le cas d'étude en Sciences de l'Éducation*. These de doctorat. Rouen.
- Khalifa M. et Liu V. (2003). Determinants of Successful Knowledge Management Programs. *Electronic Journal of Knowledge Management* 1 (2). 103-111
- Khalil C. et Dudézert A. (2014). Entre autonomie et contrôle : quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances ? *Systemes d'information management* 19 (1) : 51-76.
- Kloot L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research* 8 (1) : 47-73.
- Knauf A. (2005). L'interaction acteur – système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale. *Informations, Savoirs, Décisions et Médiations* 22 (272).
- Koenig V. et van de Leemput C. (2005). L'utilisabilité : entre l'utilisateur et le simple label de qualité. *L'utilisateur et les systèmes d'information*.
- Kolb D.A., Boyatzis R.E. et Mainemelis C. (2001). Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. In *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*. Routledge.

- Komi A.K. (2019). Le management des résistances à un projet d'innovation par l'intelligence artificielle dans une perspective de changement. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 36, 8 (3) : 29-54.
- Krief N. et Zardet V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion* 95 (2) : 211-237.
- Ktiri K. et Benmakhlof Y. (2021). Le contrôle de gestion à l'épreuve du COVID-19. *Revue Française d'Economie et de Gestion* 2 (4). 271-287.

L

- Lafarge H. (2005). Réflexion sur les enjeux de l'évaluation de la valeur ajoutée d'une organisation associative : la mesure des performances sociales externes. *Management & Avenir* 3 (1) : 199-216.
- Lajante M. et Lux G. (2018). Ouvrons la boîte noire des émotions pour comprendre le processus d'appropriation des outils de gestion ! *Finance Contrôle Stratégie* : 3-21.
- Lambert C. (2005). *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*. Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Lambert G. et Ouédraogo N. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. *Revue française de gestion* 201 (2) : 65-85.
- Lancry A. (2007). Incertitude et stress. *Le travail humain* 70 (3) : 289-305.
- Langevin P. Contrôle de gestion et théories économiques des organisations. In Dupuy Y. *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*. Vuibert.
- Langevin P. et Naro G. (2003). Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne. In : *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, France.
- Lapsley I. et Wright E. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: A research agenda. *Management Accounting Research* 15 : 355-374.
- Laramée A. (2012). *La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique.*, Téléuq.
- Large R.O., Merminod N., Paché G. et Radig A.-K. (2018). L'utilisation du modèle de l'action raisonnée en logistique : état de l'art et avenues de recherche. *Management & Avenir* 106 (8) : 107-131.
- Larif S. et Lesobre T. (2004). Positionnement des acteurs face à l'implantation d'un ERP : le cas d'Air France. *Systèmes d'Information et Management* 9 (2) : 51-75.
- Laroche H. et Nioche J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion* 160 (1) : 81-105.
- Lassègue P. (1962). Esquisse d'une épistémologie de la comptabilité. *Revue d'économie politique* 72 (3): 314-326.
- Latour B. (2007). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, OUP Oxford.
- Latour B. Where Are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts. In *Bijker, W. E. and Law, J. (eds) Shaping Technology/Building Society: Studies in*

- Sociotechnical Change*, Cambridge, MA, MIT Press, pp. 225-58.
- Laughlin R. (1999). Critical accounting: nature, progress and prognosis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 12 (1) : 73-78.
- Laulan A.-M. (1985). *La Résistance aux systèmes d'information*, Paris : Editions RETZ.
- Lavigne L. (2020). Contrôleur de gestion territorial : vers une mutation de son rôle en analyste des données stratégiques ? *Communication management* 17 (2) : 83-103.
- de La Villarmois O. et Stéphan O. (2005). Quand l'outil de diagnostic devient interactif. *L'Expansion Management Review* 119 (4) : 60-65.
- Le Masson P. et Weil B. (2008). La domestication de la conception par les entreprises industrielles : l'invention des bureaux d'étude. In *Les nouveaux régimes de la conception. Langages, théories, métiers Hatchuel, A. et Weil, B. (dir.)*. : Colloques de Cerisy : Vuibert, : 51-66.
- Leclercq-Vandelannoitte A. (2017). Victime ou coupable ? Repenser le rôle du contrôlé dans la relation entre contrôle, information et technologies de l'information. *Systèmes d'information management* 22 (2) : 49-80.
- Lecomte-Ménahès G. et Muñoz J. (2021). Comment réguler l'incertain ? Le recours aux instruments face à l'incertitude du jugement : le cas des arrêts de travail. *Revue française des affaires sociales* (2) : 195-213.
- Légeron P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique* 84 (9) : 809-820.
- Lehmann-Ortega L. et Naro G. (2008). Contrôle de gestion, capacités dynamiques et stratégies émergentes dans les organisations entrepreneuriales : la conception d'un balanced-scorecard comme « levier de contrôle interactif ». In : *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*.
- Lemaire C. (2020). Évolution des perceptions d'un tableau de bord dans le médico-social. *Finance Contrôle Stratégie* (NS-10).
- Lemaire C. (2013). *Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel : le cas de l'expérimentation d'un outil de pilotage de la performance dans le secteur médico-social*. Université de Strasbourg.
- Lemaire C. (2021). Quand le contrôle de gestion façonne les relations inter-organisationnelles : le cas de l'introduction d'un tableau de bord dans le médico-social. *Comptabilité Contrôle Audit* 27 (3) : 7-40.
- Lemaire C. et Nobre T. (2014). Le processus de pré-appropriation d'un outil de gestion à l'hôpital : étapes et acteurs. In *23ème Conférence Internationale de Management Stratégique*. : Rennes, : 1-19.
- Lemarchand Y. et Le Roy F. L'introduction de la comptabilité analytique en France : de l'institutionnalisation d'une pratique de gestion. : 31.
- Leonardi P.M. et Barley S.R. (2010). What's under construction here? Social action, materiality, and power in constructivist studies of technology and organizing. *Academy of Management Annals* 4 (1) : 1-51.
- Lepori E. et Bollecker M. (2015). Les leviers de contrôle de SIMONS : vers une compréhension des freins à l'équilibrage diagnostic / interactif. In *Congrès de l'AFC*. : Toulouse, France.
- Leroy F. (2017). *Les stratégies de l'entreprise* 5e éd., Dunod.
- Leseure M.J., Bauer J., Birdi K., Neely A. et Denyer D. (2004). Adoption of promising practices: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews* 5-6 (3-4) : 169-190.

- Letort F. et Fabre P. (2015). La comptabilité de gestion dans les communes : une diffusion contrariée par les divergences de représentations des acteurs. In *Le pilotage des services publics (Dir. François Meyssonier)*. : Presses Universitaires de Rennes, : 28.
- Lewis M.W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review* 25 (4) : 760-776.
- Lhuillier D. (2006). Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations* 12 (2) : 91-103.
- Lièvre P., Mériade L., Talbot D. et Tang J. (2017). Une relecture du Ba d'Ikujiro Nonaka par l'Ecole de la proximité. Le cas d'un échec de conversion de connaissances entre la France et la Chine. *Management international* 22 (1) : 100-114.
- Livian Y.-F., Baret C. et Falcoz C. (2004). La gestion de la charge de travail dans les activités de services. *Revue française de gestion* 150 (3) : 87-103.
- Lorino P. (1999). A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et management public* 17 (2) : 21-34.
- Lorino P. (1995). *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Lorino P. (2001a). Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. In : *Congrès de l'AFC*.
- Lorino P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod Paris.
- Lorino P. Le déploiement de la valeur par les processus. *Revue Française de Gestion* (104).
- Lorino P. (2018). Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? *Projectics / Projectica / Projectique* 19 (1) : 13-22.
- Lorino P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences* 3e éd., Paris : Éd. d'Organisation.
- Lorino P. (2001b). Rencontre avec Philippe Lorino par J. Theureau.
- Lorino, P. (2007). *Stylistic creativity in the utilization of management tools*. ESSEC.
- Lorino P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. *Document de Recherche*.
- Lorino P. et Nefussi J. (2007). Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs. *Revue française de gestion* 170 (1) : 75-92.
- Lux G. (2015). Adoption et usages des outils de gestion de l'absentéisme : l'importance des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir. *Gestion et management public* 34 (2) : 83-106.
- Lux G. (2013). *Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médico- Sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs*. Rennes 1.
- Lux G. (2019). Facteurs explicatifs à l'usage des outils de gestion de l'absentéisme dans les organisations médico-sociales. *Journal de gestion et d'économie de la sante* 3 (3) : 201-222.
- Lux G. (2016). Les représentations de la performance des directeurs d'Établissements et Services Médico-Sociaux. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* n° 21 (2) : 46-68.

M

- Macintosh N.B. et Scapens R.W. (1990). Structuration theory in management accounting. *Accounting, Organizations and Society* 15 (5) : 455-477.
- Mackersie R.B. et Walton R.E. (1995). Changement dans les structures. In *L'entreprise compétitive au futur. Technologies de l'information et transformation de l'organisation*. : Paris : Editions d'Organisation.
- MacVaugh J. et Schiavone F. (2010). Limits to the diffusion of innovation: A literature review and integrative model. *European Journal of Innovation Management* 13 (2) : 197-221.
- Mahama H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research* 17 (3) : 315-339.
- Maignan M., Arnaud C. et Chateau Terrisse P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international* 22 (2) : 128-143.
- Mainsant G. (2010). Du juste usage des émotions. *Deviance et Societe* 34 (2) : 253-265.
- Maiola A.-L. (2007). Médecins Sans Frontières et la gestion des catastrophes naturelles : standardisation et limites de la logistique en situation d'urgence. *Mondes en développement* 137 (1) : 81-88.
- Maisonasse J., Petrella F. et Richez-Battesti N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* 348 (1) : 3-29.
- Malmi T. et Brown D.A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (4) : 287-300.
- Mannoni P. (2022). *Les Représentations sociales, Que sais-je.*
- March J.G. et Simon H.A. (1958). *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Marchand B. et Savoyat M. (2013). *Des maisons pas comme les autres : Etablissements médicaux sociaux vaudois. Concours et réalisations*, PPUR Presses polytechniques.
- Marcoux Y. et Rizkallah É. (2013). La dimension sémantique, négligée de l'approche expérience-utilisateur. *Études de communication. Langages, information, médiations* (41) : 119-138.
- Marsal C. et Travaille D. (2006). *Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord*, Dijon : Cahier de recherche du CREGO Université de Bourgogne.
- Marshall B., Cardon P., Poddar A. et Fontenot R. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research? A Review of Qualitative Interviews in is Research. *Journal of Computer Information Systems* 54 (1): 11-22.
- Martin D.P. et Picceu C. (2006). Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective. *Finance Contrôle Stratégie* 10 (3) : 75-110.
- Martineau R. (2020). De la théorie à la pratique : Comment les idées managériales sont-elles inscrites dans les outils de gestion ? K. Goglio-Primard, P. Cohendet, B. Cova, & L. Simon, éd. *Revue Française de Gestion* 46 (287) : 35-50.
- Martineau R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure « listique » des artefacts de gestion. *M@n@gement* 20 (3) : 239-262.
- Martineau R. (2009). *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par la théorie instrumentale*. These de doctorat. Tours.
- Martineau R. (2008). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue

- de littérature. In : *Congrès des IAE*, Lille.
- Martineau R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir* n° 54 (4) : 215-236.
- Martineau R. (2014) Proposition d'une grille d'analyse de l'usage des outils de gestion : application à un outil de reporting hospitalier. *Gestion et management public* 24 (2) : 21-43.
- Martin-Juchat F., Lépine V. et Ménissier T. (2018). Émotions, dispositifs et organisations : quelles finalités, quels engagements, quelles dynamiques ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication* (14).
- Masse P.M.-H. (2013). *Les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe : rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe*. Université de Québec à Montréal.
- Matison P., Michard G., Lavolé F., Khezami T. et Farges G. (2011). Vadémécum pour aider au succès d'un projet de certification ISO 9001 d'un service biomédical. *IRBM News* 32 (6) : 117-120.
- Maugeri S. (2002). Pour une sociologie de la gestion et de ses dispositifs. *Terminal Printemps* 87 : 13-30.
- Maurand-Valet A. (2004). *La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité*. Université Montpellier II, France.
- Maurel D. (2010). Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication. Langages, information, médiations* (35) : 31-46.
- Mawadia A., Chapellier P. et Eggrickx A. (2016). ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? *Management & Avenir* 87 (5) : 125-149.
- Mazars A. Le processus d'adoption de nouveaux outils de gestion : Quels facteurs de succès ? *Etude Exploratoire* : 2000.
- Mazars-Chapelon A. (2010). Le foisonnement d'outils de gestion : d'un portefeuille d'outils à une « technologie en pratique ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 13 (4) : 5-38.
- Mazars-Chapelon A. et Cazes-Milano P. (2000). *Techniques et outils de gestion : Un même concept ?* Cahier de recherche du DMSP.
- Mazars-Chapelon, A., Chapellier, P., Mignon, S., & Janicot, C. (2014). *Outil de gestion et transfert de connaissances entre expert et dirigeant : Dynamique instrumentale et coopération en TPE*.
- Mazouz B., Garzon C. et Picard P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international* 16 (3) : 92-100.
- Meliones J. (2000). Saving Money, Saving Lives. *Harvard Business Review* (November–December 2000).
- Merchant K. et Van der Stede W.A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* 3^e éd., Harlow, England; New York : Financial Times/ Prentice Hall.
- Merchant K.A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review (Pre-1986)* 23 (4) : 43.
- Merdinger-Rumpler C. et Nobre T. (2011). Quelles étapes pour la conduite du changement à l'hôpital ? *Gestion 2000* 28 (3) : 51-66.
- Méreaux J.-P. (2020). Les tableaux de bord de gestion, des outils indispensables. *Gestion* 45

- (3) : 104-107.
- Mériade L. (2017). L'instrumentation des tensions de gouvernance publique (TGP) : l'exemple des simplifications des indicateurs dans le système universitaire français. *Management international* (4) : 12-27.
- Mériade L. et Mainetti N. (2013). La réflexivité des acteurs face à la complexité des organisations publiques : un levier interactif de contrôle de la performance universitaire ? *Gestion et management public* 13 (1) : 3-23.
- Mériade L., Rochette C. et Talbot D. (2019). Vers un management des tensions de gouvernance publique dans les établissements de santé ? Une proposition de réponse par l'analyse des proximités. *Innovations* 60 (3) : 169-199.
- Méric J. (2000). Le contrôle de gestion entre risque et incertitude. In : *Congrès de l'AFC*. Angers.
- Mévellec P. (1990). *Outils de gestion : la pertinence retrouvée*, Editions Comptables Malesherbes.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2) : 340-363.
- Meyssonnier F. (2015). Les dispositifs de pilotage de la performance en environnement innovant et incertain : étude comparative de huit startups. *Revue internationale P.M.E.* 28 (3-4) : 171-193.
- Meyssonnier F. et Mévellec P. (2016). Contrôle de gestion et nouvelles formes productives : quelles perspectives ? In *Comptabilité et gouvernance*. : Clermont-Ferrand, France.
- Meyssonnier F. et Pourtier F. (2004). ERP, changement organisationnel et contrôle de gestion. In : *Normes et Mondialisation*.
- Meyssonnier F. et Zawadzki C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 21 (1) : 69-92.
- Michaud V. (2013). Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *M@n@gement* 16 (3) : 294-331.
- Michaud V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique* (5) : 47-74.
- Michaud Y. (1978). *Violence et politique*, Paris : Gallimard.
- Michel C., Bobillier Chaumon M.-E. et Sarnin P. (2012). Prise en compte de la construction de valeur liée à l'expérience utilisateur dans la modélisation de l'acceptation technologique.
- Michel C. et Trognon G. (2015). L'expérience utilisateur au cœur de la stratégie. *I2D - Information, données & documents* 52 (4) : 40-41.
- Micó J.L., Masip P. et Domingo D. (2013). To wish impossible things: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network. *International Communication Gazette* 75 (1) : 118-137.
- Miller D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management* 22 (3) : 485-505.
- Miller P. et Rose N. (1990). Governing economic life. *Economy and Society* 19 (1) : 1-31.
- Millerand F. (2008). Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (2e partie). *Composite* 3 (1) : 54-73.

- Mintzberg H. (1982a). A Note on that Dirty Word "Efficiency". *Interfaces* 12 (5) : 101-105.
- Mintzberg H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris : Dunod.
- Mintzberg H. (1982b). *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation.
- Minvielle É. et Sicotte C. (2018). La quête de rationalité : le cas de la standardisation de la prise en charge des malades. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* (58) : 69-90.
- Moisdon J.-C. (2013). De l'incitatif économique à la machine de gestion : le cas des établissements de santé. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir* (82) : 39-54.
- Moisdon J.C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris : Ed. Seli Arslan.
- Moisdon J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales* (1-2) : 213-226.
- Mole K. (2002). Business Advisers' Impact on SMEs: An Agency Theory Approach. *International Small Business Journal* 20 (2) : 139-162.
- Molina Y. (2014). Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social. *Pensee plurielle* n° 36 (2) : 55-66.
- Mollard D. (2006). *Systèmes décisionnels et pilotage de la performance*, Paris : Hermes Science Publications.
- Monier H. (2017). *Les régulations individuelles et collectives des émotions dans des métiers sujets à incidents émotionnels : quels enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines ?* Université Jean Moulin (Lyon III).
- Morales J. (2013). Le projet professionnel des contrôleurs de gestion : analyser des données pour aider les managers à prendre des décisions rationnelles ? *Comptabilité Contrôle Audit* 19 (2) : 41-70.
- Morales J. et Sponem S. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economie et Société* Série « économie de l'entreprise », études critiques en management (21) : 2001-2043.
- Moreiro L. (2017). Appropriation de technologies et développement durable : l'exemple de la viticulture de précision. *Innovations* 54 (3) : 97-122.
- Morillon L. et Bouzon A. (2009). Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles. *Études de communication. Langages, information, médiations* (33) : 189-202.
- Moscovici S. (1992). La nouvelle pensée magique. Représentation. *Bulletin de psychologie* 45 (405) : 137-143.
- Moscovici S. (1961). La représentation sociale de la psychanalyse. *Bulletin de psychologie* 14 (194) : 807-810.
- Mouline A. (2018). Les universités françaises à l'heure de la compétition mondiale et du Nouveau Management Public. *Management international* 22 (3) : 143.
- Naiaretti C., Sagramoso A. et Solaro del Borgo A. *Outils de gestion pour projets de coopération au développement*, Lugano, Suisse : FOSIT - FEDEVACO - FGC FICD - Fribourg Solidaire Latitude 21 - Valais Solidaire.

N

- Naro G. (1998). La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 4 (2) : 45.
- Ndao A. et Cargnello-Charles E. (2015). L'adoption des outils de contrôle de gestion dans les cabinets d'expertise comptable. In *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*. : Toulouse, France.
- Ndao A. et Kane D. (2021). Appropriation d'une innovation sous l'angle de la théorie de la traduction : le cas de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis au Sénégal. *Revue internationale des sciences de l'organisation* 11 (2) : 105-128.
- Nesse R.M. et Ellsworth P.C. (2009). Evolution, emotions, and emotional disorders. *American Psychologist* 64 (2) : 129-139.
- Neyns V. et Karsenty L. Comment contrôler la performance tout en préservant les relations de confiance ? In *La confiance au travail*. : 213.
- Nielsen J. (1994). *Usability Engineering*, Morgan Kaufmann.
- Nieto G. (2009). *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole*. Université d'Orléans.
- Nioche J.-P. (2007). La montée en puissance des accréditations non étatiques. *Revue française de gestion* 178-179 (9-10) : 219-232.
- Nivet B., Pascal L. et Philippe T. (2013). Le paradoxe de l'appropriation d'un outil de gestion auprès des PME : le cas du diagnostic RH. In : *Congrès de l'AIMS*. Clermont Ferrand, : 25.
- Nizet J. et Pichault F. (1999). Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité. *Revue Française de Gestion* (123).
- Nobre T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Revue Finance Contrôle Stratégie* 4 : 119-148.
- Nobre T. et Zawadzki C. (2013). Analyse de l'échec de l'introduction du contrôle de gestion en PME par la théorie de la traduction : un manque de légitimité et des moments incomplets. In *Comptabilité sans Frontières...The French Connection*. : Canada, : 22.
- Nobre T. et Zawadzki C. (2015). Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME. *Finance Contrôle Stratégie* (18-1).
- Nobre T. et Zawadzki C. (2017). L'analyse structuro-comportementale de Giddens appliquée au contrôle de gestion : une voie pour expliquer l'instrumentation de la gestion. *Revue Finance Contrôle Stratégie* 20 (1) : 55-71.
- Nogatchewsky G. (2009). Contrôle inter-organisationnel. In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. : Economica, : 625-633.
- Nonjon M. et Marrel G. (2015). Gouverner par les architectures informatiques. Logiciels et progiciels de gestion intégrée dans le secteur social. *Gouvernement et action publique* VOL. 4 (2) : 9-24.
- Nugier A. (2009). Histoire et grands courants de recherche sur les émotions. *Revue électronique de Psychologie Sociale* (4) : 8-14.

O

- Ogbonna E. (1992). Managing Organisational Culture: Fantasy or Reality? *Human Resource Management Journal* 3 (2) : 42-54.
- Oiry E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences. *Management international* 15 (2) : 11-22.
- Oliver C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review* 16 (1): 145-179.
- Orlikowski W.J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies* 28 (9) : 1435-1448.
- Orlikowski W.J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics* 34 (1): 125-141.
- Orlikowski W.J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science* 11 (4): 404-428.
- Ortony A., Clore G.L. et Collins A. (2022). *The Cognitive Structure of Emotions*, Cambridge University Press.
- Ory J.-F., Petitjean J.-L. et Côme T. (2013). La mise en oeuvre d'un contrôle environnemental à l'université : freins et facteurs de réussite. *Revue de l'organisation responsable* 13 (2) : 60 à 73.
- Otley D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10 (4) : 363-382.
- Otley D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. In *Management Accounting Research - 25th Anniversary Conference*. 45-62.
- Otley D.T. (1992). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. In C. Emmanuel, D. Otley, & K. Merchant, éd. *Readings in Accounting for Management Control*. Boston, MA: Springer US, : 83-106.
- Ouchi W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* 25 (9) : 833-848.
- Ouchi W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly* 25 (1) : 129-141.

P

- Paillé P. (2012). Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés. *Psychologie du Travail et des Organisations* 18 (1) : 61-80.
- Paillé P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique* (23) : 147-181.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales - 4e éd.*, Armand Colin.

- Paquet P. et Paviot G. (2017). L'adoption d'un ERP en ligne par les PME : entre frilosité et nécessité. *Revue internationale P.M.E.* 30 (3-4) : 261-288.
- Paraponaris C. et Simoni G. (2006). Diffusion des connaissances et outils de gestion. *Revue française de gestion* 32 (166) : 69-94.
- Parazelli M. (2007). L'empowerment : De quel pouvoir s'agit-il ? *Nouvelles pratiques sociales* 19 (2) : 1-12.
- Pariante P. (1998). Intérêt des approches contingentes en contrôle de gestion : le cas des collectivités locales. *Politiques et Management Public* 16 (4) : 1-18.
- Pascal C. (2003). La gestion par processus à l'hôpital entre procédure et création de valeur. *Revue française de gestion* 146 (5) : 191-204.
- Pech Varguez J.L., Cisneros L., Génin E. et Cordova H. (2010). Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME Une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 23 (3-4) : 180-209.
- Pentland B.T. et Feldman M.S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change* 14 (5) : 793-815.
- Perez M., Chalayer-Rouchon S. et Teyssier C. (2005). Une approche sociopolitique et psycho cognitive des outils de gestion comptables et financiers. In : *Comptabilité et connaissances*, Lille.
- Perray-Redslob L. et Malaurent J. (2015). Traduction d'un outil de contrôle de gestion dans le secteur public - Le cas du BSC dans l'armée de terre française. *Revue Française de Gestion* 41 (250) : 49-64.
- Perret B. (2006). De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). *Revue française d'administration publique* 117 (1) : 31-41.
- Perret V. (1996). La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes. In : *Congrès de l'AIMS*, Lille.
- Perriault J. (1989). *La logique de l'usage : Essai sur les machines à communiquer* Ed. 2009., Editions L'Harmattan.
- Perrow C. (1970). *Organizational analysis: a sociological view*, Belmont, Calif. London: Brooks/Cole Publishing Company Tavistock Publications.
- Pesqueux Y. (2018). Le mythe rationnel de la qualité totale. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* (58) : 155-169.
- Pesqueux Y. (2009). Technologie, technique et outils de gestion. In *Journée d'étude MTO. Management des technologies organisationnelles*. Montpellier, France. Presses des Mines, : 7-18.
- Pesqueux Y. et Durance P. (2004). *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?*, Cahiers du Lipsor.
- Petit E. (2009). Le rôle des affects en économie. *Revue d'économie politique* Vol. 119 (6) : 859-897.
- Pettersen I.J. (1999). Accountable Management Reforms: Why the Norwegian Hospital Reform Experiment Got Lost in Implementation. *Financial Accountability & Management* 15 (3-4) : 377-396.
- Pezé M. (2015). Les risques psychosociaux. *Après-demain* 34 (2) : 14-16.
- Pezet E. (2004). Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion. *Revue Finance Contrôle Stratégie* 7 : 169-189.

- Pianelli C., Abric J.-C. et Saad F. (2010). Rôle des représentations sociales préexistantes dans les processus d'ancrage et de structuration d'une nouvelle représentation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* Numéro 86 (2) : 241-274.
- Pierucci F. et Aron M. (2019). *Le piège américain*, JC Lattès.
- Piperini M.-C. (2006). Psychodynamique de la démarche qualité à l'hôpital. *Connexions* 85 (1) : 153-165.
- Plane J.-M. *Methodes de recherche-intervention en management*, L'harmattan.
- Poincelot É. et Wegmann G. (2008). Les motivations des managers utilisant des critères non financiers : une analyse empirique. *Comptabilité Contrôle Audit* 14 (1) : 69-92.
- Point S. et Fourboul C.V. (2006). Le codage à visée théorique. *Theoretical coding*. 21 (4): 61-78.
- Pollitt C. et Bouckaert G. (2011). *Continuity and Change in Public Policy and Management*, Edward Elgar Publishing.
- Polton D. et Sermet C. (2006). Le vieillissement de la population va-t-il submerger le système de santé ? *Bulletin épidémiologique hebdomadaire* 5 (6) : 49-52.
- Popper K.R. (1991). *La connaissance objective : Une approche évolutionniste*, Paris : Flammarion.
- Pouzacq N. et Carassus D. (2017). Le contrôle de gestion est mort, vive le pilotage des politiques publiques. In *Guide opérationnel du contrôleur de gestion en collectivité*.
- Preston A.M., Cooper D.J. et Coombs R.W. (1992). Fabricating budgets: A study of the production of management budgeting in the national health service. *Accounting, Organizations and Society* 17 (6) : 561-593.
- Proulx S. (2015). La sociologie des usages, et après ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication* (6).
- Breton P. et Proulx S. (2012). 11/ Usages des technologies de l'information et de la communication. In *Repères*. : Paris : La Découverte, : 263-287.
- Prud'homme M. (2021). *Validation et pré-implantation d'un outil d'évaluation de l'expérience usager destiné aux adultes autistes*. Gatineau : Université du Québec en Outaouais.
- Pueyo V. et Zara-Meylan V. (2012). Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière. *Activités* 09 (1). 1-20.

Q

- Quantin M., Laroche F. et Kerouanton J.-L. (2016). Récit historique et objet technique : outil de valorisation mutuelle. *Cahiers d'histoire du Cnam* 5 : 93-120.
- Quatrepoint J.-M. (2015). *Alstom, scandale d'État*, Fayard.
- Quemener Y. et Fimbel E. (2012). Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale. In *Comptabilité et innovation* Grenoble, France.
- Quemener Y. et Fimbel E. (2015). Régulation autonome et régulation de contrôle dans le processus d'appropriation des outils de gestion : identification de six modes d'articulation. *Management international / International Management / Gestión Internacional* 19 (2) : 259-273.

R

- Rabardel P. (2005). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. Recherches. : 251-265.
- Rabardel P. (1995). *Les hommes et les technologies ; approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin.
- Rabardel P. et Beguin P. (2005). Instrument mediated activity: from subject development to anthropocentric design. *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 6 (5) : 429-461.
- Ragaigne A., Oiry E. et Grimand A. (2014). Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 20 (2) : 9.
- Ramrajsingh A. et Hassanaly P. (2010). La démarche qualité dans le service public : un exemple d'application dans l'enseignement supérieur. *Humanisme et Entreprise* 299 (4) : 69-80.
- Rateau P. et Lo Monaco G. (2013). La Théorie des Représentations Sociales : orientations conceptuelles, champs d'applications et méthodes. *CES Psicología* 6 (1) : 1-21.
- Reix R., Fallery B., Kalika M. et Rowe F. (2016). Chapitre 2. Système d'information et décision. In *Systèmes d'information et management*. : Vuibert Gestion, : 71-125.
- Remoussenard C. et Ansiau D. (2013). Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (15-1).
- Renard É. et Roussiau N. (2007). Transformation des représentations sociales et persuasion (modèle ELM) : les effets de la crédibilité de la source. *Bulletin de psychologie* 489 (3) : 211-224.
- Renaud A. (2009). Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. *Management & Avenir* 29 (9) : 344-362.
- Reydet S. et Carsana L. (2020). Bien-être au travail et changement organisationnel : une combinaison délicate ? *Recherches en Sciences de Gestion* 137 (2) : 261-290.
- Reynaud J.-D. (1991). Pour une sociologie de la régulation sociale. *Sociologie et sociétés* 23 (2) : 13-26.
- Reynaud J.-D. (2003). Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Recherches. : Paris : La Découverte, : 103-113.
- Richard M.-C., Maltais D., Bourque D., Savard S. et Tremblay M. (2007). La fusion des établissements de santé et de services sociaux : recension des écrits sur ses enjeux et ses impacts. *Nouvelles pratiques sociales* 20 (1) : 151-164.
- Richard-Ferroujji A. (2008). *L'appropriation des dispositifs de gestion locale et participative de l'eau. Composer avec une pluralité de valeurs, d'objectifs et d'attachements*. Paris : EHESS.
- Richez-Battesti N. (2015). Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? *Sociologies pratiques* 31 (2) : 21-30.
- Riviere A. et Boitier M. (2011). Liberté et responsabilité des universités : Comment le contrôle de gestion participe à la construction d'un système de pilotage de la performance ? In *Comptabilités, économie et société*. : Montpellier, France.

- Rivière A., Loubès A. et Oriou L. (2019). Mécanismes de construction et d'appropriation d'un dispositif de GPEC élargie au territoire (GPEC-T) dans le secteur sanitaire et médico-social : une étude de cas exploratoire en Languedoc-Roussillon : @GRH n° 31 (2) : 65-89.
- Robelet M. (2010). *La médecine générale : heurs et malheurs d'une profession*, Editions Sciences Humaines.
- Rocher S. (2008). De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste. *Comptabilité Contrôle Audit* 14 (1) : 49-67.
- Rocher S. (2009). Implantation et rôle d'un outil de gestion comptable. *Revue française de gestion* 35 (190) : 77-89.
- Rocher S. (2007). L'acceptation d'une méthode d'analyse des risques dans le secteur public local. *La Revue des Sciences de Gestion* 224225 (2) : 69-78.
- Rochet C. (2015). 4. Mille-feuille administratif et sécurité de l'information. In *Les réseaux de service public*. Profession Cadre Service Public. : Rennes : Presses de l'EHESP, : 101-108.
- Rogers E.M. (1962). *Diffusion of innovations*, New York : Free Press of Glencoe.
- Rogers E.M. (2003). *Diffusion of Innovations* 5th édition., New York : Free Press.
- Rojot J. (2010). La théorie de la structuration. *Revue de gestion des ressources humaines* 76 (2) : 44-60.
- Rolland S. (2009). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers. *Management & Avenir* n° 29 (9) : 31-51.
- Rolland S. et Tran S. (2006). La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001. In *Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations*. Nancy, France.
- Rouquet A. (2012). Les standards interorganisationnels Des outils de gestion s'intégrant toujours dans les rapports marchands ? *Revue française de gestion* 220 (1) : 31-49.
- Roussiau N. et Bonardi C. Dissonance cognitive et étude de la transformation d'une représentation sociale (le cas de la politique). *Anuario de Psicologia* 31 (1) : 89-114.
- Roy B. (1985). *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Paris : Economica.
- Royer C., Baribeau C. et Duchesne A. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec : où en sommes-nous ? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives* : 64-79.
- Ruyer R. (1950). *L'Utopie et les utopies*, FeniXX.

S

- Safy-Godineau F. (2013). La souffrance au travail des soignants : une analyse des conséquences délétères des outils de gestion. *La nouvelle revue du travail* (3) : 1-26.
- Sainsaulieu R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris : Les Presses de Sciences Po.
- Saldana J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers Third Edition* 3e édition.,

- Los Angeles; London: SAGE Publications Ltd.
- Salovey P. et Mayer J.D. (1990). Emotional intelligence. : 185-212.
- Samuel K.E. (2003). Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise. *Revue française de gestion* no 145 (4) : 41-54.
- Santin S. et Caillie D. van (2008). Le design du système de contrôle de gestion des PME : une quête de stabilité adaptative. In : *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*.
- Sardas J.-C., Dalmasso C. et Lefebvre P. (2011). Les enjeux psychosociaux de la santé au travail : Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation. *Revue française de gestion* 214 (5) : 69-88.
- Savall H. (1994). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Madrid : Tecniban.
- Savall H. et Zardet V. (2001). Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises. In *Congrès de l'AFC*, Metz, France.
- Scherer K.R. (2003). Introduction: Cognitive components of emotion. In *Handbook of affective sciences*. Series in affective science: New York, NY, US: Oxford University Press: 563-571.
- Scherer K.R., Schorr A. et Johnstone T. (2001). *Appraisal Processes in Emotion: Theory, Methods, Research*, Oxford University Press.
- Schoeneich P. et Busset-Henchoz M.-C. (1998). La dissonance cognitive : facteur explicatif de l'accoutumance au risque. *Revue de Géographie Alpine* 86 (2) : 53-62.
- Scott W.R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities (1995)* 4e édition., Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Segal J.P. (2020). *Contrôle et confiance : comment les cultures nationales envisagent-elles diversement leur conciliation?*, Paris, France : Université Paris-Dauphine-PSL.
- Segrestin D. (2003). 4. Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés. In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Recherches. : Paris : La Découverte, : 61-76.
- Segrestin D. (2004). *Les chantiers du manager*, Armand Colin.
- Seiffert M.-D., Labardin P. et Nikitin M. (2008). L'approche historique des échecs en gestion : une nécessité. *Revue française de gestion* (8) : 285-289.
- Shaftel J. et Shaftel T.L. (2007). Educational Assessment and the AACSB. *Issues in Accounting Education* 22 (2): 215-232.
- Shapiro C. et Varian H.R. (1999). The Art of Standards Wars. *California Management Review* 41 (2): 8-32.
- Shibutani T. (1955). Reference Groups as Perspectives. *American Journal of Sociology* 60 (6): 562-569.
- Shy O. (2001). *The Economics of Network Industries*, Cambridge University Press.
- Simon C. (2000). Valeur et comptabilité. In *encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit, sous la direction de Colasse B.* : Paris : Economica, : 1245-1257.
- Simon H.A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes* 3.
- Simonet D. (2013). New public management and the reform of French public hospitals. *Journal of Public Affairs* 13 (3): 260-271.
- Simons R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4) : 357-374.

- Simons R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business Press.
- Simons R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12 (1) : 49-62.
- Smith W., Gonin M. et Besharov M. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly* 23: 407-442.
- Smith W. et Lewis M.W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review* 36 (2) : 381-403.
- Soares A. (2002). Les émotions dans le travail. *Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail* 9 : 9-18.
- Soares A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler* 9 (1) : 9-18.
- Solle G. (2001). Concilier autonomie et contrôle : l'apport de l'ABC. In : *Congrès de l'AFC*. Metz, France, : CD.
- Soparnot R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion* 97 (4) : 23-43.
- Spoljar P. (2008). Souffrances psychiques et emprise des « logiques gestionnaires » en service de soins intensifs : le miroir du patient. *Perspectives Psy* 47 (2) : 185-194.
- Star S.L. (2010). Ceci n'est pas un objet-frontière ! *Revue d'anthropologie des connaissances* 4 (1).
- Star S.L. et Griesemer J.R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science* 19 (3) : 387-420.
- Steiler D. et Rosnet É. (2011). La mesure du stress professionnel Différentes méthodologies de recueil. *La Revue des Sciences de Gestion* 251 (5) : 71-79.
- Sternberg R.J. et Kaufman J.C. (2017). Intelligence. In *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*. : Elsevier.
- Stolowy H., Pujol E. et Molinari M. (2003). Audit financier et contrôle interne. *Revue française de gestion* no 147 (6) : 133-143.
- Suchman M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-611. *The Academy of Management Review* 20: 571-610.
- Sulaiman S. et Mitchell F. (2005). Utilising a typology of management accounting change: An empirical analysis. *Management Accounting Research* 16 (4) : 422-437.
- Swanson E.B. et Ramiller N.C. (1997). The Organizing Vision in Information Systems Innovation. *Organization Science* 8 (5) : 458-474.
- Szostak B.L., Boughzala Y., Diné S. et Yahiaoui S. (2018). La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? *Management & Avenir* 100 (2) : 111-133.

T

- Tahar C. (2020). De nouveaux outils de pilotage dans un package existant : une nécessaire et difficile synchronisation. *Comptabilité Contrôle Audit* 26 (3) : 7-34.
- Talbot D. (2015). Faut-il être proche pour contrôler ? Effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel. In : *Conférence de l'AIMS*. Paris, France.
- Talbot D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, Économie, Société* 12 (2) : 125-144.
- Talbot D. (2018). Proximités et contrôles. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* Décembre (5-6) : 1099-1119.
- Tapia C. (1991). *Management et sciences humaines*. Ed. Eyrolles.
- Tarafi N. (2022). L'évaluation des managers, une composante peu connue du système de pilotage. *ACCRA* 13 (1) : 57-89.
- Taskin L. et Gomez P.-Y. (2015). Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? *@GRH* 14 (1) : 99-128.
- Terrade F., Pasquier H., Reerinck-Boulanger J., Guingouain G. et Somat A. (2009). L'acceptabilité sociale : la prise en compte des déterminants sociaux dans l'analyse de l'acceptabilité des systèmes technologiques. *Le travail humain* 72 (4) : 383-395.
- Tessier J. (1996). *L'insécurité liée à l'emploi et la perception de la situation de changement au travail, la perception de contrôle, la tolérance à l'ambiguïté, la dépendance à l'emploi et le stress*, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Thelisson A.-S. (2017). *Intégration post-fusion. Une lecture paradoxale comme moyen pour comprendre le processus d'intégration - Eclairages par une étude de cas longitudinale in vivo -*. Marseille : Aix-Marseille.
- Thiétart R.-A. (2001). *Management et complexité : concepts et théories*.
- Thornton P.H., Jones C. et Kury K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. *Research in the Sociology of Organizations* 23 : 125-170.
- Toki R. (2019). Les modalités d'appropriation des outils de gestion en contexte pluraliste : une double perspective théorique. In : Dakar, Senegal.
- Torre A. et Talbot D. (2018). Proximités : retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* Décembre (5-6) : 917-936.
- Touchais L. (2006). Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse. In : *Comptabilité contrôle et institution(s)*. Tunisie.
- Touron P. (2000). Apports et limites de la théorie néo-institutionnelle des organisations : Etude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France. In : *Congrès de l'AFC Angers*.
- Townley B. (1994). *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work* 1st edition., London: SAGE Publications Ltd.
- Tran H., Brelet L., Issam F., Goblet X. et Mephu Nguifo E. (2022). L'ambiguïté dans la représentation des émotions : état de l'art des bases de données multimodales. In

Extraction et Gestion des Connaissances. : BoD - Books on Demand.

- Tran S. (2012). Le pilotage des entreprises étendues : le rôle du SI dans le dispositif de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* (15-1/2).
- Tsoni C. (2017). L'apport des théories de la motivation pour comprendre l'appropriation des TI. *Systèmes d'information & management* 22 (4) : 9-46.
- Tsoni C. (2012). Proposition d'une échelle de mesure psychométrique de l'appropriation individuelle d'un outil informatique. *Systèmes d'information & management* 17 (4) : 39-68.
- Turki O. (2006). Les pratiques du contrôle de gestion face au changement. In *Comptabilité Contrôle Audit et Institution(s)*. Tunisie.

U

- Uhalde M. (2005). Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations. *La Revue de l'Ires* 47 (1) : 135-154.

V

- Vacher B. (2004). Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ? *Sciences de la Société* (63) : 132-149.
- Vacher B. (2005). Note sur « Une technologie invisible ? » de Michel Berry, 1983.
- Vallejo J., Sampieri-Teissier N. et Baret C. (2015). Comprendre les difficultés de la mise en oeuvre de la délégation de gestion à l'hôpital. Une lecture par le concept d'anarchie organisée. In : ARAMOS, Marseille.
- Van Appelghem C. et Nguyen P. (2021). La proximité entre le dirigeant et les administrateurs a-t-elle un impact sur le coût des fonds propres ? *Comptabilité Contrôle Audit* 27 (1) : 111-158.
- Van Haepelen B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflète et perspectives de la vie économique* (2) : 83-99.
- Vas A. (2005). Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire. *Gestion 2000* 22 (5) : 131-154.
- Venkatesh V. et Davis F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science* 46 (2) : 186-204.
- Verdier C., Mériade L. et Talbot D. (2020). Les proximités, un cadre d'analyse de l'environnement de contrôle à l'Université. *Gestion et management public* 8 (3) : 73-95.
- Vettraino J. (2013). Lecture : « La bureaucratisation du monde à l'ère néo-libérale ». *Revue Projet* 333 (2) : 90-96.
- Vidal R. (2014). Décider dans un monde incertain : Une question de représentation, une mesure en temps réel. In : *19e Congrès de Maîtrise des Risques et Sécurité de Fonctionnement*.

- Vidal-Gomel C. et Rogalski J. (2007). La conceptualisation et la place des concepts pragmatiques dans l'activité professionnelle et le développement des compétences. *Activités* 04 (1) : 49-84.
- Villarmois O. de L. et Tondeur H. (1999). Une analyse des systèmes de contrôle. In : *Congrès de l'AFC*. Bordeaux, : 21.
- Villemonteix F. et Stolwijk C. (2011). Processus d'adoption du TNI : quelle part de soi ? In : *Sciences et technologies de l'information et de la communication en milieu éducatif : Analyse de pratiques et enjeux didactiques* Athènes : New Technologies Editions, : 251.
- Vinck D. (2003). L'instrumentation du travail interdisciplinaire : cadrage des échanges et médiation par les objets intermédiaires. *Esprit Critique : Revue Internationale de Sociologie et de Sciences sociales* 5 (1).
- Vinokur A. (2014). La normalisation de l'université. In *Gouverner par les standards et les indicateurs ; de Hume aux rankings*. : B. Frydman & A. Von Waeyenberge, : 235-262.
- Vinokur A. (2006). La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique. *Education et sociétés* n° 18 (2) : 109-124.
- Vuattoux J.-C. (2020). Gérer les risques psychosociaux dans les organisations ? État de l'art pour un contrôle de gestion des RPS. *Revue de l'organisation responsable* 15 (3) : 7-14.

W

- Walter C. (2011). Performance et surveillance du système financier. *Revue d'économie financière* 101 (1) : 105-116.
- Weick K.E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies* 25 (4): 305-317.
- Weick K.E. (2001). *Making sense of the organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishers.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, SAGE.
- Weick K.E. (2006). *The social psychology of organizing* 2. ed., [Nachdr.], New York: McGraw-Hill.
- Weick K.E. (1979). Unobtrusive Measures in Organizational Theory: A Reminder. *Administrative Science Quarterly* 24 (4) : 650-659.
- Weil B. et Hatchuel A. (1992). L'expert et le système. *Revue Française de Gestion Industrielle* 11 (2) : 79-81.
- Weiss H. et Cropanzano R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*. 1-74.
- Wenger E. (1998). *Communities of Practice: Learning as a Social System*, New-York: Cambridge University Press.
- Williet J. et Brangier E. (2007). Approche basée sur l'acceptabilité future de la définition et de la conception d'un assistant émotionnel : quand ergonomie et marketing conjuguent leurs talents. In *L'ergonomie des produits et des services*. Le travail en débat. : Toulouse : Octarès, : 3-12.

Y

Yin R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* 1 édition., Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc.

Z

Zajonc R.B. (1980). Preferences Need No Inferences. *American Psychologist* 35 (2) : 151-175.

Zardet V. et Noguera F. (2013). Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Experimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires. *Gestion et management public* 2/2 (4) : 5-31.

Zawadzki C. (2011). L'évolution du fonctionnement de la PME lors de l'introduction du contrôle de gestion : leçons d'un échec. In : *Comptabilités, économie et société*.

Zouhri B. et Rateau P. (2015). Valeur sociale des éléments du noyau central : la norme représentationnelle de centralité. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 106 (2) : 129-148.

Zouine A. (2018). Contrôle de gestion et progiciels de gestion intégrés : vers une nouvelle approche analytique des facteurs clés de succès. In *Transitions numériques et informations comptables*. : Nantes, France.

Zouine A. (2020). Les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre d'un ERP en contrôle de gestion : le courant structurationniste comme approche d'analyse. *Revue Française d'Economie et de Gestion* 1 (4) : 209-230

LISTE DES ABBREVIATIONS

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
ANT	Actor Network Theory
ATER	Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche
CAC	Commissaires aux Comptes
CCA	Comptabilité Contrôle Audit
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
DAF	Directeur Administratif et Financier
DD&RS	Développement Durable et Responsabilité Sociétale
DOJ	Departement Of Justice
E/C	Enseignant-Chercheur
EDI	Echange de Données Informatisé
EMS	Etablissement Médicosocial
ERP	Entreprise Ressource Planning
GE	General Electric
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HSR4R	Human Resources Strategy for Researchers
IAE	Institut d'Administration des Entreprises
LFR	Loi des Finances Rectificatives
LMD	Licence - Master - Doctorat
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
LRU	Loi relative aux libertés et Responsabilités des Universités
LS	Libre-Service
MCF	Maitre de Conférences
MCS	Management Control System
NMP	Nouveau Management Public
NPM	New Public Management
PAF	Piste d'Audit Fiable
PCG	Package de Contrôle de Gestion
PECGL	Paradigme Epistémologique Constructiviste au sens de Guba et Lincoln
PECP	Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PU	Professeur des Universités
QGA	Questionnaire Genevois d'Appraisal
RAF	Responsable Administratif et Financier
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RS	Représentations sociales
SCG	Système de Contrôle de Gestion
SMG	Système de Maîtrise de Gestion
SMP	Systèmes de Management de la Performance
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TRS	Théorie de la Régulation Sociale
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UX	User Experience

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Figure 1: Architecture de la thèse	13
Figure 2: Les trois visions théoriques d'une décision rationnelle (source: Reix et al., 2016, 74)	87
Figure 3: Interprétation de l'expérience selon Pierce (1978) puis repris par Lorino (2002)	91
Figure 4: Mise en perspective des formes de l'action en fonction des outils de contrôle	102
Figure 5: Les sphères d'appartenance des relations sociales (Source: Jodelet, 2008)	148
Figure 6: Proposition de modélisation des étapes de déploiement des outils de contrôle	165
Figure 7 : Différents types de processus de diffusion des innovations- inspiré des travaux de Richez-Battesti (2015)	178
Figure 8: Diffusion de l'innovation selon les catégories d'adoptants (Adapté de Kaminski, 2011)	183
Figure 9: Modèles de processus d'adoption des innovations managériales d'après Leusere et al. (2004) et repris par Lux (2013)	185
Figure 10: Le processus d'appropriation (Source : De Vaujany, 2006)	191
Figure 11 : Les packages de contrôle (Source : Malmi et Brown, 2008)	200
Figure 12 : La matrice capacitante (source: Benoit, 2016, 75)	218
Figure 13: Un dialogue de gestion qui mobilise les caractéristiques capacitanes (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019, 92)	221
Figure 14: Articulations des concepts identifiées dans l'étude exploratoire	231
Figure 15: Design de recherche pour l'étude n°1	269
Figure 16: Design de recherche pour l'étude n°2	310
Figure 17: Design de recherche pour l'étude n°3	351
Figure 18: Articulation des concepts	364

INDEX DES ENCADRES

Encadré 1: Extrait traitant de la dissonance cognitive lors des processus d'appropriation	65
Encadré 2: Extrait traitant de la structuration lors des processus d'appropriation	81
Encadré 3: Extrait traitant de la Technology Acceptance Model dans les processus d'appropriation	130
Encadré 4: Extrait traitant de l'User Experience dans les processus d'appropriation	132
Encadré 5: Axiome 4 de l'appropriation – De Vaujany (2005, 21)	194
Encadré 6: Extrait traitant de la construction de sens dans les processus d'appropriation	204
Encadré 7: Extrait traitant de la légitimité lors des processus d'appropriation	205
Encadré 8: Extrait traitant des émotions lors des processus d'appropriation	208
Encadré 9: ISO 9001	236
Encadré 10: L'accréditation AACSB	241
Encadré 11: L'interprétativisme par Gavard-Perret et al. (2018, 31)	249
Encadré 12: L'étude de cas (Gavard-Perret et al., 2018, 152)	256
Encadré 13: Les principes de la recherche intervention (Krief et Zardet, 2013, 213-214)	257
Encadré 14: Le codage à visée théorique selon Point et Fourboul (2006, 63)	260
Encadré 15: La coordination des représentations (Lorino 1995, 236-242)	318
Encadré 16: L'intérêt de traiter des émotions dans l'appropriation (Lajante et Lux, 2018, 13)	348

INDEX DES TABLEAUX

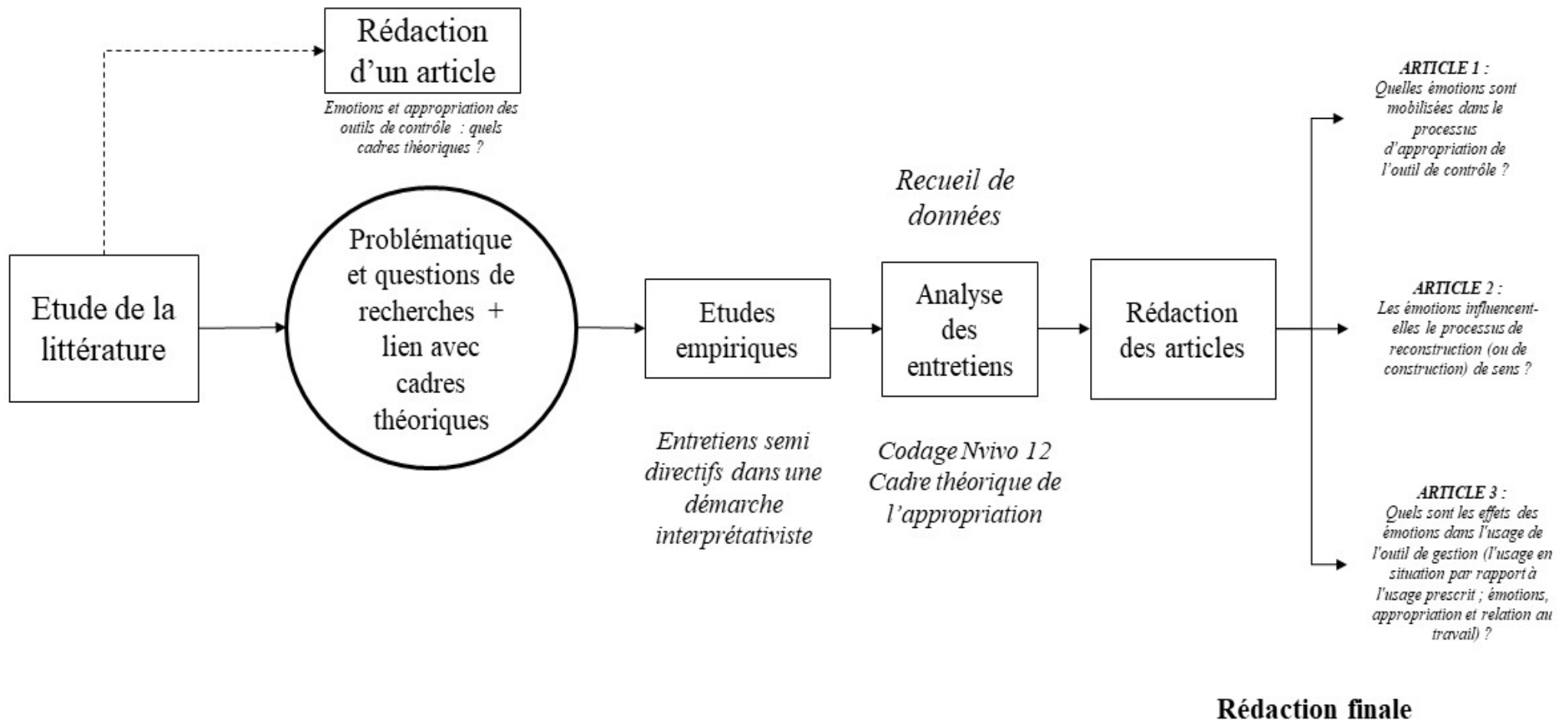
Tableau 1: Risques liés à l'implantation de dispositifs de pilotage	35
Tableau 2: Quatre formes d'intervention sur les objets techniques (adapté de Akrich, 2006) (Source : Martineau, 2012)	41
Tableau 3: Quelques publications critiques sur les outils de gestion (source: Chiapello et Gilbert, 2012)	44
Tableau 4: Lien entre déviations de comportements et échecs des outils	53
Tableau 5: les impacts de la surcharge sur la santé - basé sur les travaux de Pezé (2015)	57
Tableau 6: Apports de la revue de la littérature aux principaux courants critiques	66
Tableau 7: Les quatre rôles des outils de gestion inspirés des travaux de David (1998) et de Rocher (2009)	93
Tableau 8: Caractéristiques de la routine et impact sur les outils de contrôle	104
Tableau 9: Concepts du sensemaking (Dervin, 1989) et relations entre ces concepts et déploiement des outils	113
Tableau 10: Caractéristiques des outils de contrôle	128
Tableau 11 : Les outils de contrôle à la lumière de la subjectivité selon Weick (1995)	138
Tableau 12: Littérature et questions de recherche	162
Tableau 13: Outils ouverts et outils fermés (Source: Martineau, 2017, 250)	167
Tableau 14: Trois regards sur l'appropriation (Source: De Vaujany, 2006)	189
Tableau 15 : Un état des lieux des modes de contrôle identifiés dans la littérature	213
Tableau 16: Les quatre caractéristiques capacitantes (Source: Benoit, 2016, 77 et Adler et Borys, 1996, 70-74)	219
Tableau 17: Les verbes du contrôle capacitant employés par Adler et Borys (1996) (Source: Benoit, 2016, 74)	220
Tableau 18 : Récapitulatif des études menées	262
Tableau 19: Les cinq formes de proximité (traduit de Boschma, 2005, p. 71)	277
Tableau 20: Méthodologies de codages employées par forme de proximité	280
Tableau 21: Exemple de processus de codage issu de la théorie ancrée	281
Tableau 22: Implications comportementales par typologie d'émotions (Garcia-Prieto et al., 2005)	359
Tableau 23: Caractéristiques du contrôle capacitant et lien avec la pré-appropriation	361
Tableau 24: Pilotage employé par magasins et émotions identifiées	377

Tableau 25: Impact des typologie d'émotions sur la pré-appropriation	379
Tableau 26: Proposition d'un mode d'emploi capacitant pour déployer les outils de contrôle	399

ANNEXES

Annexe 1 : Design de recherche initial.....	455
Annexe 2 : Guide d'entretien – EMS	456
Annexe 3 : Guide d'entretien – AACSB	459
Annexe 4 : Design de recherche final.....	461
Annexe 5 : Panorama des certifications – accréditations universitaires.....	462
Annexe 6 : Guide d'entretien – Piste d'audit fiable	470
Annexe 7 : Modèle de l'évaluation cognitive selon Scherer (avec attribution des coefficients)	473
Annexe 8 : Tableaux d'évaluation des émotions selon le modèle de Scherer	474

Annexe 1: Design de recherche initial



Annexe 2: Guide d'entretien – EMS

1. Présentation personnelle et de la fonction

- 1.1. Quelle est votre formation (de base et continue) ?
- 1.2. Quelle est votre fonction et quelles sont vos responsabilités ?
- 1.3. *Questions éventuelles à la compréhension du cahier des charges ?*
- 1.4. De combien de personnes êtes-vous responsables de manière directe et de manière indirecte ?
- 1.5. Depuis combien de temps travaillez-vous à dans l'EMS et quelle a été votre évolution personnelle ainsi que celle de votre fonction ?
- 1.6. Quel est votre lieu de travail ?
- 1.7. Etes-vous appelés à collaborer avec l'autre site ? Si oui, à quelle fréquence et selon quelles modalités ?

2. Changement

- 2.1. Avez-vous vécu la « fusion » des deux sites des EMS et si oui comment l'avez-vous vécue ?
- 2.2. Comment cette fusion a-t-elle été communiquée ?
- 2.3. Quels objectifs ont-ils été fixés à cette fusion ?
- 2.4. Quelles modalités particulières ont accompagné cette fusion ?
- 2.5. Les collaborations entre les deux sites sont-elles favorisées ? Si oui, de quelle manière ?
- 2.6. Qu'est-ce qui a changé concrètement avec cette fusion au niveau de l'institution, de votre site et de votre travail ?
- 2.7. Devez-vous supporter de fortes pressions budgétaires ? Si oui, comment sont-elles appliquées et comment les vivez-vous ?
- 2.8. Recevez-vous des demandes ou des instructions contradictoires à l'interne de l'institution ?

3. Bien-être au travail

- 3.1. Comment évaluez-vous votre bien-être au travail sur une échelle de 1 à 10 ?
- 3.2. Qu'est-ce qui vous motive et vous plaît particulièrement dans votre travail ?
- 3.3. Quelles sont vos principales difficultés dans votre travail ?
- 3.4. Pouvez-vous décrire une situation de travail dans laquelle vous avez eu l'impression que rien ne fonctionnait ?
- 3.5. Quels sont les principaux éléments de démotivation dans votre travail ?
- 3.6. Etes-vous satisfaits de vos conditions de travail, aussi bien au niveau des infrastructures, des horaires, que des plannings ?
- 3.7. Considérez-vous votre charge de travail et les exigences comme acceptables ?
- 3.8. Vivez-vous du stress au travail ? Si oui, de quelle nature, pour quelles raisons et comment le gérez-vous ?
- 3.9. Bénéficiez-vous des possibilités de formation continue adaptées ?
- 3.10. Avez-vous le sentiment de vous engager dans votre travail au-delà de votre cahier des charges ?
- 3.11. Est-ce que votre engagement dans votre travail est reconnu, voire récompensé ? Si oui comment, à l'interne et à l'externe de l'EMS ?

4. Identité culturelle

- 4.1. Est-ce que les objectifs et les valeurs de l'EMS sont clairs et vous sont-ils connus ?
- 4.2. Quels sont les objectifs et les valeurs de l'EMS ?
- 4.3. Comment se traduisent-ils à votre niveau ?

- 4.4. Travaillez-vous plutôt de manière individuelle ou en équipe ?
- 4.5. Comment qualifiez-vous vos relations avec votre supérieur, vos collègues, vos subordonnés, les résidents et leurs familles / proches ?
- 4.6. Observez-vous ou percevez-vous des différences entre les deux sites de l'EMS quant aux objectifs, aux valeurs, aux modes de fonctionnement ou aux règles ?
- 4.7. Observez-vous ou percevez-vous des différences entre les différents secteurs quant aux objectifs, aux valeurs, aux modes de fonctionnement ou aux règles ?
- 4.8. Y a-t-il des réunions du personnel, par site ou regroupant les deux sites, et participez-vous à ces réunions ?
- 4.9. Y a-t-il des moments de mise au vert ou de team building auxquels vous participez ?
- 4.10. Y a-t-il des fêtes du personnel, par site ou regroupant les deux sites, et participez-vous à ces fêtes ?
- 4.11. Quels sont les apports, l'intégration et les relations avec les bénévoles et avec les personnes en formation ?

5. Organisation (structurelle et procédurale)

Organigramme, cahiers de charges, procédures, système qualité, répartition des rôles

- 5.1. Est-ce que l'organisation de l'EMS est claire pour vous ?
- 5.2. Est-ce que l'organisation de l'EMS est adaptée selon vous ? Si non, sur quels points ?
- 5.3. Bénéficiez-vous de suffisamment d'autonomie dans votre travail ?
- 5.4. Vous sentez-vous contrôlé et surveillé dans votre travail ?
- 5.5. Avez-vous le droit à l'erreur dans votre travail ?
- 5.6. Bénéficiez-vous de suffisamment de support et d'aide dans votre travail, notamment lors de changements ?
- 5.7. Le système qualité est-il adapté et est-il à jour (documents, application, audits) ?
- 5.8. Utilisez-vous régulièrement le manuel qualité et les différents documents associés ?
- 5.9. Reconnaissez-vous un lien entre la hiérarchie et l'utilisation du manuel qualité ?
- 5.10. Que ressentez-vous à la lecture/utilisation du manuel qualité ? Cela provoque-t-il des préoccupations particulières quant à la qualité du travail que vous fournissez ?
- 5.11. Pour quelles raisons les cahiers des charges et les procédures ne sont-elles pas harmonisées entre les deux sites ?
- 5.12. Le système de suivi et d'évaluation du personnel est-il adapté ?
- 5.13. Des objectifs individuels ou collectifs vous sont-ils fixés ? Si oui, de quelle manière ?
- 5.14. Avez-vous un entretien d'appréciation par année et comment se déroule-t-il ?
- 5.15. Le rôle du coordinateur est-il clair par rapport à celui de référent ?

6. Gouvernance

- 6.1. Est-ce que les rôles des différents organes et responsables sont bien définis ?
- 6.2. Est-ce que cette répartition des rôles est adaptée ?
- 6.3. Comment pouvez-vous définir le style de leadership de la Direction ?
- 6.4. Dans quelle mesure les membres de la direction s'impliquent-ils et est-ce adapté ?
- 6.5. La direction intervient-elle fréquemment, dans quels domaines et quelle est son efficacité ?
- 6.6. Les conflits sont-ils fréquents à l'intérieur du secteur, du site, respectivement de la Fondation ?
- 6.7. Comment les conflits sont-ils réglés ?
- 6.8. Existe-t-il une organisation informelle avec un réseau d'influence efficace ?
- 6.9. Percevez-vous des luttes de pouvoir au sein du site ou de l'EMS ? si oui, lesquels ?

7. Information et participation

- 7.1. Etes-vous bien informé dans votre travail ?
- 7.2. Avez-vous la possibilité d'émettre des propositions dans votre travail, est-ce que vous l'utilisez et êtes-vous écouté ?
- 7.3. Existe-t-il des processus participatifs au sein de l'EMS ? Si oui, lesquels, les utilisez-vous et fonctionnent-ils à satisfaction ?
- 7.4. Est-ce que ces processus participatifs favorisent les synergies entre les secteurs, respectivement entre les deux sites ?
- 7.5. A quelle proportion de votre temps de travail estimez-vous les temps passés dans des réunions et colloques ?
- 7.6. Est-ce que ces temps de réunions et de colloques sont structurés et formalisés ?

Questions finales de relances complémentaires

8. Malaises dans l'institution

- 8.1. Observez-vous un ou des malaises dans l'EMS ? Si oui, le(s)quel(s) ? Ce(s) malaise(s) concerne(nt)-il(s) un seul site, les deux sites ou les relations entre les deux sites ?
- 8.2. Si cela n'a pas été abordé auparavant : questions relatives aux extraits du rapport annuel faisant état d'un malaise dans le personnel soignant (charge de travail).

9. Points d'amélioration dans l'institution

- 9.1. Quelles sont vos propositions pour augmenter les collaborations et les synergies entre les deux sites ?
- 9.2. Quels sont les autres points à améliorer dans l'EMS ?

10. Autres remarques éventuelles

- 10.1. Avec-vous d'autres remarques, observations ou suggestions dans le cadre de votre travail dans l'EMS ?

Annexe 3: Guide d'entretien – AACSB

INTRODUCTION (5 minutes)

Bonjour,

Je m'appelle Marion Hertzog et je mène cette étude dans le cadre de ma thèse.

Je souhaite tout d'abord vous remercier de participer à cet entretien qui va durer entre 45 min et 1h. Il s'inscrit dans le cadre de mon travail de thèse en contrôle de gestion. Ce doctorat est réalisé sous la direction du Professeur Marc Bollecker. Mon travail porte sur l'appropriation des outils de contrôle et l'impact du mode de pilotage sur ce dernier. Nous pensons que la mise en place d'AACSB est particulièrement intéressante à étudier sous cet angle.

Nous avons sélectionné des questions volontairement ouvertes afin d'obtenir de votre part, vos opinions personnelles : il n'y a donc pas de mauvaises réponses.

Pour faciliter la conduite de l'entretien, accepteriez-vous que l'entretien soit enregistré. Nous vous garantissons également la totale confidentialité de vos données.

Avez-vous des questions ?

Si non, je vais commencer par vous demander de vous présenter : fonction / ancienneté / parcours professionnel / votre établissement d'origine ?

Je vais maintenant vous poser quelques questions sur la communication qui a été faite autour de la certification

PARTICIPATION ET CONTROLE CAPACITANT (20 minutes)

- Comment avez-vous pris connaissance du contenu et des objectifs de la certification AACSB pour votre établissement ?
- Si on se réfère strictement aux informations qui vous ont été communiquées depuis le début du projet, qu'est-ce qui justifie de mettre en place une telle certification dans votre établissement ? (Évaluation des réalisations, adoption de meilleures procédures, adoption de contrôle qualité, objectif personnel du porteur de projet)
- Si on se réfère à nouveau aux seules informations qui vous ont été transmises, quelles sont les principales caractéristiques de AACSB pour l'établissement ?
- Les contraintes imposées par AACSB sont-elles cohérentes avec les possibilités de l'établissement ? Est-ce qu'AACSB est réalisable selon vous ?
- Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la certification AACSB, ou vous êtes-vous attribué un rôle ? si oui lequel ?
- La communication faite sur AACSB depuis le début du projet est-elle cohérente avec ce qui est en train de se mettre en place ?
- Que pouvez-vous dire des affirmations suivantes :
 - a. L'objectif de cohérence d'AACSB est limpide, (l'information est claire et concise, accessible, contextualisée donc le moment est opportun)
 - b. AACSB est une certification objective, (les erreurs sont possibles et assumées, les comparaisons avec d'autres éléments d'informations sont faisables, et les informations sont partagées et permettent leur mise en relation)

- c. AACSB est une certification ouverte, (l'utilisateur est entendu, les réponses aux questionnements sont rapides, les utilisateurs peuvent faire des propositions)

REPRESENTATIONS (15 minutes)

- Vis-à-vis des affirmations évoquées juste avant, finalement, d'après vous, quel est le principal objectif d'AACSB pour l'établissement ?
- Selon vous, cet outil va-t-il permettre à l'établissement de définir une stratégie (ou vision/mission à long terme) et de fédérer le personnel autour d'elle ?
- Est-ce que le projet AACSB a fait évoluer les modes de communication ou plus largement de coordination entre les différentes strates hiérarchiques de l'établissement ? Si oui, comment ?
- D'après vous, le projet AACSB induit-il la création d'un nouveau vocabulaire et de nouvelles règles, si oui, le vivez-vous comme une contrainte ? comme une opportunité ?
- D'après vous, les représentations qu'ont les ambassadeurs (organisme ou porteurs de projets) AACSB du projet sont-elles identiques aux vôtres ? Si oui ou non pourquoi ?

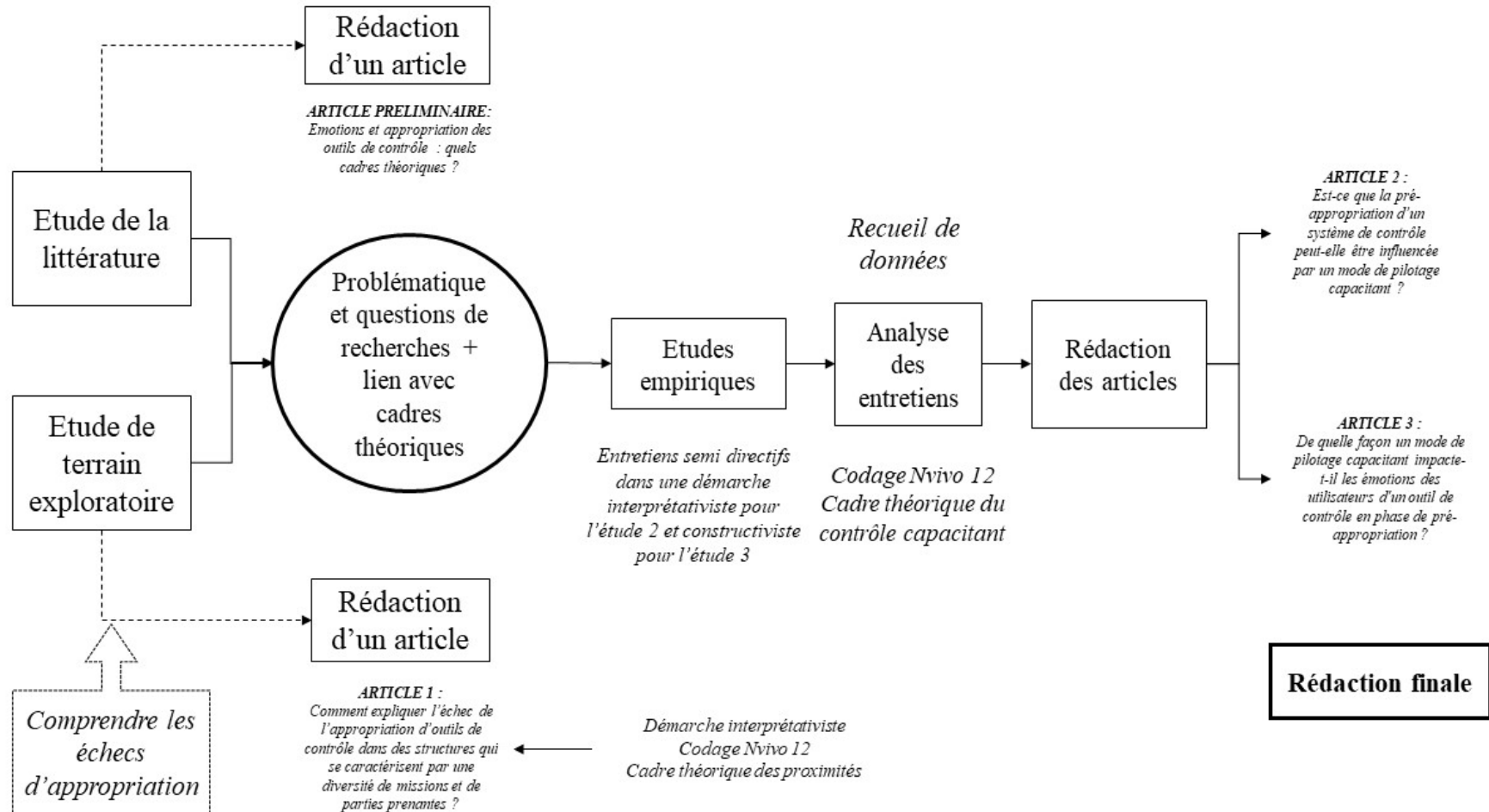
EMOTIONS ET APPROPRIATION (10 minutes)

- Comment avez-vous réagi lorsque que la décision de certification a été prise ?
- Que pouvez-vous dire des affirmations suivantes :
 - L'objectif d'AACSB est pertinent avec la façon dont il est mis en place
 - L'atteinte des objectifs d'AACSB est certaine
 - Les attentes liées à AACSB sont concordantes avec ce qu'il est possible de faire
 - AACSB est une opportunité majeure
 - Il est urgent de mettre en place AACSB
- Maîtrisez-vous les tâches qui vous ont été attribuées (ou que vous vous êtes attribuées) dans le processus de déploiement d'AACSB ?
- Vous avez appris récemment que vous êtes éligible à la certification, qu'avez-vous ressenti et qu'est-ce que cela représente pour vous ?

CONCLUSION

L'entretien touche à sa fin. De votre côté, avez-vous des questions ou souhaitez-vous ajouter quelque chose ? Si non, l'entrevue est terminée et je vous remercie beaucoup de votre participation. Si vous le souhaitez, nous vous recontacterons afin de vous faire part de l'avancée de nos recherches.

Annexe 4: Design de recherche final



Annexe 5: Panorama des certifications – accréditations universitaires

	Description	Scope	Etablissement d'accréditation	Fonctionnement
AACSB	<p>La mission d'AACSB est d'encourager l'engagement, d'accélérer l'innovation et d'amplifier l'impact de l'enseignement de la gestion. AACSB est une certification dédiée aux écoles de commerces. Elle s'efforce d'améliorer en permanence l'engagement des entreprises, du corps enseignant, des institutions et des apprenants, afin que l'enseignement de la gestion soit en phase avec les pratiques. En conséquence, l'enseignement de la gestion aura un impact positif sur les entreprises et la société, et AACSB amplifiera cet impact.</p> <p>Dans la réalisation de sa mission et de sa vision, AACSB met l'accent sur les valeurs de qualité, de diversité et de l'inclusion, d'un état d'esprit global, de l'éthique, de la responsabilité sociale et de la communauté.</p>	<p>Management stratégique et de l'innovation Norme 1 : Planification stratégique Norme 2 : Ressources physiques, virtuelles et financières Norme 3 : Ressources du corps enseignant et du personnel professionnel Succès de l'apprenant Norme 4 : Curriculum Norme 5 : Assurance de l'apprentissage Norme 6 : Progression de l'apprenant Norme 7 : Efficacité et impact de l'enseignement Leadership éclairé, engagement et impact sociétal Norme 8 : Impact de l'éducation Norme 9 : Engagement et impact sociétal</p>	AACSB (Association to advance collegiate schools of business)	<p>Process :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demande d'accréditation 2. Si acceptée demande d'éligibilité 3. Choix d'un bénévole (mentor) pour la mise en place du projet 4. Création et mise en place du plan d'action avec validation 5. Audit 6. Recommandations 7. Accréditation <p>Mise en place de processus d'amélioration continue grâce à un reporting fait sur l'outil "my Accreditation"</p>
AISHE	<p>AISHE peut être utilisé de deux manières : soit comme un outil interne, c'est-à-dire comme un instrument d'auto-évaluation, soit comme un outil externe, visant la certification ou le benchmarking. L'utilisation en tant qu'outil interne d'auto-évaluation est totalement gratuite. Tout le matériel nécessaire peut être téléchargé d'internet. Dans ce cas, les procédures d'évaluation peuvent être suivies à la lettre, mais il est également possible de les remanier selon les souhaits de l'établissement concerné. Si l'accréditation AISHE est utilisé comme un instrument externe, l'évaluation d'AISHE est présidée par un évaluateur externe certifié de l'organisme, et l'évaluation est effectuée par un membre de l'équipe de certification. Cela peut conduire à la reconnaissance du certificat international de développement durable dans l'enseignement supérieur. Ce certificat est un système d'étoiles, à plusieurs niveaux allant de 1 à 5 étoiles. Grâce à cela, l'acquisition d'un certificat s'est avérée être une forte incitation au développement continu de l'organisation.</p>	<p>Operations Humanité / Ecologie / Economie / Structure physique Education Intégration interdisciplinaire / Intégration thématique / Sensibilisation / Méthodologie Recherche Intégration interdisciplinaire / Intégration thématique / Sensibilisation / Méthodologie Société Connection / Investissement thématique / Sensibilisation et apprentissage / Méthodologie Identité Cohérence / Expertise / Communication / Leadership</p>	AISHE (Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education)	<p>Processus d'accréditation :</p> <p>Partie 1 : Introduction et collection de données Partie 2 : Notation individuelle Partie 3 : Meeting</p> <p>Il est recommandé que la direction décide d'un plan stratégique formel sur le développement durable, immédiatement après l'évaluation. Ce plan doit contenir des éléments essentiels, comme la répartition des responsabilités entre les membres du personnel, des directives pour l'établissement de rapports d'évaluation, etc. L'étape suivante consiste en l'organisation d'une autre évaluation d'AISHE autour de la date de la situation souhaitée, au cours de laquelle le plan stratégique achevé sera évalué.</p>

<p>DD&RS</p>	<p>Le dispositif de labellisation « Label DD&RS » est le fruit du travail collectif d'une dizaine d'universités et de grandes écoles, de la Conférence des Grandes Ecoles, de la Conférence des Présidents d'Université, du Ministère en charge du développement durable, du Ministère en charge de l'enseignement supérieur et du Réseau Français des Etudiants pour le développement Durable. Il s'inscrit dans la lignée de l'art 55 du Grenelle 1 de l'environnement, en réponse à la feuille de route de la Conférence environnementale 2013 et au nombre des initiatives internationales rassemblées sur la plate-forme www.sustainabilityperformance.org.</p> <p>Le label DD&RS permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser nationalement et internationalement le meilleur rapport bénéfices/coûts des démarches de développement durable et de responsabilité sociétale des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. - Monter en compétences au sein d'un collectif d'établissements engagés 	<p>5 niveaux d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau 1 dit de prise de conscience - Niveau 2 dit d'initiation - Niveau 3 dit de conformité aux objectifs du canevas Plan Vert. Formalisation. Evaluation des actions engagées : ce niveau est celui du respect des réglementations et des objectifs stratégiques nationaux en vigueur; - Niveau 4 dit de maitrise : « Processus d'amélioration continue. Début d'innovation. Recherche d'efficience », - Niveau 5 dit d'exemplarité : « Excellence, innovation, reconnaissance des pairs, exemplarité ». 	<p>Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DD&RS)</p>	<p>Critères de recevabilité :</p> <p>Les 4 critères portant sur les prérequis à la candidature</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seuil d'entrée au label DD&RS - Participation éclairée au dispositif de labellisation - Qualité de membre d'une des conférences françaises d'établissements d'enseignement supérieur (CPU, CGE, CDEFI). - Solde non débiteur en cas de renouvellement de label DD&RS <p><u>Outils diagnostic pour la recevabilité :</u></p> <p>L'outil de diagnostic de recevabilité, d'éligibilité et d'audit ou « outil de diagnostic » était le document Excel « fil rouge » du dispositif. Cet outil est cependant remplacé en majorité par la plateforme PERSEES. L'auto-évaluation est complétée directement en ligne et les indicateurs, documents, objectifs et fiches actions sont également à télécharger sur la plateforme.</p> <p>Audit puis dispositifs de labellisation (label valable 4ans avec révision annuelle)</p>
<p>EQUIS</p>	<p>Le label EQUIS est un label qualité qui peut s'apparenter à AACSB. Il est attribué aux établissements qui assurent un haut niveau de qualité académique, des relations étroites avec le monde de l'entreprise et un solide potentiel en recherche. Toutes ces activités doivent avoir une forte dimension internationale.</p> <p>Une équipe d'auditeurs composée de professeurs et de doyens de Business School internationales établit un rapport de visite et des recommandations. Ensuite, l'EQUIS Accreditation Board prend la décision finale de décerner ou pas le label. EQUIS labellise, pour une durée de 3 ou 5 ans, selon la solidité des garanties apportées.</p> <p>L'accréditation considère l'institution dans son ensemble, ses programmes, mais aussi toutes ses autres activités : recherche, enseignement à distance, formation continue et responsabilité sociale.</p>	<p>L'école dans son ensemble, et non un programme en particulier, est évaluée selon plusieurs critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gouvernance, la stratégie et les ressources de l'école, - Les programmes et l'équipe pédagogiques, les services aux étudiants, la prise en compte du développement personnel, - La dimension internationale de l'école, des étudiants, des professeurs et des programmes, - Les relations avec les entreprises, - Les contributions de l'école à la communauté en général. 	<p>EQUIS (EFMD Quality Improvement System) est accordé par l'EFMD (European Foundation for Management Development)</p>	<p>Rentrer dans le processus d'accréditation est quelque chose de coûteux pour les écoles, en termes d'argent mais aussi de temps : elles doivent au préalable remplir un rapport exhaustif de l'état de l'école. Par la suite, les affirmations des écoles sont vérifiées à travers plusieurs audits qui permettent d'attester de la bonne foi de l'école.</p> <p>L'équipe d'auditeurs est composée de professeurs et de doyens d'école. Cette dernière donne à la fin de sa visite des recommandations à l'école. In fine, la décision revient à l'EQUIS Accreditation Board d'attribuer ou non le label à l'école.</p> <p>EQUIS est l'accréditation internationale réputée la plus difficile à obtenir. Pour s'attirer les faveurs du board, l'école doit faire montre de son haut niveau académique, de ses liens étroits avec les entreprises et son territoire mais également d'un solide potentiel de recherche.</p>

<p>ESDGC</p>	<p>Education for Sustainable Development and Global Citizenship évalue :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les liens entre la société, l'économie et l'environnement et entre notre propre vie et celle des acteurs du monde entier - les besoins et les droits des générations actuelles et futures - les relations entre le pouvoir, les ressources et les droits de l'homme - les implications locales et globales de tout ce que nous faisons et les actions que les individus et les organisations peuvent entreprendre en réponse aux problèmes locaux et mondiaux <p>Le défi pour les écoles est d'offrir aux enseignants et aux apprenants la possibilité d'examiner les questions mondiales, d'établir des liens entre ce qui est personnel, local, national et mondial, de s'engager dans des expériences culturellement diverses, d'évaluer de manière critique leurs propres valeurs et attitudes et de développer des compétences qui leur permettront de lutter contre l'injustice, les préjugés et la discrimination.</p>	<p>5 domaines sont appréhendés : (Engagement et leadership, Enseignement et apprentissage, Gestion institutionnelle, Partenariats, Recherche et suivi). Elle porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'adaptation d'un modèle de maturité et d'une formation habituellement appliquée aux entreprises et au secteur industriel ; - les résultats avec un système de signalement ; <p>Développé spécifiquement pour les établissements d'enseignement supérieur du Pays de Galles, au Royaume-Uni, et décrit par le gouvernement du Pays de Galles pour permettre une évaluation de la mise en œuvre de l'EDD dans les universités.</p>	<p>Gouvernement de Grande Bretagne et du Pays de Galle</p>	<p>Plusieurs critères sont évalués, notamment dans l'enseignement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pauvreté et richesse - Identité et culture - Choix et décision - Santé - Environnement naturel - Consommation et déchets - Changement climatique <p>La certification demande de mettre en place d'un système d'auto évaluation interne</p>
<p>GM - Green Metric</p>	<p>L'objectif de ce classement est de fournir les résultats d'une enquête en ligne concernant la situation actuelle et les politiques liées aux campus verts et à la durabilité dans les universités du monde entier. En attirant l'attention des dirigeants universitaires et des parties prenantes, on s'attend à ce qu'une plus grande attention soit accordée à la lutte contre le changement climatique mondial, aux économies d'énergie et d'eau, au recyclage des déchets et aux transports verts.</p>	<p>Basé sur 6 domaines (Scénario et infrastructure, Energie et changement climatique, déchets, eau, transports, éducation et recherche) ; 33 indicateurs, dont deux axés sur l'environnement ; et mise en place d'un système de points de classement permettant l'étalonnage et la comparaison ; avec une large application mondiale dans toutes les universités.</p>	<p>UI Green Metric World University Ranking</p>	<p>Méthodologie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Philosophie : basée sur les 3 E: environnement, équité et économie 2. Critères : collection de données telles que la taille, l'environnement global autour du campus, le degré d'espaces verts etc. <p>Mesure de l'impact carbone de l'établissement, puis le transport, l'usage de l'eau, la gestion des déchets, l'énergie et le changement climatique et l'éducation et la recherche.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Scoring : Mettre chaque critère au format numérique pour en faire des statistiques. 4. Classement des critères : chaque critère est catégorisé pour faciliter le calcul final. 5. Amélioration de l'outil de recherche : Révision du questionnaire en collaboration avec les établissements 6. Collection de données 7. Analyse des résultats
<p>GMID</p>	<p>Le GMID fournit un outil d'évaluation qui reflète l'interaction des parties prenantes dans les processus et met ces interactions en relation avec les critères du développement durable. Les parties prenantes proviennent d'institutions publiques, privées, universitaires, non gouvernementales ou gouvernementales. Le fait d'approcher des parties prenantes issues d'un si grand nombre de milieux professionnels et de disciplines pré suppose la complexité de l'évaluation.</p>	<p>Le modèle décrit le leadership, les réseaux sociaux, la participation, l'éducation et l'apprentissage ainsi que l'intégration de la recherche comme des principes de base du développement transformateur. Les interrelations entre ces principes sont décrites, démontrant une approche des processus de durabilité d'un point de vue intégratif.</p>	<p>GMID</p>	<p>Basé sur des indicateurs (12 indicateurs clés et 8 indicateurs de gestion stratégique), HEPS se concentre principalement sur les paramètres de changement de gestion organisationnelle ; Il y a moins d'importance accordée aux indicateurs sociaux et n'englobe pas de manière équilibrée toutes les dimensions de l'EDD</p>

HE21/HEPS	<p>Le Higher Education Partnership for Sustainability (HEPS) est un partenariat de 18 établissements d'enseignement supérieur britanniques engagés dans la durabilité, impliqués dans un projet de trois ans coordonné par Forum for the Future, la principale organisation caritative britannique en matière de développement durable. La mission de HEPS est d'établir un groupe de partenariat pionnier d'établissements d'enseignement supérieur qui sont considérés comme atteignant des objectifs stratégiques par un engagement positif dans l'agenda du développement durable et de générer des outils transférables, des conseils et une inspiration qui encourageront le reste du secteur à faire de même.</p>	<p>HEPS ne prescrit pas un modèle d'université durable et reconnaît que chaque institution a son caractère unique. Dans la poursuite d'un changement réel et à long terme mené de l'intérieur, le partenariat identifie des objectifs spécifiques et aide les institutions à les atteindre de la manière la plus durable possible. Permettre aux partenaires d'être des leaders dans ce domaine est une priorité élevée de cette initiative, mais il en va de même pour le partage de l'apprentissage et de l'expérience du HEPS au sein - et au-delà - du secteur de l'enseignement supérieur.</p>	<p>HEPS est soutenu par les Funding Councils d'Angleterre, d'Irlande du Nord, d'Ecosse et du Pays de Galles.</p>	<p>Basé sur des indicateurs (12 indicateurs clés et 8 indicateurs de gestion stratégique), HEPS se concentre principalement sur les paramètres de changement de gestion organisationnelle ; Il y a moins d'importance accordée aux indicateurs sociaux et n'englobe pas de manière équilibrée toutes les dimensions de l'EDD</p>
ISO 14000	<p>La norme iso14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental. Elle repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise. Elle concerne le management environnemental et dont les caractères sont propres à rassurer les consommateurs soucieux de l'environnement.</p>	<p>Le périmètre peut se définir à l'avance, qu'il soit organisationnel, technique ou géographique, mais ce périmètre doit être scrupuleusement délimité. 3 niveaux interviennent ensuite pour la mise en place de l'outil :</p> <p>1er niveau : recenser les pratiques et les résultats existants, mesurer les écarts par rapport aux bonnes pratiques, identifier les actions prioritaires à mener ;</p> <p>2nd niveau : Mettre en œuvre une politique ISO14001 et évaluer le système, état des lieux approfondis sous forme d'analyse environnementale, hiérarchisation des risques pour établir un programme environnemental.</p> <p>3ème niveau : Surveiller le système de management environnemental, communiquer le système de management environnemental, mesurer les performances environnementales.</p>	<p>Elle est une partie intégrante des normes d'organisation et l'ISO ou Organisation Internationale de la Normalisation (International Organisation for Standardization) en est l'organisme créateur / Bureau Veritas / AFAQ / AFNOR etc.</p>	<p>Méthodologie :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définition du domaine d'application 2. Analyse environnementales : analyse des activités 3. Définition de la politique environnementale 4. Définition des objectifs et du programme environnemental 5. Mise en œuvre, fonctionnement et contrôles 6. Audits internes 7. Revue de direction
LiFE	<p>Learning in Future Environnements (LiFE) est un outil de planification et d'auto-évaluation dédié aux lycées et universités et permettant d'améliorer la performance environnementale et la responsabilité sociétale à travers une approche globale. Le système reflète non seulement la nature spécifique du secteur de l'enseignement supérieur, mais aussi le caractère unique de chaque établissement, de son contexte et de ses approches individuelles de l'intégration de la durabilité.</p>	<p>L'une des caractéristiques déterminantes de l'indice LiFE est la souplesse des cadres de développement et d'amélioration qui s'inscrivent dans quatre domaines prioritaires :</p> <p>Leadership et gouvernance Partenariat et engagement Apprentissage, enseignement et recherche Installations et opérations</p> <p>Dans chacun des domaines prioritaires, il y existe une série de cadres complets qui aideront à passer en revue les activités actuelles en matière de durabilité, à orienter les futurs plans stratégiques et à démontrer vos progrès de manière simple, systématique et proactive.</p>	<p>LiFE (The Learning in Future Environments (LiFE) Index)</p>	<p>LiFE guide l'utilisateur depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable (identification des ressources disponibles, identification des objectifs, conduite du changement) et s'adapte au rythme de l'établissement.</p>

<p>P&P</p>	<p>Le classement des universités de People & Planet est le seul classement complet et indépendant des universités britanniques en fonction de leurs performances environnementales et éthiques. Il est compilé chaque année par le plus grand réseau de campagne étudiant du Royaume-Uni.</p>	<p>Basé sur 13 indicateurs (non divisés en dimensions), l'accent est mis sur les opérations environnementales et moins sur la communauté. Environmental Policy and Strategy ; Human Resources and Staff; Environmental Audits & Systems; Ethical Investment and Banking; Carbon Management Workers Rights; Sustainable Food; Staff & Student; Engagement Education; Energy Sources; Waste and Recycling; Carbon Reduction ; Water Reduction</p>	<p>People & Planet</p>	<p>Présentation graphique des résultats ; en service depuis plusieurs années permettant la comparaison annuelle et un classement annuel ; la collecte de données s'effectue sur les pages web des universités et auprès de l'Agence statistique de l'enseignement supérieur du Royaume-Uni. Statistics Agency. Les informations seront prises aux endroits suivants : 50% des informations rendues publiques sur le site web de l'université 50 % des informations publiées par l'Agence des statistiques de l'enseignement supérieur (HESA), l'Estates Management Record (EMR) et d'autres agences de vérification indépendantes et externes.</p>
<p>PRME</p>	<p>Lancée en 2007, Principles for Responsible Management Education (PRME) est une initiative internationale soutenue par le Global Compact des Nations Unies. Elle a pour objectif d'inspirer et de récompenser les initiatives en matière d'éducation responsable, de recherche et de leadership. PRME est une communauté d'apprentissage mondiale composée de leaders d'opinion, d'universitaires, d'entreprises, d'étudiants et d'experts en leadership. Les signataires qui rejoignent le PRME sont encouragés à s'engager dans une variété de plates-formes et de projets qui leur permettront d'intensifier leur engagement à transformer l'enseignement des affaires et de la gestion et à faire progresser les objectifs de développement durable.</p>	<p>PRME repose sur 6 principes : - Objectif : - Valeurs - Méthode - Recherche - Partenariat - Dialogue</p>	<p>Global Contact Réseau France PRME: Principles for Responsible Management Education</p>	<p>Pour rejoindre les PRME, il faut être : Un établissement supérieur publiquement reconnu et qui décerne des diplômes, ou une université d'entreprise dont la société mère est membre du Global Compact des Nations Unies. Un engagement central de toute institution participant à l'initiative PRME est de partager régulièrement des informations avec ses parties prenantes sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des six principes par le biais d'un rapport de partage d'informations sur les progrès.</p>
<p>PSAT</p>	<p>Basé sur un questionnaire et rapporté sous forme de graphique. Le PSAT est un système de notation à 4 niveaux, permettant d'obtenir une certification : platine, or, argent et bronze. Il fournit des informations sur les forces et les faiblesses de la mise en œuvre de la durabilité dans les établissements supérieurs et les aide à décider des stratégies futures; inclut les spécificités du pays dans lequel il a été développé (par exemple, les catastrophes naturelles).</p>	<p>4 dimensions sont concernées et divisées en 26 indicateurs : - gestion - éducation et recherche, - environnement, - communauté locale</p>	<p>CAS-Net Japan ASSC (Assessment System for Sustainable Campus)</p>	<p>L'ASSC clarifie les forces et les faiblesses de l'établissement dans la réalisation de la durabilité du campus, et son mécanisme est tel qu'à partir du résultat de l'évaluation, les politiques d'administration de l'université permettent de voir dans quel domaine il est possible de mettre l'accent pour renforcer sa force, ou pour réduire sa faiblesse. L'ASSC (PSAT) donne des informations en temps réel quant au classement des autres universités.</p>

<p>SAQ</p>	<p>Le Questionnaire d'évaluation de la durabilité (SAQ) est conçu pour aider à évaluer dans quelle mesure une université est durable dans son enseignement, sa recherche, ses opérations et son rayonnement. La "durabilité" implique que les principales activités du campus sont écologiquement saines, socialement justes, économiquement viables et humaines, et qu'elles continueront de l'être pour les générations futures. L'approche de la durabilité varie considérablement d'un établissement universitaire à l'autre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programme d'études ; 2. recherche et bourses d'études ; 3. opérations ; 4. développement et récompenses du corps professoral et du personnel ; 5. Sensibilisation et service ; 6. Opportunités pour les étudiants ; 7. Administration, mission et planification. 	<p>Développé par le secrétariat des signataires de la Déclaration de Taiilloires. Association des dirigeants universitaires pour un avenir durable</p>	<p>Basé sur le récit et les indicateurs : 35 indicateurs, 8 dimensions ; l'accent étant mis sur le fonctionnement du campus ; présenté par le biais d'un questionnaire adressé à diverses parties prenantes internes.</p>
<p>SRC</p>	<p>Le College Sustainability Report Card est une évaluation indépendante des activités de durabilité des campus et des fonds de dotation des collèges et universités des États-Unis et du Canada. Contrairement à l'accent mis par les universitaires sur la durabilité dans la recherche et l'enseignement, le rapport examine les collèges et les universités, en tant qu'institutions, sous l'angle de la durabilité. Le système de notation vise à encourager la durabilité en tant que priorité dans les opérations des collèges et les pratiques d'investissement des fonds de dotation en offrant des évaluations annuelles indépendantes des progrès.</p>	<p>Les catégories évaluées sont : L'administration ; Le changement climatique et énergie ; Les infrastructures physiques ; L'alimentation et le recyclage ; La participation des étudiants ; Le transport.</p> <p>Le processus de recherche a consisté à envoyer quatre enquêtes aux administrateurs et aux étudiants de chaque établissement participant. L'équipe de recherche a également recueilli des informations auprès de sources publiques.</p>	<p>SRC (Sustainability Report Card) est une initiative du Sustainable Endowments Institute</p>	<p>Sélection : Le College Sustainability Report Card 2011 évalue les efforts de durabilité environnementale de 322 établissements scolaires aux États-Unis et au Canada. Composition de l'enquête : Quatre enquêtes ont été conçues pour recueillir des informations sur la durabilité dans les opérations du campus, les services de restauration, les pratiques d'investissement des fonds de dotation et les activités des étudiants. Collecte et vérification des données : Les chercheurs ont également recueilli des informations auprès de sources publiques. Évaluation : La note globale d'un établissement est calculée à partir des notes reçues dans neuf catégories à pondération égale. Au total, 52 indicateurs sont utilisés pour évaluer les performances dans ces catégories. Reconnaissance : Le prix Overall College Sustainability Leaders est décerné aux établissements qui ont obtenu des résultats remarquables en matière de durabilité en obtenant une note globale de A- ou plus.</p>
<p>STARS</p>	<p>Stars vise à impliquer et à reconnaître le spectre complet des établissements d'enseignement supérieur, des collèges communautaires aux universités de recherche. Il englobe des objectifs de durabilité à long terme pour les institutions déjà très performantes, ainsi que des points d'entrée de reconnaissance pour les institutions qui font les premiers pas vers la durabilité. En participant à STARS, un établissement peut gagner des points pour obtenir une médaille STARS Bronze, Argent, Or ou Platine, ou obtenir la désignation STARS Reporter. Chaque sceau représente un leadership significatif en matière de développement durable.</p>	<p>5 catégories : - Académie - Opérations - Engagement - Plannification et administration - Innovation et leadership</p>	<p>AASHE (The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education)</p>	<p>La participation à STARS implique la collecte d'informations sur les initiatives et les résultats de l'institution en matière de l'institution, de documenter ces informations dans l'outil de rapport en ligne, obtenir l'assurance que ces informations sont exactes et conformes aux critères de crédit et soumettre un rapport pour obtenir une reconnaissance publique. Deux types de rapports peuvent être soumis : notés et non notés</p> <p>Mise en place d'un outil de reporting, procédure.</p>

<p>SLS</p>	<p>Cette accréditation est basée sur des indicateurs de performance. Elle repose sur une auto-évaluation développée spécifiquement pour les collèges et les universités pour améliorer la responsabilité sociale et les performances environnementales par le biais d'une approche globale de l'établissement.</p>	<p>4 domaines - Leadership et gouvernance : Leadership, Engagement du personnel et RH, Santé et bien-être, Risque - Apprentissage, enseignement et recherche, Engagement des étudiants - Partenaires et engagements : Communauté et engagement publics, interfaces avec industries et commerce, Approvisionnement et engagement des fournisseurs, Food & Drink - Bâtiments et opérations : Déchets, eau, biodiversité, construction, voyage, adaptation, énergie</p>	<p>The Alliance for Sustainability Leadership in Education : Sustainability Leadership Scorecard</p>	<p>L'accréditation établit des scores finaux avec une fourchette de 0 à 4, il n'y pas de pondération des indicateurs et les résultats finaux prennent la forme d'un tableau de bord. Il est adapté du Green Scorecard et lié aux normes des Objectifs de développement durable.</p>
<p>THE</p>	<p>Les classements d'impact des universités du Times Higher Education sont des tableaux de performance mondiaux qui évaluent les universités en fonction des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Cette méthode utilise des indicateurs soigneusement calibrés pour fournir des comparaisons complètes et équilibrées dans trois grands domaines : la recherche, la sensibilisation et l'intendance.</p>	<p>Il y a 17 ODD des Nations Unies THE évalue la performance des universités Les universités peuvent soumettre des données sur autant de ces ODD qu'elles le peuvent. Chaque ODD a une série de paramètres qui sont utilisés pour évaluer la performance de l'université dans cet ODD. Toute université qui fournit des données sur l'ODD 17 et au moins trois autres ODD est incluse dans le classement général.</p>	<p>THE (The World University Ranking) : THE World University Impact Ranking</p>	<p>Le score de chaque ODD est mis à l'échelle de sorte que le score le plus élevé dans chaque ODD dans le calcul global soit de 100. Cela permet d'ajuster les différences mineures dans la plage de notation de chaque ODD et de garantir que les universités sont traitées équitablement quels que soient les ODD pour lesquels elles ont fourni des données. Les paramètres continus mesurent les contributions à l'impact qui varient continuellement sur une plage - par exemple, le nombre de diplômés titulaires d'un diplôme en santé. Celles-ci sont généralement normalisées à la taille de l'établissement.</p>
<p>USAT</p>	<p>L'USAT est conçu pour établir dans quelle mesure les universités ont intégré les questions de durabilité dans l'enseignement, la recherche et dans l'enseignement, la recherche et les services à la communauté, les contributions des unités de gestion, les initiatives des étudiants et la politique (comme la SAQ, l'ASHE et la GASU).</p>	<p>L'outil se concentre sur les différentes unités fonctionnelles d'une université (par exemple, les départements, unités de recherche, unités de gestion, etc.) et la manière dont elles intègrent les préoccupations de durabilité dans leurs fonctions principales l'enseignement, la recherche, l'engagement communautaire et les pôles de gestion de l'université.</p>	<p>Développé par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour le contexte africain</p>	<p>Basé sur des indicateurs : 75 indicateurs, 4 domaines (Enseignement, Recherche et services communautaires, Fonctionnement et gestion, participation des étudiants, politique écrite et déclaration) ; score de 1 à 4 : adapté de la SAQ, de l'ASHE et de GASU</p>

Annexe 6: Guide d'entretien – Piste d'audit fiable

INTRODUCTION (5 minutes)

Bonjour,

Je m'appelle Marion Hertzog et suis deuxième année de thèse.

Je souhaite tout d'abord vous remercier de participer à cet entretien qui va durer entre 45 min et 1h. Il s'inscrit dans le cadre de mon travail de thèse en contrôle de gestion. Ce doctorat est réalisé sous la direction du Professeur Marc Bollecker. Mon travail porte sur l'appropriation des outils de contrôle. Nous pensons que la mise en place de la piste d'audit fiable est particulièrement intéressante à étudier sous cet angle

Nous avons sélectionné des questions volontairement ouvertes afin d'obtenir de votre part, vos opinions personnelles : il n'y a donc bien évidemment pas de mauvaises réponses.

Pour faciliter la conduite de l'entretien, accepteriez-vous que l'entretien soit enregistré. Nous vous garantissons également la totale confidentialité de vos données. Ce travail est complètement indépendant de celui du cabinet Audit & VA. Vous serez également en mesure d'arrêter l'entretien à tout moment et ce sans craindre aucun préjudice.

Avez-vous des questions peut-être des questions avant que nous commencions ?

Si non, je vais commencer par vous demander de vous présenter sans votre nom : Fonction / Ancienneté / Parcours professionnel ?

Je vais maintenant vous poser quelques questions sur la communication qui a été faite autour de la mise en place de la piste d'audit fiable.

PARTICIPATION ET CONTROLE CAPACITANT (20 minutes)

- Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?
- Comment avez-vous pris connaissance du contenu et des objectifs de la PAF ?
- Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ? si oui lequel ?
- Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin ?
- Comment les procédures internes vous sont-ils communiqués ?
- Comment qualifieriez-vous votre maîtrise des procédures internes ?
- Que pouvez-vous dire des affirmations suivantes :
 - a. L'objectif de la mise en place de la PAF est limpide, (l'information est claire et concise, accessible, contextualisée donc le moment est opportun)
 - b. La PAF est un outil objectif, (les erreurs sont possibles et assumées, les comparaisons avec d'autres éléments d'informations sont faisables, et les informations sont partagées et permettent leur mise en relation)
 - c. La PAF est un outil ouvert, (l'utilisateur est entendu, les réponses aux questionnements sont rapides, les utilisateurs peuvent faire des propositions)

REPRESENTATIONS (15 minutes)

- Selon vous, cet outil va-t-il permettre de redéfinir des objectifs stratégiques (par exemple privilégier les commandes en EDI, le 0 papiers) et de fédérer le personnel autour d'elle ?
- Êtes-vous à l'aise avec la stratégie actuelle du magasin ? Et comment la caractérisiez-vous
- Comprenez-vous les raisons de la mise en place de la PAF ?
- Vis-à-vis des affirmations évoquées juste avant, finalement, d'après vous, quel est le principal objectif de la mise en place de la PAF ?
- D'après vous, la PAF induit-elle la création d'un nouveau vocabulaire et de nouvelles règles, si oui, le vivez-vous comme une contrainte ? comme une opportunité ?
- D'après vous, les représentations qu'ont les CAC de la PAF sont-elles identiques aux vôtres ? Si oui ou non pourquoi ?

EMOTIONS ET APPROPRIATION (20 minutes)

- Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?
- Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF ?
- Selon vous, quels seraient les éléments à améliorer pour déployer au mieux la PAF ?
- La PAF doit s'adapter à vos façons de travailler ou à vous de vous adapter à la PAF ?
- Selon vous, comment est construite une procédure idéale ?

Occurrence de l'expérience émotionnelle (Questionnaire Genevois d'Appraisal (OGA) Format, développement et utilisation, adaptation de Scherer 2001)

- Combien de temps s'est écoulé depuis vous savez que vous allez devoir introduire la PAF ?
- Où l'avez-vous appris et qui était présent ? (Si pas répondu dans la première question)

Caractéristiques de l'évènement

- Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?
- Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?
- Est-ce que c'est familier pour vous ?
- Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?

Causes de l'évènement

- Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?

Conséquences de l'évènement

- Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?
- Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?
- Pensez-vous que la mise en place de la PAF allait se produire dans un futur proche ou plus éloigné ?
- Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ? (*p. ex., en vous aidant à atteindre un but, en vous apportant de la satisfaction ou en mettant fin à une situation déplaisante*)
- Attendez-vous des résultats négatifs ou indésirables de la PAF ? (*p. ex., en vous empêchant d'atteindre un but ou de satisfaire un besoin, en générant des dommages physiques ou en produisant des sentiments déplaisants*)
- Pensez-vous que la mise en place de la PAF puisse avoir des conséquences injustes ?

Réactions face aux conséquences

- Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?

- Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?

CONCLUSION

L'entretien touche à sa fin. De votre côté, avez-vous des questions ou souhaitez-vous ajouter quelque chose ? Si non, l'entrevue est terminée et je vous remercie beaucoup de votre participation. Si vous le souhaitez, nous vous recontacterons afin de vous faire part de l'avancée de nos recherches.

Annexe 7: Modèle de l'évaluation cognitive selon Scherer (avec attribution des coefficients)

	Plaisir/Bonheur		Joie		Déplaisir/dégoût		Mépris/Dédain		Tristesse/Rejet		Désespoir		Anxiété		Peur		Irritation/colère froide		Rage/colère chaude		Ennui/indifférence		Honte		Culpabilité		Fierté			
Soudaineté	Bas	9	haut/médi	6	Ouvert	12	Ouvert	12	Bas	9	haut	5	Bas	9	haut	5	Bas	9	haut	5	Très bas	18	Bas	9	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12
Familiarité	Ouvert	12	Ouvert	12	Bas	9	Ouvert	12	Bas	9	Très bas	18	Ouvert	12	Bas	9	Ouvert	12	Bas	9	haut	5	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12
Prédictabilité	Medium	10	Bas	9	Bas	9	Ouvert	12	Ouvert	12	Bas	9	Ouvert	12	Bas	9	Medium	10	Bas	9	Très haut	17	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12
Plaisir intrinsèque	haut	5	Ouvert	12	Très bas	18	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Bas	9	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12
Pertinence de l'objectif/besoin	Medium	10	haut	5	Bas	9	Bas	9	haut	5	haut	5	Medium	10																
Cause: agent	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Autre	13	Ouvert	12	Autre	13	Autre	13	Autre	13	Ouvert	12	Autre	13	Ouvert	12	Soi	15	Soi	15	Soi	15	Soi	15
Cause: motivation	Intention	8	Cha/int	1	Ouvert	12	Intention	8	Cha/neg	1	Cha/neg	1	Ouvert	12	Ouvert	12	Intention	7	Intention	8	Ouvert	12	Intention	7	Intention	8	Intention	8	Intention	8
Probabilité de résultat	Très haut	17	Très haut	17	Très haut	17	haut	5	Très haut	17	Très haut	17	Medium	10	haut	5	Très bas	18	Très haut	17	Très haut	17	Très haut	17	Très haut	17	Très haut	17	Très haut	17
Ecart avec la réalité	en accord	3	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	en désacco	4	Ouvert	12	en désacco	4	Ouvert	12	en désacco	4	en accord	3	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12
Conductivité	favorable	2	Vcon	16	Ouvert	12	Ouvert	12	Gêner	11	Gêner	11	Gêner	11	Gêner	11	Gêner	11	Gêner	11	Ouvert	12	Ouvert	12	haut	5	haut	5	haut	5
Urgence	Très bas	18	Bas	9	Medium	10	Bas	9	Bas	9	haut	5	Medium	10	Très bas	18	Medium	10	haut	5	Bas	9	haut	5	Medium	10	Bas	9	Bas	9
Contrôle	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	haut	5	Très bas	18	Très bas	18	Ouvert	12	Ouvert	12	haut	5	haut	5	Medium	10	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12
Pouvoir	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Bas	9	Très bas	18	Très bas	18	Bas	9	Très bas	18	Medium	10	haut	5	Medium	10	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12
Ajustement	haut	5	Medium	10	Ouvert	12	haut	5	Medium	10	Très bas	18	Medium	10	Bas	9	haut	5	haut	5	haut	5	Medium	10	Medium	10	Medium	10	haut	5
Standards internes	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Très bas	18	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Très bas	18	Très bas	18	Très bas	18	Très haut	17
Standards externes	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Très bas	18	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Ouvert	12	Bas	9	Bas	9	Ouvert	12	Ouvert	12	Très bas	18	haut	5	haut	5
COEFFICIENT	9,93750		10,56250		12,00000		10,68750		11,18750		11,12500		11,12500		10,53333		10,26667		8,60000		11,06667		11,80000		12,33333		11,00000			

Annexe 8 : Tableaux d'évaluation des émotions selon le modèle de Scherer

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 1)	Réponse Critères	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Très bas	18
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Haut	5
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Medium	10
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Haut	5
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Haut	5
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	favorable	2
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Haut	5
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Medium	10
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Haut	5
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Ouvert	12
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Ouvert	12
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités Du magasin	Standards externes	Ouvert	12
	COEFFICIENT		9,37500
	RESULTAT		9,9375

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 2)	Réponse Critères	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut	5
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Bas	9
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Bas	9
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Bas	9
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Ouvert	12
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Très bas	18
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Ouvert	12
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Haut	5
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Medium	10
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Ouvert	12
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Haut	5
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Ouvert	12
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités Du magasin	Standards externes	Ouvert	12
	COEFFICIENT		10,37500
	RESULTAT		12,3333

Irritation/
colère froide

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 3)	Réponse	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut/médium	6
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Ouvert	12
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Ouvert	12
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Haut	5
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Intention négative	7
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	en accord	3
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	favorable	2
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Medium	10
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Medium	10
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Haut	5
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Haut	5
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Ouvert	12
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités Du magasin	Standards externes	Ouvert	12
COEFFICIENT			8,50000
RESULTAT			8,6

Rage/ colère chaude

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 4)	Réponse	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut/médium	6
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Haut	5
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Medium	10
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Bas	9
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Ouvert	12
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Haut	5
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Medium	10
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Haut	5
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Haut	5
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Medium	10
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités Du magasin	Standards externes	Ouvert	12
COEFFICIENT			9,50000
RESULTAT			9,9375

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 5)	Réponse		Code
	Critères	Réponse Liste	
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut	5
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Haut	5
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Medium	10
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Bas	9
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Bas	9
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	en accord	3
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Gèner	11
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Medium	10
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Medium	10
	Pouvoir	Ouvert	12
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Haut	5
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
	Standards externes	Haut	5
COEFFICIENT	9,12500		
RESULTAT	8,6		

Rage/ colère chaude

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 6)	Réponse		Code
	Critères	Réponse Liste	
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut/médiu m	6
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Haut	5
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Medium	10
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Medium	10
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	en accord	3
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Ouvert	12
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Bas	9
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Medium	10
	Pouvoir	Haut	5
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Ouvert	12
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
	Standards externes	Haut	5
COEFFICIENT	9,43750		
RESULTAT	9,9375		

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 7)	Réponse Critères	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut	5
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Très bas	18
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Bas	9
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Bas	9
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Bas	9
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Intention négative	7
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	en accord	3
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Ouvert	12
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Medium	10
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Très bas	18
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Medium	10
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Ouvert	12
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Ouvert	12
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin	Standards externes	Ouvert	12
	COEFFICIENT		10,56250
	RESULTAT		10,53333

Peur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 8)	Réponse Critères	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut/médium	6
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Ouvert	12
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Medium	10
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Bas	9
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Haut	5
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Ouvert	12
	Causalité: motivation	Intention	8
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	en accord	3
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Gêner	11
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Haut	5
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Haut	5
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Bas	9
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Medium	10
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très bas	18
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin	Standards externes	Haut	5
	COEFFICIENT		8,62500
	RESULTAT		8,6

Rage/ colère chaude

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 0)	Réponse	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut	5
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Ouvert	12
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Ouvert	12
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Bas	9
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Medium	10
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Intention	8
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Haut	5
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Ouvert	12
Était-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Bas	9
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Medium	10
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Ouvert	12
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Ouvert	12
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin	Standards externes	Ouvert	12
COEFFICIENT	10,62500		
RESULTAT	10,6875		

Mépris/ Dédain

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 10)	Réponse	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Bas	9
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Haut	5
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Ouvert	12
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Haut	5
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Medium	10
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Ouvert	12
	Causalité: motivation	Intention	8
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	en accord	3
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Ouvert	12
Était-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Medium	10
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Ouvert	12
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Haut	5
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Ouvert	12
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités Du magasin	Standards externes	Bas	9
COEFFICIENT	9,43750		
RESULTAT	9,9375		

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 11)	Réponse		Code
Critères	Réponse	Réponse Liste	
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut	5
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Ouvert	12
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Bas	9
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Bas	9
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Haut	5
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Très Haut	17
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	favorable	2
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Medium	10
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Ouvert	12
	Pouvoir	Haut	12
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Haut	5
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
	Standards externes	Haut	5
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin			
COEFFICIENT	9,81250		
RESULTAT	9,9375		

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 12)	Réponse		Code
Critères	Réponse	Réponse Liste	
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut/médium	6
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Ouvert	12
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Medium	10
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Haut	5
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Soi	15
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	favorable	2
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Haut	5
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Haut	5
	Pouvoir	Ouvert	12
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Haut	5
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
	Standards externes	Ouvert	12
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin			
COEFFICIENT	9,50000		
RESULTAT	9,9375		

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 13)	Réponse		Code
Critères	Réponse	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Haut	5
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Très bas	18
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Bas	9
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Bas	9
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Bas	9
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Ouvert	12
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Très bas	18
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Ouvert	12
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Très bas	18
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Très bas	18
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Bas	9
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Bas	9
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très bas	18
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin	Standards externes	Très bas	18
	COEFFICIENT	12,87500	
	RESULTAT	12,33333	

Culpabilité

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 14)	Réponse		Code
Critères	Réponse	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Bas	9
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Haut	5
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Très Haut	17
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Medium	10
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Haut	5
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Haut	5
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Haut	5
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Haut	5
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Ouvert	12
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin	Standards externes	Haut	5
	COEFFICIENT	9,62500	
	RESULTAT	9,9375	

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 15)	Réponse		Code
Critères	Réponse	Réponse Liste	
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Bas	9
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Ouvert	12
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Très Haut	17
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Haut	5
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoin		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Intention	8
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Haut	5
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Haut	5
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Haut	5
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Ouvert	12
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Haut	5
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités Du magasin	Standards externes	Haut	5
	COEFFICIENT	9,50000	
	RESULTAT	9,9375	

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 16)	Réponse		Code
Critères	Réponse	Réponse Liste	
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Très bas	18
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Ouvert	12
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Très Haut	17
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Medium	11
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Ouvert	12
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Très Haut	17
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	en accord	3
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Ouvert	12
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Bas	9
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Medium	10
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Medium	10
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Haut	5
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Ouvert	12
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités Du magasin	Standards externes	Ouvert	12
	COEFFICIENT	11,50000	
	RESULTAT	11,0666667	

Ennui/indifférence

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 17)	Réponse	Réponse Liste	Code
QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 17)	Critères		
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Bas	9
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Ouvert	12
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Ouvert	12
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Haut	5
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Medium	10
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Ouvert	12
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Ouvert	12
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Medium	10
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Ouvert	12
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Ouvert	12
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Ouvert	12
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Très Haut	17
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités Du magasin	Standards externes	Ouvert	12
	COEFFICIENT		11,37500
	RESULTAT		9,9375

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 18)	Réponse	Réponse Liste	Code
QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 18)	Critères		
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Ouvert	12
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Ouvert	12
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Très Haut	17
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Haut	5
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Haut	5
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Intention	8
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Medium	10
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Ouvert	12
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Bas	9
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Haut	5
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Medium	10
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Haut	5
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Ouvert	12
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin	Standards externes	Ouvert	12
	COEFFICIENT		9,93750
	RESULTAT		9,9375

Plaisir/Bonheur

QUESTIONS D'ENTRETIEN CORRESPONDANTES (Entretien 19)	Réponse		
	Critères	Réponse Liste	Code
Nouveauté	Nouveauté		
Est-ce que cette nouvelle était soudaine ?	Soudaineté	Bas	9
Est-ce que c'est familier pour vous ?	Familiarité	Haut	5
Auriez-vous pu prédire la mise en place de la PAF ?	Prédictibilité	Très Haut	17
Comment avez-vous réagi lorsque que vous avez appris que la PAF devait-être mise en place ?	Agrément intrinsèque	Ouvert	12
Est-ce que les conséquences de la PAF sont importantes pour vous ?	Pertinence de l'objectif/besoin	Medium	11
Significations des Buts/Besoins	Significations des Buts/Besoins		
Selon vous, la mise en place de la PAF répond-elle à un comportement ou à des circonstances spéciales ?	Causalité: agent	Autre	13
	Causalité: motivation	Intention	8
Pensez-vous que les conséquences de la mise en place de la PAF sont prévisibles ?	Degré de certitude dans la prédiction des conséquences	Très Haut	17
Vous attendiez-vous à ce que la PAF prenne sa forme actuelle ?	Inadéquation avec les attentes	Ouvert	12
Attendez-vous des résultats positifs ou désirables de la PAF ?	Opportunité	Haut	5
Etait-il urgent de mettre en place la PAF ?	Urgence	Medium	10
Potentiel de maîtrise	Potentiel de maîtrise		
Vous a-t-on confié un rôle dans le cadre de la mise en place de la PAF, ou vous êtes-vous attribué un rôle ?	Contrôle	Ouvert	12
Seriez-vous capable de tourner la PAF à votre avantage ?	Pouvoir	Ouvert	12
Pensez-vous être capable de réagir en cas de défaillance dans la mise en place de la PAF	Ajustement	Ouvert	12
Compatibilité avec les standards	Compatibilité avec les standards		
Si on se réfère aux seules informations qui vous ont été transmises, qu'est-ce que la PAF selon vous ?	Standards internes	Ouvert	12
Les contraintes imposées par la PAF sont-elles cohérentes avec les possibilités du magasin	Standards externes	Ouvert	12
	COEFFICIENT	11,18750	
	RESULTAT	11,0666667	

Ennui/ indifférence

TABLE DES MATIERES

<i>Résumé</i>	<i>i</i>
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
1. L'émergence d'une recherche... Les contestations des anciens <i>Alst'hommes</i> face aux nouveaux outils General Electric	1
1.1. Un rachat controversé.....	1
1.2. Des outils multiples : une réorganisation perpétuelle.....	3
1.3. Des réactions à l'usage des outils.....	4
2. Contexte de la recherche : réaliser les processus d'appropriation	5
2.1. Appréhender les outils de contrôle.....	5
2.1.1. Comprendre le concept complexe du contrôle.....	5
2.1.2. Les outils de contrôle.....	6
2.2. L'appropriation des outils de contrôle.....	7
2.2.1. Comprendre le concept d'appropriation.....	7
2.2.2. Définir l'appropriation.....	8
3. Objet de la recherche : prendre en compte les modes de pilotage dans l'appropriation	9
3.1. Le contrôle capacitant pour analyser les modes de pilotage.....	9
3.2. Problématiques et des questions de recherches.....	11
PARTIE 1. L'APPROPRIATION DES OUTILS DE CONTRÔLE, UN PHENOMENE COMPLEXE ABORDÉ SOUS LE PRISME DES MODES DE PILOTAGE. UNE REVUE DE LA LITTERATURE	14
CHAPITRE 1 : LES ENJEUX DU DEPLOIEMENT DES OUTILS, UN DECRYPTAGE PLURIDISCIPLINAIRE	18
1. Déployer des outils de contrôle ou prévoir l'imprévisible : une lecture critique	20
Prologue : Focus sur les courants critiques en sciences de gestion.....	20
1.1. Les outils de contrôle : la fin d'une utopie.....	22
1.1.1. Vers un excès d'outillage.....	22
1.1.1.1. Les risques d'un excès d'instrumentation.....	23
1.1.1.2. L'impact de l'isomorphisme sur le déploiement des outils dans l'organisation.....	25
1.1.1.3. Le déploiement excessif des outils est-il en lien avec la notion de confiance ?.....	28
1.1.2. Des outils instables.....	30

1.1.2.1.	Vers une rigidification des organisations	30
1.1.2.2.	Des outils qui changent et évoluent contre les acteurs	32
1.1.2.3.	Des effets pervers des outils sur les organisations	34
1.2.	La face cachée de l'instrumentation des organisations	36
1.2.1.	L'outil est-il rationnel ?.....	37
1.2.1.1.	Une acceptation contrastée des outils	37
1.2.1.2.	Le mythe de la rationalité instrumentale	39
1.2.2.	Altérer la nature de l'outil	41
1.2.2.1.	Détourner pour mieux régner.....	41
1.2.2.2.	Manipuler l'outil, est-ce une finalité ?	43
1.2.2.3.	Déployer des outils : une institutionnalisation des rapports de force.....	45
1.2.2.4.	Des outils incomplets ou inadaptés dans leurs usages et dans leurs déploiement.....	47
1.2.3.	L'impact des outils sur les humains : une analyse des risques	49
1.2.3.1.	Les travaux de Berry (1983) pour comprendre l'impact des outils sur les acteurs	49
1.2.3.2.	Engager les acteurs dans le déploiement des outils de contrôle : des risques assumés ?	51
1.2.3.3.	Des outils violents.....	54
1.2.3.4.	Des manifestations de souffrance au travail : l'impact de l'usage des outils	56
1.2.4.	Des échecs dans le déploiement des outils	58
1.2.4.1.	Le constat d'échecs de la mise en place d'outils dans la littérature	58
1.2.4.2.	Déployer les outils : un changement organisationnel en proie aux résistances ?	61
1.2.4.3.	Cohérence technique versus incohérence psychologique	63

2. Les finalités de l'outil de contrôle dans une lecture structuro-fonctionnaliste 69

2.1.	Une démarche d'uniformisation des pratiques	69
2.1.1.	L'être matériel des outils	69
2.1.1.1.	La nature instrumentale des outils	69
2.1.1.2.	La matérialité des outils	71
2.1.2.	Des instruments de la rationalité organisationnelle	74
2.1.2.1.	Les outils, des instruments en quête de rationalité	74
2.1.2.2.	Déployer des outils : l'institutionnalisation de nouvelles pratiques de gestion.....	76
2.1.3.	Les outils : entre uniformisation et structuration	77
2.1.3.1.	Uniformiser les pratiques grâce aux outils.....	77
2.1.3.2.	Interactions entre apparition de logiques et déploiement des outils de contrôle	79
2.1.3.3.	Une structuration permise grâce aux outils.....	80
2.2.	Le rôle performatif des outils : agir !	82
2.2.1.	Le rôle des outils dans la formalisation stratégique.....	83
2.2.1.1.	La fonction des outils dans le positionnement stratégique.....	83
2.2.1.2.	Piloter la stratégie grâce aux outils	84
2.2.1.3.	Piloter les acteurs de la stratégie	86
2.2.1.4.	Participer à la prise de décision ou fabriquer la décision	87
2.2.2.	Les fonctions de transmission des outils	89

2.2.2.1.	La philosophie gestionnaire des outils	89
2.2.2.2.	La création de schèmes d'interprétation au travers de l'outil.....	90
2.2.2.3.	Créer le lien entre acteurs et organisation	92
2.2.2.4.	Créer du lien par les valeurs.....	94
2.3.	Inscrire les outils dans une communauté.....	96
2.3.1.	Les outils de contrôle : des supports aux acteurs de l'organisation.....	96
2.3.1.1.	Des supports à l'apprentissage.....	96
2.3.1.2.	Des supports au changement et à l'innovation.....	98
2.3.1.3.	Des supports d'échange	99
2.3.2.	Faire perdurer l'action : une fonction des outils de contrôle	101
2.3.2.1.	Le sens de l'éthique et de l'action dans le déploiement des outils.....	102
2.3.2.2.	Des outils pour pérenniser.....	103
2.3.2.3.	Des outils pour légitimer.....	105
3.	Les outils de contrôle, une mise en œuvre délicate	110
1.1.	Des outils complexes dans des contextes complexes : une périlleuse interaction.....	110
1.1.1.	Déployer des outils dans des environnements complexes	110
1.1.1.1.	Des environnements en tension.....	110
1.1.1.2.	Donner du sens aux outils : une tâche complexe dans des contextes en proie aux instabilités	112
1.1.1.3.	Prendre en compte des intentions individuelles divergentes dans le déploiement des outils	114
1.1.2.	La complexité des outils au travers celle de son contexte	116
1.1.2.1.	Introduire un nouvel outil : un phénomène pluridimensionnel	116
1.1.2.2.	Les variables de l'incertitude pour comprendre l'implication des outils	117
1.1.2.3.	Des diversités au sein des organisations : entre richesse et complexité	119
1.1.3.	Outils et contextes organisationnels : indépendants ou co-dépendants	121
1.1.3.1.	Les difficultés d'inscription des outils dans un contexte organisationnel : une nécessité pourtant vitale	121
1.1.3.2.	Les outils face à la question de l'autonomie	123
1.1.3.3.	Outils actifs/acteurs passifs ?	125
1.2.	Le déploiement des outils : de l'objectivité à la subjectivité.....	127
1.2.1.	La nature objective des outils : une limite de développement ?	127
1.2.1.1.	La qualité et le design des outils de contrôle : des propriétés intrinsèques essentielles dans leur mise en œuvre.....	127
1.2.1.2.	Comprendre les outils grâce à leurs propriétés : facilité d'usage et intelligibilité des systèmes	129
1.2.1.3.	Des instruments à l'image de leurs concepteurs	133
1.2.2.	La perspective représentationniste des outils	135
1.2.2.1.	La théorie positiviste : une vision limitée des outils ?	135
1.2.2.2.	Rationalité et objectivité des outils : une perception étroite du rôle des outils	137

1.2.2.3.	Réguler par les outils, jusqu'à quel point ?	139
1.2.3.	Des contraintes... ..	140
1.2.3.1.	Les contraintes liées au déploiement des outils de contrôle.....	141
1.2.3.2.	« Prévoir, décider, contrôler » : des rôles limitants ?.....	143
1.2.3.3.	Des outils : entre croyance, attitudes et comportements des acteurs.....	144
1.3.	La subjectivité de la mise en œuvre des outils de contrôle renforcée par des phénomènes psychocognitifs	146
1.3.1.	La toute-puissance des perceptions	146
1.3.1.1.	Les représentations, un concept multiforme et hétérogène	146
1.3.1.2.	Les structures des représentations qui affectent l'usage des outils de contrôle.....	149
1.3.1.3.	Des représentations qui évoluent et se transforment	151
1.3.2.	Un rôle oublié des émotions dans le déploiement des outils	153
1.3.2.1.	Des émotions refreînées	153
1.3.2.2.	Les émotions au travail : libres ou prescrites	155

CHAPITRE 2 : L'IMPORTANCE DE L'APPROPRIATION DANS LE DEPLOIEMENT DES OUTILS DE CONTROLE 163

1. L'appropriation, une rencontre délicate entre acteurs et outils de contrôle 165

1.1.	Conception et usage des outils : un état des lieux concernant deux concepts à l'origine de l'appropriation	165
1.1.1.	Conception et implantation des outils de contrôle dans les organisations	165
1.1.1.1.	Les régimes de conception des outils de contrôle	165
1.1.1.2.	Implanter des outils dans les organisations	168
1.1.2.	Différenciation des types d'usage.....	169
1.1.2.1.	L'usage prescrit des outils	170
1.1.2.2.	L'usage réel ou en situation	172
1.1.2.3.	La sociologie des usages pour comprendre ce que l'on fait des outils.....	173
1.2.	Avant l'appropriation : la diffusion et l'adoption des outils.....	176
1.2.1.	La diffusion des outils	176
1.2.1.1.	La diffusion des innovations : une littérature spécifique pour comprendre les prémices de l'appropriation.....	176
1.2.1.2.	Les prémices de l'appropriation : l'interaction acteur/outils.....	178
1.2.1.3.	Les déterminants de la diffusion des outils	180
1.2.2.	L'adoption des outils de contrôle	182
1.2.2.1.	De la diffusion à l'adoption	182
1.2.2.2.	Adoption : processus ou état ?	184
1.3.	Le processus d'appropriation	187
1.3.1.	Une définition de l'appropriation	187
1.3.1.1.	La recherche de définition d'un concept complexe	187
1.3.1.2.	La perspective appropriative selon De Vaujany	189

1.3.2.	Focus sur la phase de pré-appropriation : un phénomène encore méconnu.....	192
1.3.2.1.	Induire la pré-appropriation : une revue de la littérature des concepts similaires à cette phase	192
1.3.2.2.	La pré-appropriation : une littérature à compléter.....	194
2.	Approfondir les phénomènes d'appropriation pour en comprendre les enjeux	198
2.1.	L'appropriation : un processus subjectif ?.....	198
2.1.1.	Analyser les processus d'appropriation : une manœuvre complexe.....	198
2.1.1.1.	Appréhender l'étendue des outils de contrôles	198
2.1.1.2.	Zoom sur les quatre regards de l'appropriation	201
2.1.2.	L'appropriation, un processus humain	203
2.1.2.1.	La construction de sens par les acteurs : un moyen de s'approprier et de légitimer l'outil de contrôle	203
2.1.2.2.	L'appropriation symbolique : rendre l'outil légitime.....	205
2.1.2.3.	Symbolisme et psycho cognitions : des perspectives qui restent encore à approfondir	206
2.2.	Réaliser le processus d'appropriation en prenant en considération le mode de pilotage.....	210
2.2.1.	Les modes de pilotage pour comprendre l'appropriation	210
2.2.1.1.	Du contrôle au pilotage.....	211
2.2.1.2.	Les modes de contrôle / pilotage : un état des lieux.....	212
2.2.2.	Analyser l'appropriation grâce au contrôle capacitant	215
2.2.2.1.	Le contrôle capacitant : cadre théorique de cette recherche.....	215
2.2.2.2.	Le contrôle capacitant pour inciter les acteurs à l'appropriation : une analyse des caractéristiques du modèle.....	217
2.2.2.3.	Analyser l'appropriation grâce au contrôle capacitant.....	220

PARTIE 2. ARCHITECTURE, METHODOLOGIE ET TROIS ESSAIS SUR L'APPROPRIATION..... 226

CHAPITRE 1 : UNE ARCHITECTURE MULTINIVEAUX POUR UNE THESE PAR ESSAIS 227

1.	Structure et design de recherche	228
1.1.	Un design de recherche initial inadapté aux réalités de terrain	228
1.2.	Réorienter sa recherche selon le terrain et les pratiques gestionnaires.....	230
1.3.	Des évolutions qui mènent à une réinterprétation du design de recherche.....	231
2.	Présentation des études et des contextes de recherche	233
2.1.	Présentation de la première étude : une démarche exploratoire	233
2.1.1.	Une phase de construction de la recherche : un cadre théorique encore peu employé	234
2.1.2.	Un terrain aux multiples enjeux organisationnels et sociaux.....	235
2.1.3.	L'étude d'un objet à l'identité forte : ISO 9001	236
2.2.	Présentation de la seconde étude : une première approche entre contrôle capacitant et appropriation	237

2.2.1.	Entrer dans l'étude par le contrôle capacitant.....	238
2.2.2.	Un terrain spécifique : les certifications à l'université	239
2.2.3.	AACSB : une certification aux enjeux décisifs pour les universités	241
2.3.	Présentation de la troisième étude : une interaction entre émotions, pilotage et appropriation...	243
2.3.1.	Une analyse des émotions	244
2.3.2.	La grande distribution : un terrain encore peu étudié dans la littérature.....	245
2.3.3.	La Piste d'Audit Fiable : un outil agissant comme une certification	246
3.	Un positionnement épistémologique situé entre constructivisme et interprétativisme	
	248	
3.1.	L'interprétativisme en sciences de gestion.....	249
3.1.1.	Une recherche de sens	249
3.1.2.	Vers une précision des connaissances	250
3.2.	Le constructivisme en sciences de gestion	251
3.2.1.	Une recherche d'authenticité.....	251
3.2.2.	Elaborer des connaissances comme une construction	253
3.3.	Un positionnement double correspondant à deux types d'intervention.....	254
4.	Méthodologie : la poursuite d'un double positionnement entre observation et recherche	
	intervention 255	
4.1.	L'étude de cas pour comprendre les processus d'appropriation.....	255
4.1.1.	La méthodologie de l'étude de cas	255
4.1.2.	La recherche intervention	257
4.2.	Méthodologie de codage et traitement des données	258
4.2.1.	La théorisation ancrée.....	258
4.2.2.	Le codage à visée théorique.....	260
 CHAPITRE 2. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE, POUR MIEUX COMPRENDRE		
LES ENJEUX DE L'APPROPRIATION : LE CAS D'UN ETABLISSEMENT MEDICO-		
SOCIAL 263		
1.	INTRODUCTION DE L'ARTICLE : La proximité comme facteur explicatif de	
	l'appropriation 264	
1.1.	Préciser le contexte.....	264
1.1.1.	La complexité des contextes des EMS en Suisse et en Europe	264
1.1.2.	Un contexte de mise en échec de l'outil ?	265
1.1.3.	L'intégration d'ISO 9001 dans un contexte complexe	266
1.2.	... Et spécifier la méthodologie.....	267
1.2.1.	Positionner l'article dans la thèse	267
1.2.2.	Précisions méthodologiques	268
2.	PRESENTATION DE L'ARTICLE 270	
2.1.	Revue de la littérature et cadre théorique.....	272

2.1.1.	ISO 9001 : un outil de contrôle	272
2.1.2.	L'appropriation des outils de contrôle dans le secteur public et parapublic	273
2.1.3.	Les échecs d'appropriation	275
2.1.4.	Une explication des échecs d'appropriation par la proximité	276
2.2.	Méthodologie de recherche	279
2.2.1.	Le choix d'une étude de cas	279
2.2.2.	Le Contexte d'un EMS associatif en Suisse	281
2.3.	Résultats : les espaces de proximité pour comprendre l'échec de l'appropriation	282
2.3.1.	Une proximité cognitive contrastée	283
2.3.2.	La proximité organisationnelle : des activités insuffisamment contrôlées	284
2.3.3.	La proximité sociale : des tensions qui génèrent de l'opportunisme	285
2.3.4.	Une proximité institutionnelle peu renforcée	286
2.3.5.	Une proximité géographique trompeuse	287
2.4.	Discussion	288
2.5.	Conclusion	290
3.	DISCUSSION ET CONCLUSION DU CHAPITRE 2	296
3.1.	La proximité pour comprendre l'appropriation	296
3.1.1.	Le manque de proximité est-il un facteur d'échec systématique à l'appropriation ?	296
3.1.2.	Un contexte complexe	298
3.1.3.	Un outil déjà en place	298
3.2.	Proximité, distance et interactions	299
3.2.1.	L'opportunisme comme interaction	299
3.2.2.	Créer du lien par les outils : une abstraction ?	300
3.3.	Conclusion	302
CHAPITRE 3. L'APPROCHE DE LA PRE-APPROPRIATION PAR LE PILOTAGE		
CAPACITANT : LE CAS D'UNE UNIVERSITE FRANÇAISE 303		
1. INTRODUCTION DE L'ARTICLE : Comprendre la pré-appropriation comme phase		
critique du déploiement des outils de contrôle 304		
1.1.	Préciser le contexte	304
1.1.1.	Le développement de la normalisation à l'université	304
1.1.2.	Les difficultés liées aux certifications	305
1.1.3.	Piloter la qualité	307
1.2.	... Et spécifier la méthodologie	308
1.2.1.	Pré-appropriation et représentations	308
1.2.2.	Positionner l'article dans la thèse	309
1.2.3.	Précisions méthodologiques	310
2.	PRESENTATION DE L'ARTICLE	312

2.1.	La pré-appropriation des outils de contrôle de la qualité à l'université : un objet d'étude peu exploré	314
2.1.1.	Des exigences accrues de certification de la qualité à l'Université et ses difficultés	314
2.1.2.	L'importance de la phase de pré-appropriation et du pilotage des représentations	316
2.1.3.	L'apport du cadre théorique du contrôle capacitant à la pré-appropriation	319
2.2.	Une étude qualitative au sein d'une université française	320
2.2.1.	Contexte et méthodologie de la recherche	321
2.2.2.	Des représentations différenciées des impacts d'AACSB	323
2.2.3.	Des représentations contrastées du fonctionnement et des marges de manœuvre de l'outil	327
2.2.4.	Les difficultés dans le pilotage des représentations	330
2.3.	Discussion et conclusion	333
3.	DISCUSSION ET CONCLUSION DU CHAPITRE 3	340
3.1.	Les représentations pour comprendre la pré-appropriation	340
3.1.1.	Quelques clés pour comprendre la pré-appropriation	340
3.1.2.	Le pilotage des représentations	341
3.2.	La difficile inscription des outils dans une communauté	342
3.2.1.	Le manque de communication est-il un facteur d'échec ?	342
3.2.2.	Communication et transparence	343
3.2.3.	Les liens entre pilotage et pré-appropriation	344
3.3.	Conclusion	345
CHAPITRE 4. COMPRENDRE L'INFLUENCE DU MODE DE CONTROLE SUR LES EMOTIONS EN PHASE DE PRE-APPROPRIATION : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE LA GRANDE DISTRIBUTION 346		
1. INTRODUCTION DE L'ARTICLE : Les émotions, un concept encore peu étudié dans le cadre de l'appropriation 347		
1.1.	Préciser le contexte	347
1.1.1.	Que sont réellement les émotions ?	347
1.1.2.	Influencer l'appropriation des outils de contrôle	348
1.2.	... Et spécifier la méthodologie	349
1.2.1.	Positionner l'article dans la thèse	349
1.2.2.	Précisions méthodologiques	350
2.	PRESENTATION DE L'ARTICLE	352
2.1.	Revue de la littérature	354
2.1.1.	La pluri dimensionnalité de l'appropriation : l'origine de cette recherche	354
2.1.1.1.	L'appropriation des outils de contrôle	354
2.1.1.2.	La pré-appropriation	355
2.1.2.	Le rôle des émotions en phase de pré-appropriation : une réponse à la perspective symbolique de l'appropriation	357

2.1.2.1.	Pour mieux comprendre les émotions.....	357
2.1.2.2.	Pré-appropriation et prise en compte des émotions	359
2.1.2.3.	Le pilotage capacitant	360
2.2.	Méthodologie	362
2.2.1.	Présentation de la recherche	362
2.2.1.1.	Objet de recherche	362
2.2.1.2.	Contexte de la recherche	363
2.2.2.	Méthodologie d'analyse	364
2.2.2.1.	Comprendre les émotions	364
2.2.2.2.	Méthodologie de l'étude de cas et recherche intervention	365
2.3.	Résultats	365
2.3.1.	L'appropriation sous l'angle du contrôle capacitant.....	365
2.3.1.1.	La PAF : un outil controversé	365
2.3.1.2.	Capacitant ou non ?.....	367
2.3.1.3.	L'appropriation évaluée grâce au contrôle capacitant.....	370
2.3.2.	L'influence du pilotage sur les émotions.....	373
2.3.2.1.	Des émotions ambivalentes.....	373
2.3.2.2.	Le lien entre l'émotion ressentie et la perception de l'outil	375
2.3.2.3.	Pilotage et émotions.....	377
2.4.	Discussion	377
2.5.	Conclusion	380
3.	DISCUSSION ET CONCLUSION DU CHAPITRE 4	385
3.1.	De la conception à l'appropriation	385
3.1.1.	Une construction commune.....	385
3.1.2.	De la conception à la pré-appropriation.....	386
3.2.	Cohérence entre pilotage et émotions.....	387
3.2.1.	Des précisions sur la formalisation capacitante.....	387
3.2.2.	Des émotions capacitantes ?.....	388
3.3.	Conclusion	389
	CONCLUSION GENERALE	390
1.	Synthèse et discussion des résultats : apports académiques et managériaux	390
1.1.	Principaux résultats et apports académiques	390
1.2.	Implications managériales.....	397
2.	Les limites de cette recherche	400
2.1.	Les limites théoriques.....	400
2.2.	Les limites méthodologiques et empiriques	401
3.	Pistes et perspectives de recherches futures	401
	BIBLIOGRAPHIE	404

<i>INDEX DES ILLUSTRATIONS</i>	450
<i>INDEX DES ENCADRES</i>	451
<i>INDEX DES TABLEAUX</i>	452
<i>ANNEXES</i>	454
<i>TABLE DES MATIERES</i>	486

Titre : La pré-appropriation des outils de contrôle : le rôle du pilotage capacitant

Mots clés : Outils de contrôle ; Pré-appropriation ; Contrôle capacitant ; Pilotage ; Emotions ; Représentations

L'appropriation des outils de contrôle est une thématique largement abordée dans les recherches en sciences de gestion depuis les vingt dernières années (De Vaujany, 2005, 2006 ; Carton *et al.*, 2006 ; Grimand, 2006, 2012, Quemener et Fimbel, 2012 ; Bessire *et al.*, 2012 ; Bédé *et al.*, 2012 ; Bernard, 2019, Couleau-Dupont, 2010, ...). Ces recherches ont mobilisé des cadres théoriques et des méthodologies variés. Certaines mobilisent la théorie de l'appropriation proposée par De Vaujany (2005), d'autres emploient des cadres théoriques souvent issus d'autres disciplines, telles que la légitimité (Suchman, 1995), la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1979) ou encore la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1991). La littérature ne propose pas de cadre ou de typologie unique pour analyser l'appropriation car c'est un phénomène complexe et multidimensionnel (Peeters *et al.*, 2014 ; Canet et Tran, 2017) qui peut être influencé par des facteurs internes et/ou externes. Dans cette thèse sur essais, nous avons choisi de mobiliser deux cadres théoriques originaux : la proximité (Boschma, 2005) et le contrôle capacitant (Benoit, 2016 ; Adler et Borys, 1996).

L'utilisation de ces cadres théoriques nous a permis de traiter l'interrogation centrale de cette thèse : *Quels modes de pilotage déployer pour l'appropriation des outils de contrôle ?* Cette problématique s'est déclinée en trois questions de recherches qui s'intéressent non seulement aux facteurs d'échecs de l'appropriation mais aussi aux modes de pilotage de la phase de pré-appropriation (De Vaujany, 2005). Se pencher sur les modes de pilotage dans cette phase permet une prise en compte large des conditions de déploiement des outils de contrôle, notamment sous l'angle des représentations et des émotions comme le proposent Lajante et Lux (2018).

Pour répondre à ces questions, nous avons publié plusieurs travaux que nous avons rassemblés dans ce travail de thèse. Ces travaux ont été réalisés à partir de deux méthodologies principales - l'étude de cas (Yin, 1994) et la recherche intervention (Cappelletti, 2010 ; Krief et Zardet, 2013) - qui correspondent à deux positionnements épistémologiques distincts. Les résultats de nos différentes études nous permettent de tirer des enseignements sur les mécanismes d'appropriation ainsi que sur les facteurs influençant la phase de pré-appropriation. Nos travaux se sont structurés en entonnoir, des facteurs contextuels et organisationnels de l'appropriation vers des éléments individuels.