



HAL
open science

Usages et justifications des usages des outils de gestion de la performance dans une municipalité : apports des économies de la grandeur

Venceslas Blaise Codo

► To cite this version:

Venceslas Blaise Codo. Usages et justifications des usages des outils de gestion de la performance dans une municipalité : apports des économies de la grandeur. Gestion et management. Université d'Angers, 2022. Français. NNT : 2022ANGE0068 . tel-04048129

HAL Id: tel-04048129

<https://theses.hal.science/tel-04048129>

Submitted on 27 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.

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE D'ANGERS

ECOLE DOCTORALE GESTION ECONOMIE (EDGE) - N° 597

Domaine : **Sciences Economiques et Sciences De Gestion**

Spécialité : **Sciences De Gestion**

Par

Venceslas Blaise CODO

**USAGES ET JUSTIFICATIONS DES USAGES DES OUTILS DE GESTION
DE LA PERFORMANCE DANS UNE MUNICIPALITE :
APPORTS DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR**

Thèse présentée et soutenue à ANGERS, le 9 SEPTEMBRE 2022

Unité de recherche : Groupe Angevin de Recherche en Economie et Management – GRANEM (EA N°7456)

Thèse N° :

Composition du jury

Directeur de thèse :

Richard SOPARNOT

Professeur HDR, ESC Clermont Business
School, France

Rapporteurs :

Régis MARTINEAU

Professeur HDR, ICN Business School,
CEREFIGE

Julie BÉRUBÉ

Ph.D., Professeure agrégée de management
Université du Québec en Outaouais

Examineurs :

Aude DUCROQUET

Professeure HDR, Esthua Université d'Angers

Amaury GRIMAND

Professeur des universités, IAE Nantes

Simon CLOUTIER

Vice-président de pratique, Stratégie et
transformation, Conseil en management,
Raymond Chabot Grant Thornton

Avertissement d'usage

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



REMERCIEMENTS

Je me souviens de la première rencontre avec celui qui va accepter de diriger mes travaux de recherche. Sa recommandation était exprimée en toute simplicité : « *ce que j'attends de toi, c'est ta capacité à mettre en application les consignes et prendre en compte les observations* ». Après nos rencontres à Montréal et à Clermont, plusieurs discussions via Skype, ensuite Teams ont été organisées par mon directeur de thèse pour suivre mon travail. Sa disponibilité a été déterminante dans mon parcours de thèse. Je tiens à exprimer toute ma gratitude au professeur Richard SOPARNOT, mon directeur de thèse. Vous m'avez soutenu et vous m'avez donné la confiance que je suis capable de faire partie de la communauté des chercheurs malgré mes hésitations. Je voudrais vous remercier pour m'avoir fait évoluer du doute vers la confiance. Je suis heureux d'avoir réalisé ce travail de recherche sous votre direction. J'ai beaucoup appris avec vous et votre accompagnement a eu un impact positif dans ma vie professionnelle.

J'adresse mes sincères remerciements au professeur Yvon PESQUEUX pour les conseils de lecture et les commentaires constructifs dans le cadre de mes réunions du CSI.

Je remercie les professeurs Régis MARTINEAU et Julie BÉRUBÉ d'avoir accepté d'évaluer et de rapporter ma thèse. Aux professeurs Amaury GRIMAND et Aude DUCROQUET, je dis merci d'avoir accepté d'être membres-examineurs du jury. Je tiens également à adresser mes remerciements à Simon CLOUTIER, vice-président chez Raymond Chabot Grant Thornton, d'avoir accepté de faire partie du jury en tant qu'examineur.

J'ai une pensée pour le café des doctorants qui m'a aidé à rompre avec l'isolement et à briser les effets négatifs de l'éloignement géographique. A cet effet, je remercie tous les doctorants qui ont participé aux différentes rencontres. Plus particulièrement, je voudrais dire toute ma gratitude à ceux qui étaient en première ligne : Étienne CAPRON, merci pour tes implications dans l'organisation des rencontres du café des doctorants. Guillaume DENOS, merci pour les échanges et le partage des idées.

Mes remerciements à tous les professeurs pour les cours et à tout le personnel administratif du Granem pour la panoplie d'activités organisées les deux dernières années. En particulier Je dis merci à Nicole LOTODÉ aujourd'hui à la retraite et qui s'était occupée de mes inscriptions et répondu rapidement à toutes mes préoccupations. Je n'oublie pas Pierre SECOUÉ pour sa disponibilité à répondre à mes questions, surtout pour l'organisation de ma soutenance.

Je voudrais dire merci au professeur Christophe MAUREL pour ces conseils et suggestions dans le cadre de la JDD-2022.

Je voudrais dire un grand merci à tous les directeurs, chefs de service, chefs de division, chefs de section et gérant d'atelier que j'ai rencontrés et qui ont grandement facilité ma collecte de données. Plus particulièrement, j'ai une pensée pour Nathalie, ma référente au sein de la ville. Merci pour ton accompagnement tout au long de ma présence sur le terrain. Mes remerciements vont également à l'endroit de la municipalité et ses dirigeants et surtout au directeur du service de la performance organisationnelle qui en premier lieu m'a donné l'opportunité d'avoir accès à ce terrain.

La réalisation de cette thèse a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance. En particulier, Justine VODOUNNON pour la lecture de mon manuscrit, Cosme COCO pour les rencontres de notre groupe d'écriture et d'échanges fructueux.

Je voudrais tout aussi adresser toute ma gratitude à ma sœur Sylvie CODO pour les judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion et à forger ma détermination.

Je désire aussi remercier le professeur Mazouz BACHIR que j'ai rencontré pour discuter des enjeux de l'utilisation des outils de gestion dans les collectivités locales et dont le livre qu'il a dirigé m'a été d'une grande utilité. Ce livre, Gestion par résultats – Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État, qui m'a été recommandé par mon directeur de thèse a contribué à renforcer mes connaissances dans le management public.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers ma femme, Zouhour JABLOUN, qui m'a apporté un soutien inestimable tout au long de ma démarche. Je ne peux pas oublier mes deux enfants. Mima qui a mis du rythme dans mes nuits d'écriture. Toledo pour qui mon métier est « les outils de gestion ». 5 ans et tu étais toujours à mes côtés lors de la préparation de mes présentations et tu as sans cesse posé la question : « *c'est quoi un outil de gestion ?* ». J'espère qu'un jour tu liras dans les pages de cette thèse la définition de David Albert qui considère un outil de gestion comme tout « *dispositif formalisé permettant l'action organisée* ».

Je tiens à témoigner encore toute ma gratitude à mon directeur de thèse, Richard, SOPARNOT, pour sa confiance et son accompagnement exceptionnel.

Enfin, j'ai une pensée pour toute ma famille. En particulier ma maman qui a supporté mon silence et aussi mon absence pendant toutes ces années.



SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	10
1. Contexte de la recherche.....	10
1.1. Contexte théorique : Managérialisation du secteur public et importance des outils de gestion.....	11
1.1.1 <i>Les outils de gestion dans le secteur public</i>	12
1.1.2 <i>Analyse de l'usage des outils de gestion</i>	13
1.1.3 <i>Les nouveaux enjeux du secteur public</i>	14
1.2. Contexte empirique : l'usage des outils de gestion dans une municipalité.....	14
2. Questions de recherche et objectifs de la recherche.....	17
3. Cadre d'analyse de l'usage des outils de gestion	18
4. Épistémologie et méthodologie de la recherche	19
5. Terrain de l'étude : recueil et analyse des données	20
6. Les principaux résultats et les implications de la recherche	22
7. L'architecture de la thèse	25
Partie I : MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC : IMPORTANCE ET USAGE DES OUTILS DE GESTION.....	29
Introduction de la partie I	30
Chapitre 1 : Nouveau Public Management (NPM) ou Management Public.....	32
Section 1 : Principes du nouveau public management (NPM)	33
Section 2 : Modèles du management public	35
Section 3 : Critiques et alternatives au NPM.....	38
Chapitre 2 : Performance dans le secteur public	42
Section 1 : Clarification du terme de la performance	43
Section 2 : Démarches locales de la performance dans le secteur public	44
Section 3 : Caractéristiques de la performance publique	47
Chapitre 3 : Usages des outils de gestion de la performance.....	50
Section 1 : Notion d'usage et le concept d'outil de gestion	50
Section 2 : Approches interactionnistes d'analyse des outils de gestion.....	58

1.	Les approches d'analyse de l'interaction « outil-organisation »	59
1.1.	L'outil de gestion, un instrument complet par sa technique	60
1.2.	La maîtrise cognitive, rationnelle et sociopolitique de l'outil de gestion	60
1.3.	Le degré de contextualisation interne de l'outil de gestion.....	62
2.	Les approches d'analyse de l'interaction « outil-utilisateur ».....	64
	Section 3 : Cadre théorique de la recherche	67
1.	Pourquoi mobiliser la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002, Derujinsky-Laguecir et coll., 2011) pour analyser l'usage des outils de gestion de la performance ?.....	67
2.	La théorie des Économies de la grandeur : une application et un apport à l'analyse des usages des outils de gestion.....	68
	Conclusion de la partie I.....	72
	Partie II : CADRES ÉPISTÉMOLOGIQUE ET PHILOSOPHIQUE, MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE LA RECHERCHE.....	75
	Introduction de la partie II.....	76
	Chapitre 4 : Statut épistémologique et philosophique du chercheur.....	77
	Section 1 : Épistémologie de la recherche : Une approche interprétativiste.....	77
1.	Cadres épistémologiques.....	78
2.	Approche interprétativiste de la recherche.....	79
	Section 2 : Statut philosophique : Un raisonnement abductif.....	80
1.	Raisonnements en recherche : les trois principaux concepts.....	80
2.	Démarche abductive de la recherche	81
	Chapitre 5 : Méthodologie et terrain de la recherche	86
	Section 1 : Méthodologie de la recherche : une démarche exploratoire et une approche qualitative.....	86
1.	Démarche exploratoire.....	86
2.	Approche qualitative	87
3.	Étude de cas : cas unique	88
	Section 2 : Terrain de la recherche : Présentation, collecte et analyse des données.....	90
1.	Présentation du terrain de la recherche	90
2.	Démarche de sélection du cas à étudier	91

3.	Description du Cas : Ville A	94
4.	Triangulation des données et des méthodes	104
	Conclusion de la partie II	129
	Partie III : RÉSULTATS ET DISCUSSION : EXAMEN D’UN MODÈLE COMPRÉHENSIF D’ANALYSE DES USAGES-TYPES DES OGP	132
	Introduction de la partie III	133
	Chapitre 6 : Résultats Empiriques.....	134
	Section 1 : Portefeuille d’outils de gestion de la performance.....	135
1.	Les outils intra-service	136
2.	Les outils intra-organisationnels	137
3.	Les outils inter-organisations	137
	Section 2 : Usages des outils de gestion de la performance (OGP)	144
1.	Interventions sur les OGP.....	146
2.	Non intervention sur les OGP	155
	Section 3 : Typologie des usages-types des OGP	168
1.	Usages d’amélioration	174
2.	Usages de dépendance	176
3.	Absence d’usage.....	178
	Section 4 : Justification des usages-types des OGP	181
1.	Répartition globale des discours dans les mondes des Économies de la grandeur	181
2.	Mondes dans les usages-types des OGP.....	195
3.	Hybridité de la justification des usages-types	196
	Chapitre 7 : Discussion, apports théoriques et implications managériales.....	201
	Section 1 : De la théorie descriptive des usages des objets techniques à la théorie descriptive des usages des outils de gestion de la performance	202
1.	Contre l’isolement de l’outil de gestion : Le portefeuille d’outils de gestion	202
2.	Éléments constitutifs des usages des outils de gestion de la performance	203
3.	La justification dans les usages-types d’outils de gestion de la performance.....	203
	Section 2 : Usages-types des outils de gestion de la performance : Entre légitimité et acceptation des OGP.....	204
1.	Légitimité des OGP	204

2.	Acceptabilité des OGP	207
Section 3 : Justification plurivoque des usages d’outils de gestion de la performance : un complément à la justification univoque du pragmatisme de l’outil de la théorie instrumentale des outils de gestion.....		
207		
1.	Justification multiple des usages des OGP.....	208
2.	Justification Hybride des usages-types des OGP.....	209
Section 4 : Contributions théoriques et implications managériales.....		
211		
1.	Les contributions théoriques	211
2.	Les implications managériales.....	212
Conclusion de la partie III.....		
218		
CONCLUSION GÉNÉRALE		
222		
1.	Enjeux de la recherche.....	222
2.	Limites et perspectives de recherche	224
BIBLIOGRAPHIE		
227		
LISTE DES TABLEAUX		
244		
LISTE DES FIGURES.....		
247		
LISTE DES ABREVIATIONS.....		
248		
ANNEXES.....		
250		
TABLE DES MATIERES		
287		

*« Ma vision de la performance c’est d’aller chercher,
de faire le choix de gestion qui va,
au bout de la ligne les citoyens vont en avoir*



davantage pour les taxes qu'ils paient »

Directeur, SGPI, Ville A



INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de la recherche

Le contexte de notre recherche comprend deux volets : un volet théorique et un volet empirique.

1.1. Contexte théorique : Managérialisation du secteur public et importance des outils de gestion

Développé dans les années 1980, le nouveau public management (NPM) a fortement contribué à la managérialisation des administrations publiques. Dès lors en l'espace de quelques années, le management public s'est répandu à l'international dans la plupart des administrations (Charest, 2012). Pendant plusieurs années, de nombreuses organisations publiques (ministères, agences d'état, collectivités territoriales, etc.) vont initier des projets visant à implanter au cœur de leur gestion des outils de pilotage et de la performance (Mazouz et Drevetton, 2017). Quant aux collectivités locales en particulier, la plupart sous l'impulsion de textes réglementaires¹, adoptent des démarches de gestion qui répondent désormais à des critères de performance (Mazouz et Drevetton, 2017).

En effet, la gestion de la performance se développe dans les administrations publiques et occupe encore une place importante dans leur mode de gestion (Gilbert, 2017 ; Mazouz et Drevetton, 2017). En conséquence, les outils de gestion se multiplient (Lenay et Moisdon, 2003) et prolifèrent (Grimand, 2016) dans les organisations. Malgré leur développement, les outils de gestion ont une dimension contraignante qui intègre la surveillance hiérarchique, l'examen et la sanction (Miller et O'Leary, 1987 ; Hopwood, 1987). La relation de l'acteur à l'outil devient un double rapport de contrainte et d'habilitation (Grimand, 2012) et des auteurs dénoncent l'institutionnalisation de ces outils de gestion en même temps que leur dépassement (Santo et Verrier, 2007 ; Gualmini 2008). Pour Honoré et Frank (2018), « *les individus sont interreliés par les outils qui orientent, contraignent et permettent l'action et l'interaction* ». Plus précisément, les indicateurs de performance par exemple n'ont pas amélioré la motivation qu'ils sont censés impulser, mais l'ont plutôt réduite (Maya Bacache-Beauvallet, 2016).

On peut alors légitimement se poser la question de savoir comment les outils de gestion qui ont fait leurs preuves dans le privé ont produit des résultats mitigés dans les administrations publiques.

¹ C'est le cas de :

- The government performance and results act aux États-Unis, août 1993.
- La loi organique relative aux lois de finances en France, août 2001.
- La loi sur l'administration publique au Québec, Canada. Mai 2000.

Pour apporter une réponse à cette problématique, plusieurs recherches se sont intéressées à comment ces outils sont utilisés par leurs utilisateurs. Avant de décrire ces usages, nous allons tout d'abord nous pencher sur le rôle des outils de gestion dans les administrations du secteur public.

1.1.1 Les outils de gestion dans le secteur public

Plusieurs dénominations ont été proposées par les auteurs pour définir les outils de gestion. L'outil de gestion peut être tout « *dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1998, p44). Plus particulièrement, l'outil de gestion de la performance (OGP) introduit dans une organisation peut lui permettre d'atteindre ses objectifs et d'améliorer ses résultats. La montée en puissance (Grevin, 2010) et le recours à une grande variété (Detchessahar et Journé, 2007 ; Bouckaert et Halligan, 2008) des outils de gestion dans le secteur public justifient entre autres les nombreuses recherches sur ces dispositifs.

Ces recherches s'intéressent aux rôles des outils et leur importance dans la gestion des administrations publiques. Les outils ont été mis en place dans le secteur public pour répondre aux différentes crises et pour responsabiliser les organisations et leurs acteurs (Pupion et Chappoz, 2015). De même, l'outil de gestion permet sur le plan stratégique de suivre les orientations des dirigeants, d'établir les responsabilités et l'imputabilité des agents (Mazouz, 2012). Les outils de gestion peuvent servir également d'instrument de contrôle et d'évaluation de la performance des acteurs du service public (Santo et Verrier 2007). Ils peuvent aider à nommer les comportements, créer et propager du savoir (Moisdon, 1997). Ils peuvent viser aussi la conformation des comportements, l'investigation du fonctionnement organisationnel, l'accompagnement de la mutation et l'exploration du nouveau (David, 1998).

Dans la littérature de l'analyse des outils de gestion, ceux-ci ont fait également l'objet de classification selon leur fonction. Il y a les outils de finalisation pour la stratégie et la planification, les outils de contrôle pour l'évaluation et le suivi, et les outils d'animation pour la mobilisation et la responsabilisation (Santo et Verrier, 2007). En considérant les relations entre les acteurs et les connaissances produites par l'usage des outils de gestion, les outils peuvent être orientés sur les connaissances pour renforcer les savoirs chez les acteurs d'une part et sur les relations pour établir l'interaction entre les acteurs d'autre part (David, 1996).

Au-delà du rôle des outils de gestion, d'autres auteurs se sont intéressés à la structure des outils pour en dévoiler les composantes. Ainsi, un outil de gestion peut être une « *technique managériale* » qui comprend trois éléments : le substrat technique, la philosophie de l'action et

la vision simplifiée de l'organisation (Hatchuel et Weil, 1992). Il peut être également un « *instrument* » composé d'artefact et de schèmes d'utilisation (Lorino, 2002).

Malgré, l'intérêt des nombreuses recherches sur l'analyse des outils de gestion, celles-ci sont largement focalisées sur les dispositifs et accordent peu de place aux actions des utilisateurs qui les mettent en œuvre. Cependant, pour la plupart des auteurs, il existe une variété des comportements et des usages des utilisateurs des outils de gestion (Knights et Vurdibakis, 2005).

De nombreux travaux (Lorino, 2002 ; de Vaujany, 2005 et 2006 ; Grimand, 2006 ; Berry, 1983 ; David, 1996) ont alors questionné la neutralité de l'outil et ont mis l'accent sur les interventions des utilisateurs sur les outils de gestion. Il s'agit de considérer désormais « *la mise en acte* » des outils de gestion dans les organisations (de Vaujany, 2005a). L'outil n'est donc pas une fin en soi. Sa légitimité est liée à son usage (Pupion et Chappoz, 2015).

1.1.2 Analyse de l'usage des outils de gestion

L'usage définit une position particulière, que les individus mettent en avant et à partir de laquelle ils soutiennent leur opinion et leur revendication (Potte-Bonneville, 2014). La notion d'usage est aussi souvent associée, voire confondue, avec celle d'appropriation, d'utilisation et de pratique (Pesqueux, 2020).

Les études s'intéressant aux usages des outils de gestion dans les organisations prennent généralement deux orientations.

Tout d'abord, la première se focalise sur les conditions et les facteurs d'appropriation des outils (de Vaujany, 2005, 2006 et Grimand 2006, 2007). En effet, l'appropriation des outils de gestion est une question centrale en management public (Vakkuri, 2007). Discutant de cette appropriation, de Vaujany (2006) affirme que « *l'outil de gestion est finalisé, relatif à une activité, il n'existe que par l'usage qui en est fait* ».

Ensuite, la deuxième avec peu d'études, interroge les usages des outils de gestion mettant en évidence les formes d'usage de ces outils. Dans les organisations publiques confrontées de plus en plus à la complexité de leurs activités comme les organisations hospitalières, les formes d'usage sont relevées (Martineau, 2012 et Bérard et coll., 2009). L'usage des outils de gestion peut susciter des formes d'application, de déplacement, d'adaptation et même de rejet (Martineau, 2012). Aussi, l'usage d'un outil de gestion peut être de type bureaucratique et de pilotage (Bérard et al, 2009).

1.1.3 Les nouveaux enjeux du secteur public

Pendant longtemps, la performance publique a été assimilée à l'amélioration de la qualité (Bernrath, 1998), à l'adoption massive de nouveaux outils (Grevin, 2010) et inscrite dans un contexte de difficultés pour les finances (Bacache-Beauvallet, 2016). Mais depuis, le secteur public a changé. Les organisations publiques en plus des difficultés financières sont confrontées à de nouveaux enjeux sociétaux importants.

À titre d'exemple, le plan de relance américain en 2009 prévoit 110 milliards USD (presque 1 % du PIB) uniquement pour des projets d'infrastructure concernant l'efficacité énergétique et la soutenabilité environnementale à long terme (OCDE, 2009).

Au Québec, avec le projet de loi numéro 122 adopté le 16 juin 2017, les municipalités doivent démontrer leur implication dans plusieurs rôles. Ce projet de loi dans son texte spécifie clairement que : « *les municipalités exercent des fonctions essentielles et offrent à leur population des services qui contribuent à maintenir un milieu de vie de qualité, sécuritaire et sain, notamment dans un contexte de développement durable, de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation aux changements climatiques* ». Dans les numéros 2019 et 2020 de l'état du Québec, les auteurs considèrent que le changement climatique et la transition énergétique sont des défis aussi pressants que les enjeux technologiques pour l'administration publique. À partir de cet aperçu de la littérature de l'analyse des outils de gestion, nous abordons le contexte empirique de cette recherche.

1.2. Contexte empirique : l'usage des outils de gestion dans une municipalité

Les réformes suscitées par le management public dans les organisations publiques à l'échelle internationale sont diverses (Eymeri-Douzans, 2008, Amar et Berthier, 2007 ; Verhoest et al, 2007). Les expériences des villes en Angleterre, en Nouvelle-Zélande et au Canada sont souvent présentées comme modèles de référence à suivre (Favoreu et al, 2015).

Au Québec, le Conseil du trésor du gouvernement du Québec, dans son guide sur la gestion axée sur les résultats édités en 2014, appelle les ministères et organismes à poursuivre leurs efforts afin de parfaire et de mettre en place des pratiques et des outils de gestion modernes et efficaces. Pour le conseil du trésor dépositaire de la loi sur l'administration publique (LAP) au Québec, l'efficacité et l'efficience de l'administration publique nécessitent l'utilisation des meilleurs outils de gestion possible. La loi sur l'administration publique (LAP) au Québec

définit les ententes de gestion ainsi que les conventions de performance et d'imputabilité (Mazouz et Gaudron, 2017). Pour l'application de la gestion par les résultats et pour suivre la vision de la LAP au Québec comme la LOLF en France, un grand nombre d'outils de gestion sont constatés dans les administrations publiques. Les outils de gestion sont massivement introduits dans les organisations pour leur appropriation par les acteurs (de Vaujany, 2006).

À l'instar de plusieurs recherches antérieures et dans une même perspective de compréhension des usages des outils de gestion, nous avons conduit la présente recherche dans une grande municipalité du Québec. Au début des 5 dernières années, la municipalité a doté sa direction générale d'un service de la performance organisationnelle (SPO). Cette unité a œuvré à mettre en place des outils de gestion dans les services centraux de la direction générale adjointe des services institutionnels. Il s'agit principalement des tableaux de bord composés d'indicateurs de performance. Les outils de gestion les plus observés dans les administrations publiques sont les indicateurs de la performance, les tableaux de bord et les contrats d'objectifs. Dans son analyse du tableau de bord de gestion au centre régional intégré, Saget (2008) affirme que, « *désormais, l'accent est mis sur la qualité des services aux citoyens et sur l'atteinte de résultats mesurables avec la généralisation progressive de contrats de performance et d'imputabilité spécifique à chaque unité administrative.* »². Ces outils de gestion sont aussi les plus cités par les répondants que nous avons rencontrés dans le cadre de notre recherche doctorale.

Dans cette recherche, notre objectif au départ était de comprendre l'usage des outils de gestion de la performance par les acteurs pour gérer la performance de la municipalité dans le cadre de ses grandes priorités organisationnelles. Lesquelles priorités sont liées aux enjeux sociétaux complexes tels que la transition écologique et la valorisation de la diversité et de l'inclusion. Pour ce faire, nous avons choisi de nous inspirer de la théorie instrumentale des outils de gestion de Lorino (2002). D'une part, en nous fondant sur cette approche, nous pouvons comprendre comment les acteurs interviennent sur les outils de gestion. D'autre part, nous pouvons établir une catégorisation des usages variés d'outils de gestion au sein de l'organisation municipale.

En effet, lors de nos différents entretiens, les répondants expliquent leur usage par les interventions sur les outils et en même temps, ils critiquent les outils et justifient systématiquement leur façon de prendre en charge ces outils. Nous avons découvert qu'il y a véritablement un point commun entre les discours des répondants sur leur usage des outils de gestion. Il s'agit entre autres des critiques portant sur les outils et la justification des usages.

² Rapport de travail dirigé présenté à l'ENAP, en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique option pour analystes – Montréal 2008

Pour notre analyse de la compréhension des usages d'outils de gestion, nous avons décidé de considérer désormais, en plus des usages proprement dits, la justification de ces usages. Alors que les outils de gestion font l'objet de plusieurs études (Grimand, 2016 ; Lenay et Moisdon, 2003), la recherche sur les usages des outils de gestion s'est peu orientée vers la justification des usages. L'absence de la justification des usages dans l'analyse des usages des outils de gestion est inattendue, car les répondants rencontrés font automatiquement référence dans leur discours aux raisons de leur différente pratique.

Le peu de recherches sur la formation des usages des outils de gestion ne se préoccupe guère de la capacité des acteurs à justifier leur action en situation. Si Martineau (2012) met en évidence trois formes d'usages et Bédard et al., (2009) soulignent deux usages types des outils de gestion, ces recherches sur les usages des outils de gestion restent encore concentrées sur la constatation entre les usages prescrits et les usages réels. Malgré l'importance de la justification des acteurs dans les usages des outils de gestion de la performance, la justification de ces usages n'a à ce jour fait l'objet d'aucune étude systématique. Par conséquent, un des constats incontestables de cette recherche est qu'un type d'usage d'outil de gestion ne peut se former sans la justification de l'usage. La justification de l'usage devient un élément important dans la compréhension de la formation des usages types d'outils de gestion. Dans cette perspective, l'investigation de la justification des usages devient essentielle pour la compréhension de la formation des usages types d'outils de gestion.

Au vu des deux contextes, théorique et empirique et dans une démarche abductive, la notion de la justification nous conduit vers les travaux de Boltanski et Thévenot (1991). Pour Boltanski la théorie de la justification vient aussi de l'observation selon laquelle les individus passent leur temps à critiquer et à se justifier. La théorie est adaptée aux sociétés complexes et l'on peut s'en servir comme un genre de méthode pour faire une approche anthropologique des usages des normes d'activité dans la vie quotidienne (Boltanski et Thévenot, 1991).

En plus de la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002), nous mobilisons la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991) pour proposer une grille d'analyse compréhensive des usages des outils de gestion de la performance en milieu municipal.

La question des usages des outils de gestion renvoie non seulement à l'intervention des acteurs sur les outils, mais aussi aux raisons des usages. L'idée de se pencher à la fois sur les usages et sur la justification des usages va permettre une meilleure compréhension des résultats mitigés observés dans les administrations publiques (Santo et Verrier, 2007 ; Gualmini 2008) malgré la

panoplie d'outils de gestion qu'elles ont développée (Morneau, 2005 ; Detchessahar et Journée, 2007)

2. Questions de recherche et objectifs de la recherche

Pour savoir comment les acteurs-utilisateurs utilisent les outils de gestion et justifient à la fois leur usage, nous avons décidé de répondre en milieu municipal à la question suivante :

Comment les usages des outils de gestion de la performance se forment-ils dans une municipalité ?

La réponse à cette question peut, dans le prolongement des études sur les usages, aider à comprendre ces usages et apporter des réponses en partie à une managérialisation controversée des administrations publiques. Plus spécifiquement, elle peut contribuer à l'amélioration de l'usage plus important d'outils de gestion dans les services publics confrontés de plus en plus à des enjeux sociétaux multiples et complexes. À travers cette question principale, notre ambition est de comprendre conjointement comment les différents types d'usages d'outils de gestion émergent et comment ils sont justifiés par les utilisateurs. Pour ce faire, nous répondrons à deux sous-questions :

Premièrement, cette recherche ambitionne de comprendre les usages des outils de gestion chez les acteurs-utilisateurs. Pour ce faire, par la méthode typologique, nous pouvons mobiliser des catégorisations (Demazière, 2013) et comprendre la diversité qui existe dans chaque catégorie (Ragin, 1987) des usages d'outils de gestion.

Comment les outils de gestion de la performance sont-ils utilisés par les acteurs municipaux ?

Deuxièmement, cette recherche vise à analyser la typologie des usages d'outils de gestion. Plus précisément, nous souhaitons déterminer et apprécier la justification des usages types d'outils de gestion de la performance par leurs utilisateurs.

Comment les acteurs municipaux justifient-ils les différents types d'usages d'outils de gestion de la performance ?

Pour atteindre ces objectifs et apporter des réponses à nos questions, notre cadre théorique se fonde sur la combinaison entre la théorie instrumentale (Lorino, 2002) et la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991).

3. Cadre d'analyse de l'usage des outils de gestion

Pour mieux expliquer les relations entre les outils de gestion et leurs utilisateurs, les approches interactionnistes « outil-utilisateur » (Rabardel, 1995 et Lorino, 2002) mettent l'accent sur le comportement des utilisateurs et l'impact de leur intervention dans « *la mise en acte* »³ des outils de gestion dans l'organisation. À ce titre, la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) a été largement mobilisée par des auteurs pour analyser la forte interaction entre l'outil et son utilisateur (Derujinsky-Laguecir et coll., 2011). La théorie instrumentale offre un cadre d'analyse pertinent des usages des outils de gestion (Martineau, 2012). Elle considère que l'outil est composé à la fois d'artefact et des schèmes d'utilisation (Lorino, 2002). Par ce cadre théorique, nous pouvons comprendre et appréhender comment l'utilisateur prend en charge l'outil par son action en transformant ses composantes d'artefact et de schèmes d'utilisation pour les adapter aux besoins de ses activités. Mais il est aussi important que l'analyse des usages des outils de gestion tienne compte « *du discours critique qui explicite les contextes interprétatifs et les genres de situations pour lesquels l'outil est applicable* » (Lorino, 2002). Alors dans une perspective compréhensive de l'usage des outils de gestion, il est nécessaire d'insister sur le « *jugement de l'acteur* » (Lorino, 2002) et « *l'attention de l'acteur* » (Herbert, 1991). Par conséquent, les outils de gestion doivent être étudiés du point de vue des hommes qui les utilisent (Chatoney et coll., 2019).

Malgré son intérêt, la théorie instrumentale n'offre pas un cadre d'analyse suffisamment pertinent à la prise en compte de la raison logique de l'utilisateur soutenue par certains auteurs comme Simon (1969/2004), Dosse (1997) et Pichault (1990). Si l'analyse instrumentale des outils de gestion est orientée sur les relations de pouvoir et de domination entre les acteurs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bourdieu, 1976 ; Foucault, 1975/2003), elle reste encore trop centrée sur l'outil dans ses composantes d'artefact et de schèmes d'utilisation. Par ailleurs, la théorie instrumentale est sémiotique et pragmatique, et « *la nature pragmatique des outils de gestion, implique que l'outil ne peut être évalué que par ses effets pratiques par la « performance » (efficacité opératoire, efficience économique...) des schèmes d'action qu'il conduit les acteurs à construire et mettre en œuvre* » (Lorino, 2002).

³ Pour de Vaujany (2005a), l'appropriation est une « *mise en acte* » de l'outil après la phase de conception. Pour l'auteur : « *Après un premier travail de conception, l'outil est approprié par un ou plusieurs acteurs qui le forment, le déforment, l'interprètent* ».

Suivant le pragmatisme de l’outil de la théorie instrumentale, les usages des outils de gestion se justifieraient-ils par la seule logique de performance dans l’activité individuelle ?

Pour répondre à cette question et pour tenir compte de l’importance de la justification dans les usages, la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991) est adaptée pour nous permettre d’examiner la possibilité d’une justification multiple des usages des outils de gestion de la performance. La théorie de la justification quant à elle considère que les relations entre les acteurs ne se construisent pas uniquement sur des rapports de pouvoir et de domination. Les acteurs seraient dotés de raison logique et sont capables de justifier leur action en situation par des raisonnements. Par ailleurs, la théorie de la justification a été mobilisée dans plusieurs champs disciplinaires des sciences de gestion pour analyser de nombreuses situations organisationnelles des sociétés complexes.

Dans un secteur public municipal qui se complexifie avec des enjeux sociétaux importants, il est possible de se servir de la théorie de la justification pour analyser les usages des outils de gestion dans les organisations municipales. Boltanski et Thévenot (1991) prennent dans la théorie de la Justification une « *position innovante pour comprendre la complexité des sociétés modernes* » (Breviglieri et coll., 2009, p.9). Un des apports de cette théorie réside dans la pluralité des justifications fondée sur des principes supérieurs communs représentés par six mondes : le monde de l’inspiration, domestique, de l’opinion, civique, marchand et industriel. Les individus se réfèrent aux mondes pour justifier leur conduite, leur action et leur choix et émettre des critiques selon le contexte dans lequel ils se trouvent (Boltanski et Thévenot, 1991). En mobilisant le cadre théorique des Économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot, nous pouvons alors montrer les mondes potentiellement mobilisés par les acteurs-utilisateurs pour justifier les usages des outils de gestion.

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, il est aussi nécessaire de préciser la posture épistémologique et détailler la démarche méthodologique. Ainsi, nous constituons la base de l’analyse des données que nous avons recueillies.

4. Épistémologie et méthodologie de la recherche

L’objectif principal visé par cette étude est de mieux comprendre et d’explicitier le phénomène des usages d’outils de gestion en milieu municipal contraint à un contexte d’enjeux sociétaux importants. Pour cela, la posture épistémologique que nous utilisons dans le cadre de cette étude est le paradigme interprétativiste.

Avant d'adopter la démarche interprétativiste, nous avons expliqué les raisons qui ont motivé l'orientation de cette étude vers cette posture. En effet, le positionnement interprétativiste permet d'utiliser les méthodologies compréhensives (Thiétart, 2014) pour essayer d'accéder aux constructions de sens des acteurs en situation. Ce positionnement est bien adapté à notre travail de recherche qui a pour ambition d'établir la justification des usages types des outils de gestion par les acteurs-utilisateurs. En s'appuyant sur le paradigme interprétativiste, nous pouvons bien adopter une démarche abductive et une approche exploratoire qualitative par étude de cas pour traiter la question des usages des outils de gestion. Dans la démarche abductive, les propositions issues de nos observations empiriques sont confrontées aux connaissances théoriques mobilisées à travers la littérature.

Notre choix de l'approche qualitative est déterminé par le caractère exploratoire de la recherche (Baumard et Ibert, 2003.). La méthodologie qualitative est adaptée pour une compréhension fine des processus et de la réalité sociale (Moll, Major et Hoque, 2006).

Finalement, pour réaliser notre étude, nous avons choisi de recourir à l'étude de cas, pertinente pour une question de recherche descriptive visant à décrire un phénomène contemporain dans un contexte réel (Yin, 2014). Plus précisément, nous nous appuyons sur une étude de cas unique au sein d'une grande organisation municipale au Québec.

Le recours à l'étude d'un cas unique de type enchâssé (Embedded) permet d'étudier plusieurs unités d'analyses dans un seul cas (Yin, 1994) présentant une grande richesse de données (Thiétart et coll., 2014). Dotée de plusieurs directions, services, divisions et de sections, l'étude de cas de la municipalité investiguée peut alors nous permettre la collecte de données importantes et pertinentes. La méthodologie de la recherche exposée, nous présentons le cas étudié et les modalités de la collecte et de l'analyse des données.

5. Terrain de l'étude : recueil et analyse des données

Notre travail visant à approfondir la question des usages des outils de gestion a été conduit dans le secteur public en milieu municipal. Plus précisément, notre recherche s'est déroulée dans une grande municipalité du Québec, principalement au sein de six services centraux de deux directions : la direction générale et la direction générale adjointe des services institutionnels. Premièrement, le choix de la direction générale se justifie par la présence en son sein du service de la performance organisationnelle, prescripteur d'outils de gestion et partenaire de cette recherche. Deuxièmement, le choix de la direction générale adjointe des services institutionnels

se justifie essentiellement par la pertinence de la mission de cette direction. Elle dirige, coordonne et supervise la majorité des activités qui soutiennent les missions principales de la municipalité.

En partenariat avec l'unité de la performance organisationnelle de la municipalité, nous avons choisi les services au sein desquels nos entrevues ont été conduites. Nous avons également identifié l'échantillon des différents répondants potentiels. Cet échantillon est composé quasiment de l'ensemble des gestionnaires des services centraux investigués. Ensuite, nous avons défini les modes de collecte des données et spécifié les méthodes utilisées pour leur analyse. L'étude de cas s'est appuyée sur la réalisation d'entrevues semi-directifs menés auprès de 27 gestionnaires qui sont des acteurs qui mettent en œuvre au quotidien des outils de gestion dans le cadre de leur activité. Ces gestionnaires portent les titres de : directeurs, chefs de division, chefs de section et gérant d'atelier.

La collecte des données primaires s'est déroulée en trois phases. Dans un premier temps, nous avons réalisé une première phase de prétest composée d'un entretien avec un gestionnaire du niveau intermédiaire portant le titre de chef de division. L'objectif du prétest est de valider les thèmes retenus au guide d'entretien que nous avons conçu. Nous avons ainsi pu apprécier la capacité des thèmes à faire ressortir dans le discours des répondants les éléments constitutifs des usages des outils de gestion de la performance. Dans un deuxième temps et après le prétest, les thèmes ambigus et moins explicites ont été revus et corrigés. La deuxième phase de collecte de données a consisté à procéder à une première série d'entrevues avec un échantillon de 15 gestionnaires à tous les niveaux. Nous avons évalué le niveau de saturation des données recueillies et ajusté notre guide d'entretien en fonction des nouveaux éléments apparus pendant la première série d'entrevues.

Lors de la troisième et dernière phase de collecte de données primaires, nous avons procédé à la deuxième série d'entrevues composée de 12 gestionnaires. La collecte des données primaires a pris fin avec la retranscription des 27 entretiens enregistrés. Chaque entretien a une durée moyenne d'environ 50 minutes. Pour compléter les données primaires issues de nos entretiens, nous avons rassemblé et analysé des documents internes relatifs aux outils de gestion tels que les indicateurs de performance, les tableaux de bord et les contrats d'objectifs des cahiers de gestion de la performance. Pour notre analyse des données recueillies, nous avons choisi de considérer en plus des tableaux de bord mis en place par le SPO, le cahier de gestion de la performance dans lequel sont intégrées les grandes priorités organisationnelles de la municipalité et les différents systèmes d'information de gestion qui permettent d'alimenter en

données les deux premiers outils. Ces trois outils formels et interdépendants sont librement et majoritairement cités par nos interlocuteurs.

Après la collecte et la retranscription des données, nous avons établi une grille d'analyse structurée autour de quatre points. Premièrement, nous avons déterminé le portefeuille d'outils de gestion de la performance utilisés par les répondants. Deuxièmement, nous avons identifié les éléments des interventions et des raisonnements dans l'usage des outils de gestion de la performance. Troisièmement, nous avons mis en évidence les usages types d'outils de gestion de la performance. Quatrièmement, nous avons identifié les mondes auxquels les répondants font référence pour justifier les usages types d'outils de gestion de la performance.

Nous avons réalisé ces quatre étapes d'analyse par une double méthode d'analyse de contenu thématique, d'occurrence et de cooccurrence. Par la combinaison de ces deux méthodes, nous avons mis en évidence les résultats de cette recherche et par la suite précisé les implications.

6. Les principaux résultats et les implications de la recherche

Les résultats de nos travaux ont permis de relever des implications sur le plan théorique et sur le plan managérial.

Les principaux résultats de la recherche

Pour comprendre les usages des outils de gestion de la performance, notre recherche doctorale s'est appuyée sur la méthode typologique. La production de connaissances dans de nombreuses disciplines s'appuie d'ailleurs sur des classifications pour construire de la signification, pour l'énoncer, l'argumenter, la faire partager (Demazière, 2013). Il apparaît donc judicieux de substituer « *à la multiplicité indéfinie des individus un nombre restreint de types* » (Durkheim, 1988).

Tout d'abord, l'analyse du discours des répondants nous montre qu'un outil de gestion peut ne pas fonctionner tout seul. L'usage de l'outil peut résulter de la combinaison avec l'usage d'un autre outil de gestion contenu dans la « boîte à outils » du gestionnaire. Nous observons un portefeuille d'outils de gestion composés d'une part d'outils formels introduits par les deux directions investiguées et d'outils informels mobilisés par les acteurs eux-mêmes. Nos résultats soulignent l'influence des outils de gestion informels dans les usages d'outils de gestion formels de l'organisation.

Ensuite, les résultats mettent également en évidence que le processus de formation des usages des outils de gestion de la performance est complexe. Dans un premier temps, les usages types des outils de gestion de la performance se forment par les interventions de l'utilisateur sur l'outil lors de la mise en usage. Les interventions des acteurs peuvent se manifester par les modifications ou non des composantes d'artefact et des schèmes d'utilisation des outils de gestion. Dans un deuxième temps, nous avons découvert que les interventions sur les outils sont basées sur la justification des acteurs pour justifier leur pratique. En conséquence, les usages des outils de gestion de la performance semblent se former à partir des usages et de la justification des usages.

Les résultats montrent en dehors d'un cas d'absence usage, deux principaux usages types : les usages d'amélioration et les usages de dépendance. Les usages d'amélioration se forment à partir des interventions des acteurs sur les outils par la modification ou non des composantes d'artefact ou de schèmes d'utilisation et la perception de l'utilité opérationnelle des outils. En ce qui concerne les usages de dépendance, ils se forment par la non-modification des composantes des outils et par la perception des outils comme des instruments de reddition de compte.

La découverte de la justification multiple des usages des outils de gestion oriente notre recherche vers un élément intérateur des usages. Il s'agit de la justification des usages. De même, les résultats de l'analyse des usages types montrent que considérer l'usage des outils de gestion de la performance renvoie automatiquement à l'efficacité et l'efficience est illusoire. Bien que dans un contexte de la performance, l'usage des outils de gestion ne conduirait pas nécessairement à une justification univoque centrée sur la logique pragmatique de l'outil que reconnaît la théorie instrumentale des outils de gestion. La logique pragmatique de l'outil (Lorino, 2002) est en accord avec la logique d'efficacité et d'efficience que soutiennent les principes supérieurs d'un monde industriel (Boltanski et Thévenot, 1991). Nous montrons que les usages correspondent en réalité à des justifications plurivoques et complexes que mettent en avant les acteurs pour donner du sens à leur pratique.

Enfin, les implications de ces résultats de la recherche se situent dans le prolongement des études antérieures sur les usages des outils de gestion.

Les implications de la recherche

Les implications de la recherche se situent à deux niveaux: le niveau théorique et le niveau managérial.

Sur le plan théorique

La contribution théorique de notre recherche est à trois niveaux.

Le premier concerne la théorie descriptive des usages (Perriault, 1989; Certeau, 1990) fondée sur quatre éléments constitutifs : l'outil, l'utilisateur, la fonction de l'outil et le cadre de l'usage. Nos résultats suggèrent la justification des usages comme cinquième élément constitutif et intégrateur de la théorie descriptive des usages appliquée aux outils de gestion de la performance en milieu municipal.

Le deuxième niveau se base sur la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002). Ainsi, dans le prolongement des recherches antérieures sur les usages types, notre travail ne s'est pas limité à proposer une fois de plus une typologie des usages des outils de gestion. Si la typologie permet de construire de la signification, elle « *doit être considérée comme une production intermédiaire plutôt que comme un résultat, comme une étape d'analyse plutôt que comme une forme finale* » (Demazière, 2013, p335). Par conséquent, notre objectif a consisté à comprendre ces usages types des outils de gestion. La compréhension de ces usages constitue la principale contribution de notre recherche. En ce sens, nous proposons et examinons un modèle compréhensif d'analyse de deux types d'usages d'outils de gestion.

Dans ce cadre, notre travail a permis de mettre en évidence une justification plurivoque des usages des outils de gestion de la performance en complément au pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale de Lorino (2002) qui suppose une justification univoque centrée sur la performance. Il existe donc un lien très fort entre les usages et leur justification multiple pour former les usages types.

Le troisième niveau de notre contribution se situe au niveau de la théorie de la justification. Notre travail a permis de contribuer à une émergence des recherches dans un domaine d'application supplémentaire de la théorie de la justification.

Ainsi, contrairement aux études mobilisant la théorie des Économies de la grandeur et en tenant compte du caractère non exclusif de la justification des usages types, notre recherche semble réorienter les constructions d'accords. Selon nos résultats, les constructions d'accords s'orientent vers les discussions à l'intérieur des mondes plutôt que des compromis entre les mondes dans les usages d'outils de gestion de la performance.

Sur le plan managérial

Cette recherche présente un intérêt pour l'organisation et pour les gestionnaires.

Tout d'abord, les usages types que nous mettons en évidence sont importants. Il est utile pour l'organisation de retenir que ces usages, même dans un contexte de performance, ne conduisent pas nécessairement à un usage d'amélioration de la performance dans l'activité individuelle. Nos résultats semblent indiquer que les pratiques des gestionnaires dans un contexte de performance peuvent conduire à des usages de dépendance plus importants que les usages d'amélioration des outils de gestion.

Ensuite, nous mettons en évidence dans cette recherche la justification multiple des usages des outils de gestion de la performance. Face aux tensions, conflits et désaccords dans l'usage des outils de gestion, la dimension de la justification des usages constitue un élément clé de la construction des rapports de compromis. La construction des accords va permettre de développer la proximité entre les gestionnaires-prescripteurs et les gestionnaires-utilisateurs finaux des outils de gestion. La construction des accords va également permettre de limiter chez les utilisateurs la perception des outils comme étant des outils de reddition de compte avec des objectifs imposés. Enfin, la recherche sur la construction des accords peut aider les organisations publiques à faire évoluer les usages de dépendance vers les usages d'amélioration.

7. L'architecture de la thèse

Ce travail de recherche est présenté en trois parties, chacune comprenant trois chapitres. Les chapitres sont subdivisés de deux à quatre sections. L'exposé des parties de la thèse sera suivi de la présentation de la figure de la structure de la thèse.

Dans **la première partie** de cette thèse, le cadre conceptuel de la recherche est présenté. Il s'articule autour de trois chapitres portant sur la managérialisation du secteur public et l'importance de l'usage des outils de gestion. Le premier chapitre fait un rappel historique du nouveau public management (NPM) porteur de la promotion de la performance dans les organisations publiques. Le deuxième chapitre se focalise sur la notion de la performance par laquelle les outils de gestion sont introduits massivement dans le secteur public. Le troisième chapitre présente l'analyse des outils de gestion et leur usage dans le secteur public. Dans ce chapitre, nous exposons notre cadre théorique et plus spécifiquement le modèle compréhensif d'analyse des usages types des outils de gestion.

Dans **la deuxième partie**, nous avons présenté la démarche épistémologique et méthodologique de la recherche. Ainsi la posture épistémologique de notre recherche basée sur le paradigme interprétativiste est exposée dans le quatrième chapitre. La démarche méthodologique qualitative de type exploratoire retenue est présentée et décrite dans le cinquième chapitre. Dans ce chapitre, nous avons décrit le terrain de la recherche. Nous y avons également présenté les répondants et le guide d'entretien semi-directif, le contexte de la collecte et l'analyse des données.

Dans **la troisième partie**, nous exposons à travers le sixième chapitre les résultats de l'analyse des données du cas étudié. Nous avons précisé dans ce chapitre les deux principaux types d'usages d'outils de gestion de la performance mis en évidence. Suivant le modèle de la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991), les mondes associés aux usages types y sont également décrits. Enfin, le septième chapitre est consacré à la discussion des résultats pour exposer et expliquer en quoi nos résultats complètent les recherches antérieures sur les usages des outils de gestion. Nous précisons également dans ce chapitre les apports théoriques et les implications managériales de la recherche.

En conclusion, nous proposons une synthèse de notre travail de recherche en s'appuyant sur les enjeux de la recherche. La conclusion mentionne les limites de l'étude et souligne les perspectives de recherches futures. Nous y soulignons principalement l'importance de considérer la dimension de la justification dans les usages types des OGP.

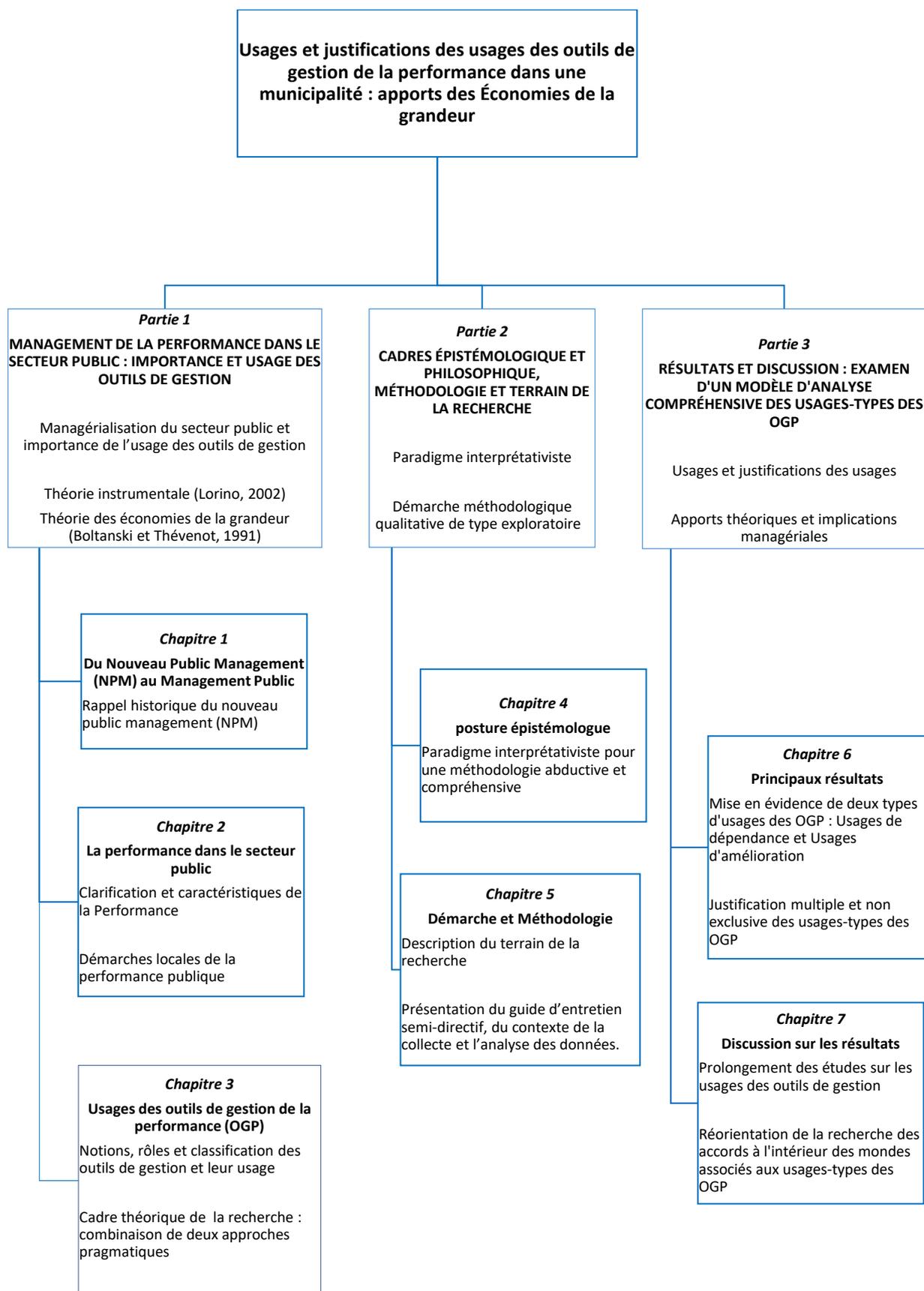


Figure 1: Structure de la thèse

PARTIE I



Partie I : MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC : IMPORTANCE ET USAGE DES OUTILS DE GESTION

Introduction de la partie I

Chapitre 1 : Nouveau Public Management (NPM) ou Management Public

Section 1 : Principes du nouveau public management

Section 2 : Modèles du management public

Section 3 : Critiques et alternatives au NPM

Chapitre 2 : Performance dans le secteur public

Section 1 : Clarification du terme de la performance

Section 2 : Démarches locales de la performance dans le secteur public

Section 3 : Caractéristiques de la performance publique

Chapitre 3 : Usages des outils de gestion de la performance

Section 1 : Notion d'usage et le concept d'outil de gestion

Section 2 : Approches interactionnistes d'analyse des outils de gestion

Section 3 : Cadre théorique de la recherche

Conclusion de la partie I

Introduction de la partie I

L'analyse de la littérature va nous permettre de passer en revue les notions de la performance et d'usage, ainsi que le concept d'outil de gestion qui constituent les principaux termes de notre sujet de recherche. Nous verrons dans cette revue de littérature que la définition de la performance ne fait pas consensus. Nous apprendrons que l'usage revêt plusieurs formes et les outils de gestion font l'objet de plus d'une classification. En effet, la notion de la performance a donné lieu à plusieurs définitions de la part des auteurs et son introduction dans les administrations du secteur public fait l'objet de plusieurs études. Nous constaterons ensuite que l'introduction de cette notion dans le secteur public a été à l'origine d'un flux important des outils de gestion dans les organisations publiques. Enfin, ce constat va être au centre de plusieurs recherches en sciences de gestion consacrées à l'analyse des outils de gestion.

La recherche de la performance dans le secteur public est née de la volonté de faire du secteur public, un modèle du secteur privé (Phil Beaumont, 1996). Avant de définir et de comprendre les notions d'usage et le terme d'outil de gestion, nous remonterons dans cette revue de littérature au début des années 1980 pour présenter le nouveau public management (NPM) qui a inspiré la transformation managériale du secteur public. Nous verrons alors dans notre analyse de la littérature que les critiques de la bureaucratie au profit d'une logique marchande des administrations publiques ont soumis les organisations publiques à des réformes. Lesquelles réformes ont été entreprises dans plusieurs pays en particulier l'Angleterre, le Canada et la Nouvelle-Zélande. Ces trois pays sont souvent présentés comme des références du changement dans le secteur public qui tendent à diffuser l'image d'un modèle de management par la performance homogène et universel au sein du secteur public (Favoreu et al, 2015). Cette revue de littérature nous permettra également de voir les démarches de la performance dans les organisations publiques notamment dans les pays de l'OCDE, en l'occurrence les expériences françaises, américaines et canadiennes.

Dans cette partie consacrée à la revue de la littérature, nous avons abordé tout d'abord la question du nouveau public management (NPM) ou management public (chapitre 1). Ce chapitre porte sur les principes et les caractéristiques du NPM, ses modèles et les critiques ou alternatives au NPM. Ensuite, nous avons cherché à comprendre la notion de la performance que le NPM vise à introduire dans le secteur public (chapitre 2). Dans ce chapitre, nous présentons également les dimensions et les caractéristiques de la performance publique. Il expose aussi les expériences de trois démarches de la performance dans les pays de l'OCDE. Enfin, nous terminons cette partie en abordant la question de l'usage des outils de gestion

(chapitre 3). Le troisième chapitre définit avant tout le concept d'outil de gestion et la notion d'usage. Il est également consacré à la revue des approches interactionnistes d'analyse des outils de gestion.

La revue de littérature va déboucher sur la présentation du cadre théorique sur lequel vont se baser nos analyses sur l'usage des outils de gestion de la performance dans le secteur public et en particulier le secteur public local.

Chapitre 1 : Nouveau Public Management (NPM) ou Management Public

Le nouveau public management (NPM), est une dénomination proposée par Hood (1991) dans son article « A Public Management for all Seasons ? ». Mais il est apparu au début des années 1980 en Grande-Bretagne et a été diffusé dans les organisations publiques à l'échelle internationale. Toutefois, Le NPM ne s'est pas révélé de la même façon dans les administrations publiques de tous les pays (Eymeri-Douzans, 2008 ; Amar et Berthier, 2007 ; Verhoest et coll., 2007). Les réformes entreprises par l'Angleterre, le Canada et la Nouvelle-Zélande sont souvent présentées comme des références en matière de renouveau du secteur public ou tout simplement des modèles à suivre (Favoreu et coll., 2015).

Cependant, des réformes telles que le National Performance Review aux États-Unis en 1993 et la LOLF (loi organique relative aux lois de finances) en France en 2001 s'inscrivent aussi dans le courant du NPM. En suivant la logique de Beaumont (1996), ces réformes s'appuient généralement sur les principes du NPM qui considèrent que les organisations publiques doivent appliquer les modes de gestion du secteur privé. Les systèmes de gestion de la performance basés sur les principes du NPM visent alors à rendre les organisations publiques plus pragmatiques grâce à un transfert de savoir-faire du secteur privé vers le secteur public (Jansen, 2008). Dans le même temps, l'intérêt de la généralisation des principes du NPM dans les administrations publiques fait l'objet de débat. Dès lors, plusieurs auteurs ont questionné le bien-fondé de la nouvelle approche pour les administrations publiques dont les spécificités ne peuvent être ignorées. Le NPM par ses principes, s'oppose aux valeurs de la bureaucratie que sont la centralisation, la continuité de la relation entre l'administration et les instances politiques, la prudence, de même que la surveillance étroite des processus (Charih et Rouillard, 1997). Cette opposition du NPM aux valeurs bureaucratiques par l'évaluation de la performance est au cœur des approches développées à travers le NPM (Osborne et Gaebler, 1993). En effet, l'objectif du NPM est de faire du secteur public, un modèle du secteur privé : « *making the public sector more like the private sector* » (Beaumont, 1996). Mais les prescriptions du NPM semblent parfois relever du « bon sens » des enseignements du management des organisations et non pas d'un isomorphisme des pratiques des entreprises privées (Spindler, 2019).

Pour comprendre le contexte des usages des outils de gestion dans les organisations publiques, ce chapitre est consacré dans un premier temps et en sa première section aux principes véhiculés par le nouveau public management (NPM). Ensuite dans une deuxième section, les modèles du management public sont présentés. Enfin, la troisième et dernière section met en exergue les critiques et alternatives au NPM.

Section 1 : Principes du nouveau public management (NPM)

La présentation des caractéristiques des organisations bureaucratiques et post-bureaucratiques permettra de mieux comprendre le changement intervenu dans les organisations publiques. Par la suite, il sera plus aisé d’appréhender les principes que le NPM véhicule généralement dans le secteur public. Verhoest (2003) présente une synthèse comparative des caractéristiques des systèmes dans le secteur public traditionnel et dans le secteur public réformé selon les principes du NPM.

Tableau 1: Caractéristiques des systèmes du secteur public selon les principes du NPM

Caractéristiques du système	Secteur public traditionnel (bureaucratie wébérienne)	Secteur public de type NPM
Mécanismes de coordination	Mécanisme bureaucratique	Mécanisme de marché
Focus principal du contrôle	Inputs et procédures	Résultats
Moments principaux du contrôle	Ex ante	Ex post
Principaux critères	Légalité, équité, intégrité, économie, conformité des procédures	Efficience, effectivité, coût, efficacité, qualité
Acteurs principaux du gouvernement central	Ministres horizontaux avec leurs agents de contrôle respectifs	Ministres de tutelle avec leurs agents de contrôle respectifs

Source : Verhoest (2003)

Cette présentation montre un clivage entre le système de type wébérien et le système de type NPM. Les organisations du secteur public de type NPM semblent se structurer autour d’une logique managériale fondée sur les chiffres et les résultats. Le mouvement du NPM s’est inscrit dans un flux continu de réformes organisationnelles de l’administration qui ont pour visée l’introduction du principe de la logique marchande du secteur privé (Pupion, 2015). En effet, les principes du NPM adoptés par les administrations publiques ont constitué la centralité des études de plusieurs auteurs (Pupion, 2016 ; Northcott et Taulapapa, 2012 ; Folz et al, 2009 ; Johnsen et Vakkuri, 2006) pour l’étude de leur application dans ces administrations.

Six grands principes de réforme de l'administration publique peuvent être ainsi exposés (Pupion, 2016). Il s'agit de :

- 1- La séparation de la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique de la gestion opérationnelle appartenant à l'administration ;
- 2- L'orientation des activités administratives en fonction des produits à fournir plutôt que des règles à suivre ;
- 3- La réduction de la hiérarchie et la remise en cause de certains principes bureaucratiques, avec la décentralisation de certaines tâches administratives, la remise en cause ou la modification du statut du fonctionnaire avec l'introduction d'une rémunération au mérite plutôt qu'à l'ancienneté en s'inspirant des pratiques du secteur privé ;
- 4- L'introduction des mécanismes de type marché dans la régulation de l'offre de biens et services d'intérêt général autrefois considérés comme non marchands ;
- 5- Le développement de « l'accountability » qui se traduit par une implication des citoyens aux étapes de la démarche et par une communication externe des résultats de l'évaluation aux citoyens ;
- 6- La recherche de l'usage efficient des ressources publiques (value for money) et le compte rendu au citoyen contribuable de l'activité qui se réalise.

C'est par ces principes généraux que le NPM s'est d'abord diffusé dans les administrations publiques. Il a ensuite connu une évolution à travers les années. Le NPM s'est progressivement imposé pour devenir ce que plusieurs auteurs désignent par la suite comme le management public (Sahlin-Andersson, 2001). Le NPM devient un mode de management public qui emprunte des méthodes et outils issus du secteur privé, basés sur la recherche de la performance et des résultats (Pupion, 2016). Dans le même sens, le recours à ces outils véhicule des notions de flexibilité, d'efficacité, d'efficience et d'évaluation (Pupion et Chappoz, 2015). En effet, le management public a désormais pour but d'introduire l'esprit entrepreneurial dans le secteur public (Osborne et Gabeler, 1993). Enfin, il est observé et reconnu comme un système hybride des modes de gestion de l'administration publique, où s'entremêlent les principes du NPM et les croyances de la bureaucratie (Gualmini, 2008).

En réalité, la promotion des principes du nouveau public management public (NPM) constitue désormais l'enjeu principal des modèles du management introduits dans les organisations publiques.

Section 2 : Modèles du management public

Un modèle de management est un ensemble de caractères et de comportements managériaux auxquels peuvent se rapporter des faits observables au sein des entreprises (Mendy, 2017). Plusieurs éléments constitutifs du modèle de management ont été relevés par les auteurs à travers diverses définitions. Ainsi, un modèle de management est censé offrir un cadre théorique « stable », utilisé et susceptible de procéder à d'éventuelles améliorations voulues (Eskildsen et Jonker, 2001 ; Rüegg-Stürm, 2005). Les modèles de management sont appréhendés comme des manières de conduire les organisations de façon efficace sans en garantir obligatoirement le succès (Bensebaa et Autissier, 2011). Il ressort de cela que la recherche de performance devient un élément essentiel des modèles de management par l'application des principes et pratiques qu'ils véhiculent.

En définitive, les modèles de gestion revêtent plusieurs perceptions. L'observation de cette pluralité permet de proposer une typologie des modèles de management dans les administrations publiques (Bensebaa et Autissier, 2011).

Tableau 2: Typologie des définitions des modèles de gestion

Modèles de management	Description
Modèle théorique	Offre des principes d'une théorie du management
Modèle instrumental	Appui sur un outil de gestion
Modèle entrepreneurial	Expression d'un mode de fonctionnement, de principes et de valeurs fondés sur le développement et la réussite d'une entreprise
Modèle des valeurs	Expression de valeurs fortes auxquelles une entreprise tend, souvent en relation avec son histoire et sa culture
Modèle stratégique	Déclinaison de la stratégie de l'organisation à un moment donné
Modèle des métiers	Valorisation de l'expertise métier de l'entreprise dans une optique de savoir-faire, de qualité et de services aux clients.

Source : Adapté de Bensebaa et Autissier (2011)

Dans la dynamique d'inscrire le management public sur le modèle du privé, Rigby (2005) fait remarquer que l'idée qui sous-tend l'adoption des modèles de gestion est que l'application de leurs principes devrait conduire les institutions adoptives à la performance élevée. Favoreu et al., (2015) ont alors identifié des travaux regroupant des modèles de gestion par la performance

dans le secteur public qui visent principalement à évaluer le degré d'appropriation des principes du NPM (Northcott et Taulapapa, 2012 ; Folz et al, 2009).

Les principes du NPM ont d'ailleurs été mis en évidence dans plusieurs modèles de gestion. De là, plusieurs de ces modèles de gestion finissent par coexister et certains auteurs en ont fait une typologie. Ferlie et coll. (1996) ont élaboré une typologie des idéaux types du NPM en distinguant quatre autres modèles du management public : le modèle de l'efficacité, le modèle du downsizing (la réduction de la taille de l'État) et de la décentralisation, le modèle de l'excellence et l'orientation de service public. Doeringer (1996), en se basant sur les réformes de l'État, distingue à son tour quatre types de modèles : l'externalisation de la production, le downsizing, la décentralisation et l'amélioration de l'efficacité interne des services publics. Möncks (1998) quant à lui identifie trois modèles types du management public : le modèle de l'efficacité, le modèle de la décentralisation, et le modèle participatif.

Le modèle de l'efficacité est le modèle commun aux typologies et le plus proche de la vision du management public (Peter Doeringer, 1996 ; Ferlie et al., 1996 et Möncks, 1998). L'efficacité apparaît comme un idéal pour les organisations publiques en quête de performance. La typologie de Ferlie et coll. (1996) est la plus connue et plus citée dans la littérature. Ce modèle est représenté dans le tableau suivant.

Tableau 3: Typologie des Modèles de gestion

Modèles du NPM
<p>Le modèle de l'efficacité : C'est le premier modèle de nouveau management public des années 1980. Il s'agit de faire du secteur public un modèle du secteur privé. Il se caractérise par une orientation de l'administration publique vers l'efficacité. Il a pour principe de promouvoir la gouvernance et renforcer le contrôle financier.</p>
<p>Le modèle du downsizing : Le deuxième modèle a émergé dans les années 90 et est orienté vers la décentralisation. Ce modèle encourage les petites tailles organisationnelles et a pour principe l'abandon du système hiérarchique pour un mécanisme de type marché.</p>
<p>Le modèle de l'excellence : Le troisième modèle vise à instaurer au sein de l'organisation publique une culture de l'optimisation. Pour ce modèle, les gestionnaires doivent conduire la performance organisationnelle. Il se caractérise par la culture de l'excellence.</p>
<p>Le modèle de l'« orientation de service public » : Le quatrième modèle considère le rôle des citoyens et l'importance de la qualité des services au centre des réformes. Le modèle se caractérise par l'attention portée à la qualité des services fournis et le plus grand intérêt accordé aux usagers.</p>

Source : Adapté de Ferlie et coll. (1996)

Sur la base des modèles de gestion par la performance dans le secteur public (Bouckaert et Halligan, 2008) et les caractéristiques des démarches locales de performance (Favoreu et coll., 2011), une grille d'analyse de quatre modèles de gestion par la performance, adaptés au contexte public local sont définis (Favoreu et coll., 2015).

- 1- Le premier modèle est le modèle d'« administration de la performance ». Il peut être défini par l'absence d'outils (de planification et/ou d'évaluation). Il est caractérisé par des modalités de pilotages limitées aux seuls acteurs administratifs ;
- 2- Le second modèle de « management des performances » complète le premier modèle par le développement des outils. Le niveau d'intégration de la démarche est à la fois administratif et politique. Ce modèle est caractérisé par la responsabilisation des acteurs administratifs du niveau opérationnel ;
- 3- Ensuite, le troisième modèle de « management de la performance » intègre à la fois les acteurs politiques et les acteurs administratifs. Ce modèle est caractérisé par l'évaluation et la responsabilisation de tous les acteurs allant des agents aux élus dans leurs actions et dans leurs activités ;
- 4- Enfin, le dernier modèle de « gouvernance par la performance » reprend l'ensemble des caractéristiques du modèle de « management de la performance ». Ce modèle entre dans une démarche démocratique.

En catégorisant les modèles de gestion en milieu public local, l'étude de Favoreu et coll. (2015) a contribué à alimenter la littérature sur la description des caractéristiques et la catégorisation des modèles de gestion par la performance en milieu public local. Cependant, ces quatre modèles de gestion par la performance ne présentent pas les détails des pratiques des acteurs. La pratique correspond à l'ensemble des actes observables, des actions concrètes, des conduites, des agissements, mais aussi des procédés par lesquels l'activité est mise en œuvre dans une situation donnée (Whittington, 2006). Dans son étude sur l'existence d'un modèle féminin de management, Mendy (2017) souligne qu'en sciences de gestion, les pratiques dites managériales ont pour nom : pratiques marketing, pratiques de gestion des ressources humaines, pratiques financières. Vu sous l'angle des fonctions de l'État, le management public est transdisciplinaire : il touche à la fois les fonctions stratégiques, finance, marketing et ressources humaines (Amar et Berthier, 2007).

Si les détails des pratiques des modèles de gestion instaurés dans les administrations publiques locales sont peu alimentés dans les pages de la littérature, la question des comportements des acteurs publics locaux face aux outils de gestion qui accompagnent ces pratiques est encore

moins présente. Il existe bien un manque de recherche sur la relation entre les outils de gestion et leurs utilisateurs (Conlon, 2004 ; Kern, 2008) et sur l'impact des outils de gestion sur les pratiques (Derujinsky-Laguecir et coll., 2011). C'est en ce sens que Carassus et coll. (2011) préconisent que des recherches soient envisagées pour une analyse précise des modalités de mise en œuvre des démarches de performance locales ; puisque celles-ci apparaissent spécifiques. Ces recherches devraient permettre d'explorer davantage les pratiques de gestion des organisations publiques locales.

En définitive, Le NPM, tout simplement le management public a fait naître des démarches de performance prometteuses dans le secteur public. Dès lors, les administrations publiques ont massivement eu recours à de nouveaux modes de gestion intégrant divers outils pour piloter et améliorer leur performance. Mais malgré les belles promesses de l'avènement du NPM pour la gestion dans le secteur public avec ses principes fondamentaux (Bouckaert et coll., 2010) et la validité empirique de leurs impacts anticipés (Walker et coll., 2011), le NPM fait l'objet de nombreuses critiques. Les adversaires de la vision managériale dans le secteur public considèrent en général que les principes du NPM relèvent de l'économie de marché et ne sauraient être appliqués systématiquement au secteur public.

Section 3 : Critiques et alternatives au NPM

Le Nouveau Public Management (NPM) s'est diffusé dans le secteur public en modifiant les structures et le fonctionnement des administrations. Le but du NPM est de mettre au cœur de ce fonctionnement un esprit managérial. En cela, Minstzberg (1990), avertit : « *parce que les bénéfices économiques sont plus facilement quantifiables que les bénéfices sociaux, l'efficience conduit bien souvent l'organisation à adopter une morale économique qui peut parfois signifier une immoralité sociale* ». Il convient alors de déplorer l'idée d'un remplacement de l'approche bureaucratique fondée sur des valeurs de justice au détriment de la gestion managériale fondée sur la logique de marché. De nombreuses études soulignent que le NPM a contribué à l'affaiblissement de l'éthique publique et de l'intérêt général au détriment des valeurs de marché : efficacité et efficience (Amar et Berthier, 2007 ; Verhoest et al., 2007 ; Dunleavy et coll., 2006). En ce sens, Bernrath (1998) constate que la performance publique a été assimilée à la compétition, à l'amélioration de la qualité et aux réductions de coûts. La performance publique inspirée par le NPM fait alors semer dans les esprits l'idée que les valeurs de justice, d'équité et d'éthique que prône l'administration publique ne seront bientôt que de vieux souvenirs.

Cependant, le bilan du NPM reste mitigé malgré la diffusion massive de ses principes dans les administrations publiques (Van Haepere, 2012). Les réserves vis-à-vis des bienfaits du NPM avec la promotion de la gestion par les résultats (GPR) se font de plus en plus grandissantes. En effet, trois éléments ont aidé à la diffusion de la GPR dans les administrations publiques : le besoin d'identification des objectifs par des engagements crédibles de réalisation ; le désir d'optimisation des ressources ; et la naissance de la culture de la performance (Mazouz et Hudon, 2017). Les raisons des nombreuses critiques auxquelles le NPM fait face sont entre autres les effets pervers de la gestion par les résultats (GPR) : la conséquence de la logique du NPM à vouloir tout évaluer par des chiffres (Spindler, 2019). La non-prise en compte de la spécificité des services publics serait à l'origine des effets pervers de l'utilisation par exemple des outils de gestion comme les indicateurs dans les services publics (Bacache, 2006). La multiplicité d'outils et de données des systèmes de mesure des résultats constitue un frein à la bonne gestion de l'administration publique (Emery et Giaque, 2005).

Le manque de clarté de ces indicateurs et leur interprétation sont parfois peu adaptés aux objectifs qu'ils incarnent (Haepere, 2012). Les indicateurs de performance n'ont pas amélioré la motivation qu'ils sont censés impulser, mais l'ont plutôt réduite (Maya Bacache-Beauvallet, 2016). On peut alors se demander pourquoi ces indicateurs sont encore très présents dans les administrations publiques. Ces indicateurs de la performance financière se heurtent en réalité à des difficultés de mesure, mais sont les plus utilisés parce qu'ils sont faciles à obtenir et aussi pour des raisons d'exigence du marché (Mazouz, 2017). Les indicateurs sont alors loin de remplir leur fonction d'outils d'amélioration de la performance. Néanmoins, ils sont encore fortement mobilisés dans les administrations publiques. Cette forte duplicité retient grandement notre attention. Par conséquent, nous cherchons à comprendre comment et pourquoi les acteurs des organisations publiques mettent en usage des outils de gestion tels que les indicateurs de la performance.

Avant d'aborder cette question, remarquons tout d'abord que d'autres auteurs déplorent la « non-neutralité » et le caractère idéologique du NPM (Dwivedi et Gow, 1999), promoteur des outils de gestion. Le NPM s'oppose aux principes du modèle de gestion bureaucratique (Charish et Rouillard, 1997). L'opposition entre la logique marchande du secteur privé et la logique civique du secteur public est la base des critiques du NPM (Emery et Giaque, 2005). L'adoption des principes du NPM a souvent conduit à la conciliation des deux logiques : bureaucratique et managériale (Mazouz et coll., 2015). Il faut alors préserver la bonne gestion de l'administration publique par le maintien de la logique bureaucratique (Aucoin, 1997). Il s'agit de « redécouvrir la bureaucratie ». Il faut restaurer la place du citoyen dans

l'administration publique (Olsen, 2005). Or, avec l'avènement du NPM, les citoyens sont devenus des « clients » encourageant l'idée de l'amélioration de la qualité des services publics. Les administrations du secteur public doivent être avant tout capables d'offrir des services de qualité et à moindre coût. Elles doivent recourir à la performance. Dans ce contexte, le NPM apparaît « complètement discrédité » (Jones, 2004) et ignore le contexte de difficultés pour les finances dans lequel le NPM trouve sa justification (Bacache-Beauvallet, 2016). L'objectif premier de l'aventure des administrations publiques sur le champ du NPM est la maîtrise des dépenses par la réduction du coût (Spindler, 2019). Néanmoins, le marché n'était pas forcément le meilleur moyen pour gérer les administrations publiques et qu'il serait convenable de passer d'une logique de marchandisation à celle de rationalisation (Bacache-Beauvallet, 2016). En effet, les critiques du NPM ont conduit à une remise en question de ses principes au profit d'approches nouvelles (Christensen et Laegreid, 2012a). D'où l'avènement des initiatives post-NPM censées redresser les contradictions des systèmes NPM dans plusieurs pays.

Face aux critiques du NPM, plusieurs alternatives à ce modèle de gestion ont été développées par certains auteurs dans les années 1990 (Christensen et Laegreid, 2011b). Le modèle post-NPM marque un retour à la conception du rôle central de l'État (Pollitt et Bouckaert, 2004) et l'établissement d'une gouvernance en réseau (Klijn, 2005). Plusieurs de ces alternatives post-NPM partagent les valeurs de l'action publique plutôt que la logique véhiculée par le système du marché (Park et Perry, 2013 ; Bozeman, 2007 ; Osborne, 2006). Ces approches s'implanteraient en parallèle et en coexistence avec les modèles NPM (Kolltveit, 2015 ; Christensen et Fan, 2016). Cette situation pourrait être de nouveau à l'origine d'un système d'hybridation (Denis et coll., 2015 ; Christensen et Laegreid, 2011a ; Christensen et Laegreid, 2011b). Il sera comparable au mode hybride constitué par le modèle bureaucratique et l'approche NPM. Les alternatives post-NPM dans le secteur public conduisent encore les administrations à un mode de gestion hybride. Ainsi, le fonctionnement de l'administration publique se baserait sur un mode de gestion fondé à la fois sur les principes du NPM et ceux des approches post-NPM.

C'est dans ce contexte d'hybridation des modes de gestion que l'approche de l'évaluation d'impact intégrée (EII) fit son apparition. Cette approche s'est développée dans plusieurs pays de l'OCDE (Achnicht et coll., 2009; Jacob et coll., 2008) pour prendre en compte les nouveaux besoins des gouvernants. En ce sens, les objectifs de développement durable deviennent un concept intégrateur de l'EII (Bäcklund, 2009). Les EII considérées comme un outil de décision au niveau national sont pratiquées sous des formes institutionnalisées ou non, principalement en Europe et parmi les pays de l'OCDE (OECD, 2015a ; OECD, 2015b). Pour ces pays,

l'évaluation d'impact intégrée (EII) semble apporter des réponses nouvelles à la prise de décision (Marchand et Brunet, 2019). L'EII se révèle alors être un outil qui prend en compte les nouveaux enjeux du secteur public tel que le développement durable. Mais les initiatives post-NPM restent encore théoriques (Moulton, 2009 ; Perry, 2007). Dans ces conditions, Bacache-Beauvallet (2016) affirme aussi que : « *les préceptes de ce management public ont été mis à mal, la réforme de l'État s'enlise par manque de vision claire des outils de la gestion adéquate, et le management public est plus que jamais nécessaire* ».

La littérature a mis en évidence les effets pervers du NPM et les critiques liées à la dimension normative des approches post-NPM. Malgré ce tableau peu glorieusement dépeint, les modes de gestion relevant des périodes NPM et post-NPM sont encore bien présents dans les administrations publiques (Aucoin, 2008 ; Gualmini, 2008). Dès lors, on peut questionner l'existence des préceptes du NPM et post-NPM dans le secteur public ainsi que la pertinence du flux des outils de gestion qui les accompagnent pour gérer et améliorer la performance dans les administrations publiques.

Dans ce chapitre, nous avons par un aperçu de la littérature, revu les principes du nouveau public management (NPM). Nous avons également exposé les modèles du management public ainsi que les critiques et alternatives au NPM.

Chapitre 2 : Performance dans le secteur public

La diffusion des principes du nouveau public management (NPM) dans le secteur public a pour objectif fondamental de mettre la performance au cœur de la gestion des administrations publiques. La performance est présente dans la plupart des dimensions de la vie sociale (Ehrenberg, 1991 et Heilbrunn, 2004). Mais que représente la performance dans les administrations du secteur public ?

Depuis plusieurs années, colloques, rapports et expertises, tant administratifs que scientifiques, tentent de définir les principes et les règles à suivre pour atteindre la performance dans le secteur public. La perception de la performance devient le thème central des réformes du secteur public (Pollitt et Bouckaert, 2004 ; Bouckaert et Van Dooren, 2002). Mais malgré une littérature abondante sur cette performance et l'ampleur que prend son importance dans le secteur public, le concept reste flou (Jackson, 1993) et polysémique (Stewart et Walsh, 1994).

La performance est l'un des concepts clés de notre recherche, puisque notre travail s'intéresse aux outils de gestion de la performance. Plusieurs auteurs ont tenté de définir la performance dans le secteur public. D'autres ont étudié les différents outils mobilisés par les organisations publiques pour sa quête. En effet, les organisations publiques ont recours à une grande variété d'outils de gestion (Detchessahar et Journée, 2007) dans la mise en œuvre de différents nouveaux modèles de gestion diffusés dans le secteur public. Cette variété doit être prise en compte pour l'analyse d'un système de management de la performance (Bouckaert et Halligan, 2008). Avec tous ces outils et pour atteindre un niveau acceptable de performance, les gestionnaires publics doivent compter à la fois avec les valeurs bureaucratiques et les règles contraignantes du mode de gestion managérial pour gérer et améliorer leur performance.

Ce chapitre a pour objectif d'exposer les différentes conceptions de la performance et de comprendre ses différentes implications dans le secteur public. Dans un premier temps, il est nécessaire de définir et de clarifier le concept de la performance à travers ses multiples approches dans le secteur public (section 1). Ensuite, nous allons présenter les démarches de la performance dans le secteur public (section 2). Enfin, nous identifierons les dimensions et les facteurs de cette performance.

Section 1 : Clarification du terme de la performance

Étymologiquement le mot performance est issu du mot anglais « performance » qui signifie « accomplir, réaliser » pour exprimer les résultats, actions accomplies par un cheval de course ». Mais la performance est évoquée dans tous les secteurs. On parle de performance dans le sport, dans l'agriculture, dans les industries. Nous retiendrons dans le cadre de nos travaux la définition de la performance dans une activité individuelle ou collective au sein d'une organisation.

Depuis plusieurs années, les conceptions de la performance se sont développées et plusieurs recherches se sont accumulées pour définir cette notion. Mais il demeure difficile de trouver la définition consensuelle. La performance est le symbole d'une société contemporaine mettant l'ensemble de ses composantes collectives et individuelles sous la pression de l'injonction de la réussite (Ehrenberg, 1991). La performance devient pour les organisations et pour les individus une norme nécessitant un dépassement continu de soi, de ses limites, afin de parvenir au dépassement des résultats attendus (Fournier, 2017). Dans ce sens, il est encore possible de retenir la définition de la performance de Bourguignon (1995) comme l'atteinte des objectifs et la recherche d'efficacité et de l'efficience dans la réalisation des activités. À partir de cette définition, les trois sens de la performance que l'on peut retrouver dans les définitions des autres auteurs de la performance peuvent être soulignés. La performance est succès pour désigner la réussite ; la performance est le résultat de l'action pour mettre en exergue la mesure ou l'évaluation de la performance et enfin la performance est action pour exprimer l'importance du processus dans le résultat final (Bourguignon, 1995).

Dans le secteur public, la performance dans les administrations publiques était déterminée par l'assurance de la conformité aux lois et règlements en vigueur, le contrôle des moyens et la déontologie (OCDE, 2005). Mais cette approche fut longtemps critiquée, car on lui reproche d'être trop centrée sur les processus ou sur les moyens. D'où l'avènement des approches du nouveau public management (NPM) orientées vers les objectifs (MPO) ou sur les résultats (GPR). En s'appuyant sur les écrits de Drucker (1954/2007), le fondateur de la performance par objectifs (MPO), on retient que la performance ne peut être obtenue qu'à l'issue d'une période donnée et des résultats à la hauteur des objectifs fixés dans le cadre des ressources allouées à cet effet. Le cycle du MPO compte alors trois phases : la fixation des objectifs, le suivi de la réalisation du travail et l'évaluation des résultats obtenus. Selon les principes du MPO, il ne peut y avoir de performance sans objectifs. Cependant, il ne suffit plus d'énoncer de bons objectifs, il faut obtenir des résultats (Mazouz et Leclerc, 2008). D'où l'approche de la gestion

par les résultats (GPR) articulée autour de trois logiques établies entre la qualité des services aux citoyens, l'optimisation des ressources et des moyens disponibles et l'imputabilité des gestionnaires publics (Mazouz et coll., 2012). La gestion par les résultats (GPR) ou gestion axée sur les résultats⁴ (GAR), apparaît comme un cadre de gestion de la performance publique fondé sur la notion de résultat. Pour les principes de cette approche, les résultats constituent l'axe central de la mesure de la performance dans les organisations.

Au-delà des résultats, la performance dans le secteur public doit être considérée comme une notion multidimensionnelle bien plus complexe que l'évaluation des rendements par des indicateurs de résultats chiffrés (Fournier, 2017). C'est ainsi que les agents deviennent de plus en plus astreints à la performance (Emery et Giaouque, 2005 ; Pollitt et Bouckaert, 2004). En ce sens le rapport de l'OCDE (2004) affirme qu'il y aurait davantage de performance si les managers étaient plus responsabilisés. Les injonctions de performance, même contradictoires (Emery et Giaouque, 2005 ; Pollitt et Bouckaert, 2004) poussent les organisations publiques à se doter d'outils de gestion censés amener les gestionnaires et agents publics vers plus de performance. Mais ces outils de gestion ont peu d'impact dans les démarches de la performance du secteur public (Theodoloz, 2007).

Section 2 : Démarches locales de la performance dans le secteur public

Le NPM a placé le citoyen au rang des clients des administrations publiques. Avec ce nouveau statut, l'administration publique doit offrir un service de qualité comme l'exigent les clients des entreprises du secteur privé. La satisfaction du citoyen aspirant au statut du client devient une préoccupation prépondérante des administrations publiques. Les organisations publiques sont contraintes à être plus efficaces et surtout pertinentes dans l'offre de service compte tenu de la spécificité du secteur public. La nécessité de réduction des coûts, le souci d'offrir des services de qualité aux citoyens et la demande de transparence conduisent alors les organisations publiques à une course pour l'amélioration de leur performance. La nouvelle réalité exige déjà que les gestionnaires publics produisent un travail efficient et efficace (Osborne et Gaebler, 1993). Pour ce faire, la culture de moyens qui prévalait jusque-là dans les administrations publiques doit être abandonnée au détriment de la culture de résultats (Bied-Charreton, 2006).

⁴ GPR vs GAR : Du point de vue de la sémantique, il est important de relever la différence entre la GPR qui préconise d'utiliser la notion de résultats comme moyen, et la GAR qui laisse à penser que les résultats doivent être considérés comme une finalité en soi dans une démarche de gestion de la performance publique (dictionnaire encyclopédique de l'administration publique : www.dictionnaire.enap.ca)

Dans cette perspective et au cours des dernières années, les démarches de gestion de la performance sont devenues une tendance en raison de son importance dans le secteur public (LeRoux et Wright, 2010 ; Pollitt, 2006). Plusieurs villes en Angleterre, aux États-Unis ou en Australie ont entrepris des démarches locales de la performance publique (English et Guthrie, 1997). En effet, dans la gestion de nombreuses organisations publiques, l'on peut dénombrer des modèles de gestion dits instrumentaux tels que le "Balanced Scorecard" (Bensebaa et Autissier, 2011) et le "lean management" (Mazouz et Drevetton, 2017). D'ailleurs le "Balanced Scorecard" s'est diffusé dans les villes de l'Amérique du nord tels que Charlotte aux États-Unis et Québec au Canada et dans les villes australiennes de Brisbane et Melbourne (Yetano, 2009). Dans les villes d'Europe tels que Manchester en Angleterre et Vienne en Autriche, on dénombre également plusieurs initiatives (Farneti et Guthrie, 2008 ; Farneti, 2006).

Plusieurs démarches de performance dans les pays de l'OCDE ont été analysées, notamment les initiatives françaises et anglo-saxonnes. En Grande-Bretagne par exemple, le régime dit des « *Best Value* » prend en compte, les indicateurs relatifs à l'efficacité, à l'effectivité et à l'organisation (Kuhlmann, 2010). Cette méthode britannique de mesure de la performance est d'une grande efficacité et transparence (Wegener, 2004). Mais la méthode britannique est aussi source de problèmes (Kuhlmann, 2010). En ce sens, les coûts élevés d'inspection du Best Value et l'importance des dépenses locales pour la mise en œuvre d'enquêtes et de mesures sont remarquables (Stewart, 2003 ; Davis et coll., 2001). L'obligation de la mesure de la performance provoque le mécontentement et la résistance des acteurs locaux face aux nombreux contrôles des auditeurs du gouvernement central (Stewart, 2003). On dénombre alors plusieurs obstacles dans la mise en œuvre des outils de gestion dans les initiatives de la performance selon la méthode britannique.

En France, le système de mesure de la performance est initié volontairement par le bas (Kuhlmann, 2010). La pratique française basée sur des initiatives locales est différente de la pratique anglaise. La législation au niveau central (la LOLF en 2001) encourage les administrations locales à progresser dans la gestion par la performance. Le rôle de l'État central ne doit pas minimiser l'existence des démarches de performance des collectivités locales (Richard, 2006). La démarche de performance initiée par les administrations locales elles-mêmes permet l'adaptation des instruments de mesure aux besoins spécifiques des acteurs à divers niveaux de gestion, mais empêche le développement de la transparence (Kuhlmann, 2010). Toujours dans le contexte français, trois composantes instrumentales des démarches de gestion par la performance à savoir les outils de planification, de responsabilisation et d'évaluation sont distinguées (Favoreu et coll., 2011). La planification y est tout d'abord guidée

par des aspects stratégiques puis opérationnels. Ensuite, les outils de responsabilisation, de nature collective ou individuelle, permettent l'exercice d'une bonne gouvernance par des acteurs responsables de leurs choix, de leurs décisions, de leurs ressources, et de leurs résultats selon (Toulouse, 2007). Enfin, les outils d'évaluation constituent la troisième composante instrumentale et peuvent être caractérisés par leurs objets, leurs dimensions et leurs critères. Pour poursuivre sur la rétrospective des démarches de la performance à travers le monde, au Québec, la loi sur l'administration publique (LAP) définit les ententes de gestion ainsi que les conventions de performance et d'imputabilité (Mazouz et Gaudron, 2017). À travers la LAP et la LOLF, le Québec et la France ont pour objectif de rendre plus efficaces et efficaces les structures d'offres en services publics.

Les démarches locales de performance sont considérées comme des pratiques qui peuvent se dérouler dans un cadre d'initiative légale ou strictement volontaire. Par ailleurs, les facteurs qui peuvent expliquer les démarches de performance dans les administrations du secteur public sont divers et variés. Au nombre de ces facteurs, on peut citer la recherche de légitimité, l'effet de mode et des pressions externes. Mais l'imitation et l'innovation apparaissent comme les deux moyens pour les collectivités locales de bâtir leur démarche de performance (Halachmi et Bouckaert, 1996). En effet, les raisons qui expliquent les démarches de la performance sont aussi diverses. La diffusion de la performance dans le secteur public peut s'expliquer par des facteurs exogènes que sont : difficultés économiques, contraintes légales, politiques et institutionnelles, la demande de transparence et l'exigence de la qualité des services par les citoyens.

D'autres facteurs endogènes tels que : difficultés financières et fiscales, choix délibérés des responsables locaux et la continuité politique sont également des raisons qui expliquent le recours des administrations publiques à une démarche de performance. Dans leur article : « les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par la performance : application aux collectivités locales françaises », Carassus et coll. (2014) affirment que : « *les développements des démarches de performance locales sont plus expliqués par les choix des responsables locaux qu'à des pressions contextuelles, en particulier celles financières* ». Quoiqu'en soient les déterminants de l'approche volontariste ou de l'approche contrainte des démarches de la performance (Josserand et Perret, 2003), le concept de la performance présente plusieurs caractéristiques.

Section 3 : Caractéristiques de la performance publique

La performance publique a été vue sous l'angle des dimensions qu'elle couvre et les critères de son évaluation. Elle a aussi été analysée par ses facteurs explicatifs et par ses différentes mesures.

1. Dimensions de la performance

Pendant longtemps, la notion de la performance a été réduite à sa dimension financière (Bourguignon, 1998). Cependant, le caractère complexe et multiforme du concept a été mis en évidence par Mathé et Chagué (1999). Dans son article : « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », Bocco (2010) expose en général trois dimensions essentielles de la performance : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique. À ces trois dimensions, s'ajoute l'approche moderne de la performance organisationnelle par la création de valeur partenariale (Brilman, 2003). Cinq dimensions de la performance publique, dont trois dimensions : organisationnelles, humaines et financières (Bocco, 2010 et Brilman, 2003) et deux autres dimensions : territoriales et de services publics qui sont spécifiques au secteur public. Ils permettent de caractériser et de définir la performance publique appliquée aux collectivités locales (Favoreu et coll., 2011). La performance ne se résume pas à sa seule dimension financière. Elle est multidimensionnelle et les critères pour l'évaluer sont aussi divers et variés.

2. Critères d'évaluation de la performance

Pour mieux appréhender la performance dans le secteur public, une répartition de la performance publique peut être vue en quatre points essentiels : l'efficacité, l'efficacités, la pertinence et l'économie (Piotrowski et Rosebloom, 2002 ; Worthington, 2000 ; Hood, 1995). La performance par l'efficacité est celle mesurée par le rapport entre les ressources mises en œuvre par l'entreprise et les résultats. Tandis que la performance par l'efficacités traduit la qualité des anticipations réalisées par les gestionnaires décideurs et est mesurée par l'écart entre les objectifs et les résultats obtenus (Bouquin, 1989). Discutant de la performance en mode projet des collectivités locales, Carassus et coll. (2011) constatent que la pertinence renvoie à une conception plus organisationnelle de la performance, tandis que l'économie renvoie à une conception plus financière ou comptable. Ces quatre critères déterminent le cadre d'analyse de deux modèles de mesure de la performance : le modèle "Efficacités-Efficacités-Économie

(EEE)" et le modèle "Inputs-outputs-Outcome (IOO)". Le premier modèle, "Efficacité-Efficience-Économie (EEE)" provient du triangle de la performance de Gilbert (1989) qui met en relation les notions de ressource, objectif et résultat pour représenter la performance. Le deuxième modèle, "Inputs-outputs-Outcome (IOO)" développé par Morin et coll., en 1994 met l'accent sur le bénéfice de la performance à la population. Le modèle IOO rend explicites les dimensions théoriques de la performance qui sont aux mieux implicites dans le modèle "EEE" (Boyne, 2002). Outre les critères d'évaluation de la performance, des auteurs se sont intéressés aux facteurs qui expliquent la performance dans les organisations publiques.

3. Facteurs explicatifs de la performance

Il existe un ensemble de facteurs expliquant la performance des organismes publics. La performance des services publics s'explique probablement par le montant des ressources, la réglementation, les différences de concurrence sur le marché, les facteurs organisationnels et la bonne gestion (Boyne, 2003). Certaines études associent également une bonne gestion financière à plusieurs dimensions de la performance (Waddock et Smith, 2000 ; Hood, 1991). La performance est aussi liée à la taille de l'organisation, en raison du contrôle des ressources et des économies d'échelle (Mensah et Babu, 2015). Au-delà de ces divers facteurs de performance, des études ont fortement déterminé la mesure de la performance publique (Northcott et Taulapapa, 2012 ; Kloot et Martin, 2000 ; Verbeeten, 2008) et la culture institutionnelle (Otheitis et Kunc ; 2015 Kagaari et al., 2010) comme éléments importants de la performance organisationnelle du secteur public. La culture institutionnelle indique l'objectif d'une organisation, son orientation et le reflet de sa performance (Pandey, 2014). La culture institutionnelle est une variante de la pratique de gestion de la performance établie de longue date qui constitue un facteur essentiel pour améliorer la performance (Henri, 2006). Cette culture institutionnelle est devenue progressivement un phénomène de mode dans les organisations du secteur public (Ramachandran et coll., 2011). Elle est avant tout un facteur déterminant du succès ou de l'échec dans une organisation (Wong et coll., 2012).

4. Les mesures de la performance dans le secteur public

La mesure de la performance a toujours été présente dans l'histoire des administrations publiques occidentales (Williams, 2004) et plusieurs auteurs y ont orienté leur étude (William et Babu, 2015 ; Guillaume 2009 ; Ammons et Rivenbark, 2008). Le système de mesure de la performance est le déclencheur de l'amélioration de la performance du secteur public (Verbeeten et Spekle, 2015). Mais la « validité » et la « fiabilité » des mesures de performance

sont largement critiquées (Kuhlmann, 2010). En référence au modèle britannique de la démarche de la performance, les procédures d'inspection sont de plus en plus considérées comme « artificielles » et les acteurs locaux en viennent à véhiculer un climat favorable pour recevoir la « Best Value » des inspecteurs (Davis et coll., 2001). Il faut alors un certain degré de contrôle sur les résultats à obtenir par rapport à la mise en place d'outil de gestion comme les indicateurs de la mesure de performance (Pezet et Sponem, 2008).

L'importance de la mesure de la performance efficace est étroitement associée à la performance du secteur public (Melkers et Willoughby, 2005). Le succès des organisations est alors en grande partie lié à l'efficacité du système de mesure du rendement (De Lancer Julnes et Holzer, 2001). Par ailleurs, la mesure de la performance est essentielle pour atteindre les objectifs d'efficacité et d'efficacités de l'organisation (Folz et coll., 2009). Sur le plan local, la mesure de la performance est un outil important de management et de responsabilité (Poister et Streib, 1999). Pour cette mesure, les indicateurs de la performance financière sont les outils de gestion les plus utilisés (Mazouz et coll., 2017). La mesure de la performance est appréhendée à travers l'implémentation massive des indicateurs de performance quantitatifs ou qualitatifs (Ammons et Rivenbark, 2008 ; Moynihan, 2006 ; Ittner et Larker, 2003). Si les indicateurs de performance sont utilisés en grand nombre dans les institutions publiques pour mesurer la performance, Kuhlmann (2010) souligne que ces outils ont un grand pouvoir de sanction, plutôt que des effets positifs sur les processus endogènes d'apprentissage et d'amélioration. Malgré les réserves quant à leur pertinence et réels impacts sur la performance des organisations publiques, les indicateurs ont encore une place importante dans la gestion des administrations.

En effet, si la démarche de performance constitue la centralité des réformes managériales publiques, elle renvoie le plus souvent à la réalité de l'usage des outils mobilisés pour sa mise en œuvre. Sur les traces des démarches de performance dans le contexte public et autour de l'usage des outils de gestion qu'elles encouragent, plusieurs auteurs ont analysé les outils de gestion. Des recherches ont de ce fait porté sur les relations entre les outils de gestion et l'organisation d'une part et les utilisateurs d'autre part.

Dans ce chapitre, nous avons au début apporté une clarification au terme de la performance. Ensuite, nous avons présenté spécifiquement les démarches locales de la performance ainsi que les caractéristiques de la performance publique en générale.

Le chapitre suivant est consacré aux usages des outils de gestion de la performance.

Chapitre 3 : Usages des outils de gestion de la performance

Les outils de gestion apparaissent comme un véhicule incontournable de la diffusion des principes du management public dans les administrations. Ils ont été mis en place par l'État pour répondre aux différentes crises et pour responsabiliser les organisations et leurs acteurs (Pupion et Chappoz, 2015). Les outils de gestion sont massivement introduits dans les organisations par des parties externes et internes que les organisations peuvent s'approprier (de Vaujany, 2006). Une fois mis en place, les outils de gestion ont pour but d'accompagner la logique managériale par la culture du résultat à travers l'efficacité, l'efficience et l'évaluation des actions. L'étude des outils de gestion ne peut pas être dissociée du comportement et de la perception des acteurs qui les mettent en usage au quotidien.

Dans ce chapitre, nous verrons dans la première section les significations des notions d'usage et le concept d'outil de gestion. Nous verrons dans cette section la classification des usages, la typologie et le rôle des outils de gestion dans les organisations. Ensuite, dans une deuxième section, nous présenterons les approches interactionnistes de l'analyse des outils de gestion. Cette section montrera les relations entre les outils de gestion et les organisations d'une part et leur utilisateur d'autre part. Enfin, dans la troisième section nous exposerons le cadre d'analyse sur lequel va se reposer notre méthodologie de la recherche. Cette section présentera l'originalité du cadre d'analyse fondé sur la combinaison de deux approches pragmatiques.

Section 1 : Notion d'usage et le concept d'outil de gestion

Les outils de gestion une fois introduits dans les organisations prennent une place importante dans le fonctionnement des systèmes d'activité. Ces outils constituent un dispositif qui structure les processus dans l'organisation et les activités des gestionnaires qui les mettent en œuvre au quotidien. En effet, des auteurs ont souligné l'impact de l'utilisation des outils de gestion sur les activités après leur implantation. D'autres ont affirmé que la présence des outils de gestion dans les administrations donne lieu à une variété des comportements et des usages. Enfin, certains auteurs ont mis en œuvre le décalage entre l'usage prescrit des outils de gestion et l'usage qu'en font réellement les utilisateurs. Alors que recouvre en général la notion de l'usage et en particulier l'usage des outils de gestion dans le secteur public ?

1. Les outils de gestion dans le secteur public

Pour être définis, les outils de gestion ont été désignés sous différents qualificatifs. L'outil de gestion peut être défini comme tout moyen conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion (Gilbert, 1998). Dans la théorie de l'activité rapportée par Chiapello et Gilbert. (2013), l'outil est un être inachevé et pour devenir un instrument, l'outil a besoin de constructions, des schèmes d'utilisation pour son usage. En se référant au contrôle de gestion dans l'organisation, l'outil de gestion se définit comme « *un ensemble de raisonnement et de connaissance reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation* » (Moisdon, 1997). L'outil de gestion peut être aussi une technique managériale qui comprend trois éléments : le substrat technique, la philosophie de l'action et la vision simplifiée de l'organisation (Hatchuel et Weil, 1992). Mais les outils de gestion sont généralement : « *tout dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1998).

Au-delà de toutes ces qualifications, plusieurs auteurs reconnaissent que l'outil peut être matériel ou immatériel (Moisdon, 1997 ; David, 1998 ; Lorino, 2002) comportant plusieurs finalités. L'un des objectifs de l'introduction de l'outil de gestion dans les administrations du secteur public est d'aider à l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens. En ayant recours aux outils de gestion, il s'agit d'atteindre une certaine performance. Finalement l'outil de gestion de la performance peut être défini comme tout instrument ou dispositif qui introduit dans l'organisation peut lui permettre d'atteindre ses objectifs et d'améliorer ses résultats. Dans l'ensemble, la gestion de la performance continue à se développer et renforce la capacité des responsables politiques et des agents à mettre en œuvre des politiques publiques efficaces et efficientes (Andrew Massey, 2010). Dans la littérature, les outils de gestion qui interviennent dans la mise en œuvre de ces politiques publiques ont fait l'objet de quelques classifications ou typologies (Santo et Verrier, 2007 ; David, 1996).

2. Classification des outils de gestion

Introduit dans une organisation, l'outil de gestion remplit plusieurs fonctions. Selon la logique de l'usage de Perriault (1989), la fonction de l'outil constitue le « *troisième terme* » des éléments constitutifs de l'usage après l'outil et son utilisateur. En ce sens, l'outil peut permettre sur le plan stratégique de suivre les orientations des dirigeants, établir les responsabilités et l'imputabilité des agents. Il peut aussi servir également d'instrument de contrôle et d'évaluation de la performance des acteurs du service public. Il est alors possible de classer les outils de

gestion selon leur fonction en trois catégories interdépendantes : les outils de finalisation, les outils de contrôle et les outils d'animation (Santo et Verrier, 2007).

Tableau 4: Typologie des outils selon les fonctions

Typologie selon les fonctions	
Outil de finalisation	Stratégie et planification
Outil de contrôle	Évaluation et suivi
Outil d'animation	Mobilisation et responsabilisation

Source : adapté de Santo et Verrier (2007)

Parmi les outils de finalisation, la planification stratégique se révèle être l'outil le plus généralement utilisé pour assurer le développement de l'organisation. Cet outil est caractérisé par une marge de manœuvre des dirigeants. Il n'est donc pas contraint. La pertinence de la démarche stratégique publique est conditionnée par des marges de manœuvre (Santo et Verrier, 2007). Ce qui pourrait expliquer sa généralisation en tant qu'outil de finalisation dans les organisations. Quant aux outils de contrôle, ils peuvent permettre de communiquer des informations ou d'évaluer la performance de l'organisation. Les outils de contrôle présentent un caractère difficilement mesurable pour les organismes publics. Parmi les outils modernes de contrôle, trois outils principaux sont mis en œuvre par les administrations publiques : les systèmes de comptabilité analytique, les tableaux de bord et l'audit (Santo et Verrier, 2007). Enfin, les outils d'animation apparaissent comme des instruments qui, introduits dans l'organisation, permettent de compléter les dispositions réglementaires et les directives des liens hiérarchiques. Les outils d'animation tels que les contrats d'objectifs s'inscrivent dans le développement du management participatif pour une meilleure communication, l'amélioration de la qualité, la responsabilisation des agents ou la mobilisation des énergies dans les administrations publiques. L'intérêt des outils d'animation est de favoriser la mobilisation et l'engagement des agents autour des objectifs stratégiques définis par la haute direction. Ces types d'outils de gestion peuvent être orientés connaissances, relations et Mixtes (David, 1996).

Tableau 5: Structure et dynamique des innovations managériales

Typologie	Description
Outils Orientés Connaissances (OOC)	Établir la relation entre les acteurs
Outils Orientés Relations (OOR)	Renforcer les savoirs chez les acteurs
Outils Mixtes (OM)	Produire des connaissances et renforcer la relation entre les acteurs

Source : adapté de David (1996)

La typologie de David (1996) privilégie les variables connaissances et relations pour mettre l'accent sur la production de connaissances des outils de gestion et les relations créées entre les utilisateurs des outils de gestion. Les tableaux de bord sont des outils orientés connaissance et le contrat d'objectif est assimilé à un outil mixte. Comme les indicateurs de performance, les tableaux de bord (balanced-scorecard) et les contrats d'objectifs sont très présents dans la gestion des administrations publiques. Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à la mise en usage de ces trois outils de gestion de la performance par leurs utilisateurs dans le secteur public.

3. Notion d'usage : Définitions et typologies

Étymologiquement, le mot usage vient du latin « usus » pour signifier l'usure par l'utilisation ou par la consommation en action ou en service. La notion d'usage définit une position particulière, que les individus mettent en avant et à partir de laquelle ils soutiennent leur opinion et leurs revendications (Potte-Bonneville, 2014). La notion d'usage est : « *souvent associée, voire confondue, avec celles d'appropriation (mais il s'agit alors de maîtrise cognitive et technique minimale de l'objet, d'une intégration sociale significative et de la maîtrise des effets de l'usage), d'utilisation (réfèrent fonctionnel) et de pratique (circonstances de la mise en œuvre)* » (Pesqueux, 2020). Mais, assimiler l'appropriation à l'usage dans le cadre des outils de gestion ne peut être une évidence. Car l'usage des outils de gestion peut revêtir parfois une dimension contraignante tandis que l'appropriation fait penser au volontarisme. L'appropriation peut se manifester ou non dans l'usage et il peut y avoir usage sans appropriation.

L'appropriation est un phénomène complexe et pour le comprendre, il faut mobiliser à la fois le point de vue de la régulation de contrôle et celui de la régulation autonome (de Vaujany, 2006). Pour l'auteur, la régulation de contrôle s'inscrit dans la normalisation de l'outil et de ses utilisations. Quant à la régulation autonome, elle manipule l'outil en le contournant ou le détournant afin de le rendre propre à un usage local. L'usage peut être vu comme une étape entre l'adoption et l'appropriation d'un outil. L'adoption des outils de gestion ne relève pas de leur contenu intrinsèque et des avantages qu'ils comportent, elle est plus liée à l'interaction qui peut se produire entre les acteurs pour développer et s'approprier les nouveaux instruments de gestion (Autissier et coll., 2008). Après l'adoption de l'outil s'en suit son usage qui précède son appropriation.

Malgré toutes ces nuances, les notions d'adoption, d'usage et d'appropriation sont souvent utilisées dans la littérature pour désigner tout simplement « l'utilisation » des outils de gestion.

3.1. La typologie des usages

La caractéristique commune des études sur l'usage est leur orientation sur les objets techniques (Blandin, 2002). Face à la variété des comportements des utilisateurs des objets techniques, des formes d'usage de ces objets ont été mises en évidence (Perriault, 1989 ; Certeau, 1990). Une « logique de l'usage » peut alors se former par la dynamique des relations entre l'utilisateur, l'objet technique et la fonction de l'outil (Perriault, 1989).

Tableau 6: Trois usages-types d'un objet technique

Formes d'intervention	Description du type d'usage
« Instrumental »	Usage de l'objet technique conforme avec ce que le concepteur a imaginé ou conforme au mode d'emploi
« Sous-emploi »	Sous-emploi des fonctionnalités disponibles de l'objet technique
« Détourné »	Détournement des fonctionnalités de l'objet technique

Source : adapté de Perriault (1989)

Malgré les trois formes que peuvent prendre les usages, leur manifestation ne peut se dissocier du cadre dans lequel ils se déroulent. L'usage est alors une action « cadrée » (Certeau, 1990). Ce qui signifie que l'approche praxéologique de l'usage développée par Certeau (1990) permet de prendre en compte le contexte de l'usage de l'objet technique que la logique de l'usage de Perriault (1989) ignore dans les éléments constitutifs de l'usage.

La sociologie descriptive des usages fait alors état de la variété des usages qui s’effectuent dans un contexte donné et avec des comportements d’usage qui ne sont pas figés. L’usage apparaît « *contingent et toujours réinventé* » (Certeau, 1990). Dans le contexte de la variété des usages et de la diversité des comportements d’usage, les travaux d’Akrich (2006) mettent en relation l’usage prescrit et la modification de l’outil pour déterminer quatre formes d’intervention sur les objets techniques.

Tableau 7: Quatre formes d’intervention sur les objets techniques

	Non-modification de l’objet	Modification de l’objet
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

Source : adapté de Akrich (2006)

La définition de l’outil de gestion de Hatchuel et Weil (1992) comme une « technique managériale » permet de rapprocher l’objet technique de l’outil de gestion dans sa dimension technique. Mais le caractère contraignant que peut revêtir un outil de gestion peut déjà nous amener à prévoir des particularités dans son utilisation. Alors, quel est l’état de la littérature relative aux formes d’usage des outils de gestion dans le secteur public ?

3.2. Les usages-types des outils de gestion

En s’intéressant aux usages-types des outils de gestion et sur la base des travaux de Akrich (2006), Martineau (2012) met en évidence dans une organisation hospitalière trois formes d’usage d’outils de gestion : les usages d’application, de déplacement et d’adaptation.

Tableau 8: Les usages-types et buts poursuivis par les utilisateurs

Usage-type	Statut de l'outil	Buts poursuivis par les utilisateurs
Application	Instrument d'investigation du fonctionnement organisationnel	Amélioration des dysfonctionnements dans la prise en charge des patients
Déplacement	Instrument de valorisation	Mettre en valeur les difficultés rencontrées dans un service
	Instrument de revendication	Obtention de moyens supplémentaires
	Instrument légal	Cas juridique en cas de poursuite
	Instrument de management en interne	Contrôle et pilotage par un cadre de santé sur son service
Adaptation	Instrument de management interne	Contrôle et pilotage par un cadre de santé sur son service Amélioration de l'artefact

Source : Martineau (2012)

Les travaux de typologie d'usage d'Akrich (2006) sur les objets techniques et ceux de Martineau (2012) sur les outils de gestion sont plus centrés sur l'objet ou l'outil que sur son utilisateur. Les travaux portent alors plus sur les possibilités de modification de l'outil pour insister sur l'écart entre l'usage prescrit et l'usage réel.

En observant les usages des indicateurs de qualité en milieu hospitalier et en explorant l'intérêt de l'usage dans l'activité collective, Bérard et al., (2009) découvrent à leur tour un usage « bureaucratique » et de « pilotage ». L'usage bureaucratique correspond à un déplacement des finalités ou désigne un usage dans lequel, l'utilisateur considère l'outil comme une fin en soi. Dans ce type d'usage, l'utilisateur n'exploite pas les résultats de l'usage de l'outil. Il est alors possible de rapprocher cette vision de l'approche institutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977) qui considère que l'usage s'insère plus dans un souci de légitimité que dans la recherche d'une amélioration de la performance organisationnelle. On peut considérer que l'intérêt dans ce type d'usage est matériel. L'usage de « pilotage » quant à lui s'établit lorsque l'outil est effectivement utilisé de manière opérationnelle. Dans ce type d'usage, les résultats de l'usage permettent la réflexion sur les pratiques et sur les procédures de l'organisation. L'intérêt dans ce type d'usage est productif.

En ce qui concerne les outils des technologies de l'information et de la communication (TIC), des efforts d'adaptation inscrits dans la diversité des usages sont relevés pour revêtir deux types d'usages (Bellon et coll., 2007). D'une part, les usages « standardisés » dits réactifs qui relèvent de la recherche d'une légitimité de la capacité productive et marchande. D'autre part, les usages « non anticipés » ou créatifs conduisent à des innovations, l'accroissement de la productivité et à la création de nouvelles valeurs. Dans ce type d'usage, les efforts d'adaptation conduisent à des adaptations aux besoins locaux et font apparaître des innovations qui répondent aux spécificités des firmes (Bellon et coll., 2007). L'usage « standardisé » se rapproche de l'usage « bureaucratique ». Ces usages ne visent pas l'amélioration productive. On peut aussi relever un lien entre l'usage « créatif » ou à vocation innovante et l'usage de « pilotage » dont le but est de susciter une réflexion d'amélioration des pratiques et des processus. À travers leurs buts, les usages « bureaucratiques » et les usages « standardisés » peuvent être qualifiés d'usages de dépendance et les usages de « pilotage » et les usages « créatifs » peuvent être qualifiés d'usages d'amélioration. Les différents types d'usages d'outils de gestion s'inscrivent dans une dimension plus collective qu'individuelle.

Quoiqu'en soit la forme que prend son usage, l'utilité de l'outil de gestion réside dans l'usage qui en est fait (de Vaujany, 2006 ; Pupion et Chappoz, 2015). Dans son modèle d'acceptation de la technologie (TAM) pour expliquer le comportement de l'utilisateur des TIC et la performance perçue, Davis (1993) définit l'utilité perçue comme : « *le degré avec lequel une personne pense que l'utilisation d'un système peut améliorer sa performance au travail (analyse en termes d'efficacité personnelle, en fonction du résultat attendu et des conséquences perçues)* ». On peut assimiler l'utilité perçue à l'avantage relatif de Rogers (1983) dans sa théorie d'adoption qui fait abstraction de l'action de l'utilisateur. De même, l'intérêt de l'usage d'un l'outil de gestion peut être vu comme ce qui convient et bénéfique à l'utilisateur dans la pratique de l'activité individuelle ou collective (David, 1996 et Lorino, 2002). En effet, des approches interactionnistes d'analyse des outils de gestion ont permis d'exposer les relations entre les outils de gestion et l'utilisateur d'une part et l'organisation d'autre part.

Section 2 : Approches interactionnistes d'analyse des outils de gestion

Les approches interactionnistes d'analyse des outils de gestion s'intéressent aux relations entre les organisations elles-mêmes et les outils de gestion et aux relations entre les outils de gestion et leurs utilisateurs. Cette section a pour but de présenter dans un premier temps les approches d'analyse de l'interaction « outil-organisation » et dans un deuxième temps les approches d'analyse de l'interaction « outil-utilisateur ». Ce développement nous servira de base pour la détermination du cadre d'analyse de notre recherche sur l'usage des outils de gestion de la performance par leurs utilisateurs dans le secteur public local.

Tableau 9: Théories interactionnistes d'analyse des outils de gestion

	Théories interactionnistes	
	Outil-organisation	Outil-utilisateur
Approches d'analyse des outils de gestion	Théorie de l'adoption (Rogers, 1983, 1995) Théorie de la contextualisation interne David (1996) Théorie de l'appropriation de Vaujany (2005a)	Théorie de l'activité Rabardel (1993, 1995) Engeström (2000) David (1996) Théorie instrumentale Lorino (2002) Derujinsky-Laguecir et al., (2011)
Vision	Positiviste	Interprétativiste
Recherches	Analyse des perceptions	Explication des pratiques
Régulation	Technique	Sociale et technique
Intérêt/Apport	Innovation technologique comme facteur de prise de décision	Construction de sens dans l'action
Contexte	Peu ou non déterminant de l'usage	Élément constitutif de l'usage

	Théories interactionnistes (suite)	
	Outil-organisation (suite)	Outil-utilisateur (suite)
Utilité de l'outil	Avantage relatif et utilité perçue d'	intérêt
Utilisateur	Agent : non-intervention	Acteur : Comportement et intervention
Dimension rationnelle	Rationalité économique classique (efficacité)	Rationalité substantive (contraintes et intérêt)
Statut de l'outil	Acceptation ou rejet	État multiple de transformation

1. Les approches d'analyse de l'interaction « outil-organisation »

L'interaction « outil-organisation » se définit comme un « processus d'exploration croisée » entre outil et organisation (David, 1996). L'adoption d'un outil de gestion passe par son déploiement dans les différentes sphères de l'organisation. L'introduction d'un outil dans une organisation peut se faire à l'aide de quatre modèles types de pilotage de l'interaction « outil-organisation ».

Tableau 10: : Quatre modèles types de l'interaction « outil-organisation »

Les modèles types de pilotage de l'interaction outil-organisation
Outil par le modèle politique : Dans ce modèle, de nouvelles relations sont imposées aux acteurs qui déterminent eux-mêmes le contenu du cadrage relationnel.
Outil par le modèle gestionnaire : Dans ce modèle, un cadrage sur les connaissances est imposé aux acteurs qui se chargent de les formaliser et d'explorer les transformations des relations.
Outil par le modèle technocratique : Dans ce modèle, la formalisation est réalisée et achevée sans que les concepteurs ne prennent en compte suffisamment la dimension de contextualisation.
Outil par le modèle de la conquête : Dans ce modèle, les acteurs locaux conçoivent l'outil eux-mêmes et tentent de le faire généraliser par la hiérarchie.

Source : adapté de David (1996)

La généralisation par la hiérarchie de l'outil local peut se faire par l'un des trois modèles : modèle technocratique, gestionnaire et politique (David, 1996). La littérature fait largement référence au concept d'adoption (Rogers, 1983) et au concept de l'appropriation des outils de

gestion (de Vaujany, 2012) comme des approches d'analyse de l'interaction « outil-organisation » les plus utilisés.

1.1. L'outil de gestion, un instrument complet par sa technique

De la conception en passant par leur usage, plusieurs thèmes sont utilisés pour désigner le recours des organisations aux outils de gestion. On parle d'adoption, de diffusion, de déploiement et même d'appropriation. L'interaction « outil-organisation » ne connaît que deux états possibles : l'adoption ou le rejet de l'outil par l'organisation (Rogers, 1983). L'adoption est une décision, qui ne prend que peu en compte ce qui se passe lors de l'usage de l'innovation managériale. L'adoption s'arrête alors à la seule intention d'utiliser l'outil de gestion et ignore les interventions de l'utilisateur qui agit sur l'outil. Le concept de l'adoption considère l'outil de gestion comme un instrument complet par sa seule technique. Dans ce sens, une fois introduite dans l'organisation, l'outil peut fonctionner sans transformation (Moison, 1997). Cependant l'outil peut être « complet » et peut ne pas subir d'intervention (Latour, 1992). En effet, parlant de l'adoption, celle-ci dépend de la qualité intrinsèque de l'innovation qui s'impose aux organisations (Rogers, 1995). Le concept de l'adoption intègre une des composantes de l'outil de gestion défini par Hatchuel et Weil (1992) qui est le substrat technique. Cette considération exclusive de la technique de l'outil ne prend pas en compte les comportements et les interventions de ses utilisateurs. Mais l'utilité de l'outil liée à l'usage qui en résulte (Pupion et Chappoz, 2015). Sur cette même ligne de pensée, les outils de gestion constituent une régulation sociale et une technique (Bernard, 2008). Mais la vision complète et immuable de l'outil de gestion a évolué vers la régulation sociale. Pour ce faire l'accent est mis sur le processus continu individuel ou collectif de l'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2005a).

1.2. La maîtrise cognitive, rationnelle et sociopolitique de l'outil de gestion

L'adoption des outils de gestion et leur prolifération dans les organisations ont posé le problème de leur appropriation par les utilisateurs. Les dimensions : cognitive, sociopolitique et rationnelle de la mise en usage de l'outil de gestion ont fait l'objet de plusieurs préoccupations. L'appropriation des outils de gestion est une question centrale en management public (Vakkuri, 2007). Cette approche est plus portée sur l'usage collectif et développe moins les réflexions sur l'appropriation des outils individuellement par les acteurs (de Vaujany, 2005a).

L'approche de l'appropriation permet de dépasser le concept d'adoption de Rogers (1995) selon lequel l'innovation est intrinsèquement bonne et peut fonctionner indépendamment du contexte

et de l'action des acteurs. En effet, « *une action d'innovation produit des apprentissages dignes de considération si l'appropriation qui en est faite sur le terrain redéfinit l'espace de discussion à l'intérieur duquel les acteurs en présence règlent les problèmes qu'ils affrontent* » (Segrestin, 2004, p.28). Tandis que l'approche de la diffusion se situe à l'introduction des instruments dans l'organisation, l'approche de l'appropriation se concentre davantage sur leur mise en usage dans l'organisation. En effet l'appropriation d'un outil renvoie au fait de choisir un outil et de l'adapter à son besoin. L'appropriation va au-delà de l'adoption et permet de voir les comportements et les motivations des acteurs en situation. Ainsi, « *la notion d'appropriation est déterminante du point de vue des pratiques, car c'est à travers elle que la stratégie va prendre forme dans une organisation* » (Abdallah, 2007, p.62). Cela suppose que les actions sont à prendre en compte dans le fonctionnement des outils qui subissent des transformations dues aux interventions des utilisateurs. L'appropriation de l'outil intègre à la fois une maîtrise cognitive, une technique minimale, une utilisation sociale et une pratique circonstancielle (Pesqueux, 2020). Il s'agit d'une maîtrise cognitive croissante de l'outil ; une intégration significative dans les routines de l'acteur et une dimension créative rendue possible grâce aux interventions de l'utilisateur (Proulx, 2001). L'outil n'est pas neutre comme déterminé dans le concept de l'adoption. L'absence de cette neutralité de l'outil pose bien la question de son choix, de son adaptation, de sa diffusion et de son appropriation par les acteurs (Pupion et Chappoz, 2015). L'usage des outils de gestion par les acteurs peut s'expliquer par trois perspectives appropriatives (de Vaujany, 2005b).

Tableau 11: Trois regards sur l'appropriation

Perspective	Nature des objets et outils de gestion
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail
Perspective sociopolitique	Un outil de valorisation (une médaille), de rhétorique (un argument) ou d'influence (un atout)
Perspective psycho cognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information

Source : de Vaujany (2005b, p.28)

Selon la dimension individuelle de l'appropriation des outils de gestion, les outils peuvent gêner ou servir les intérêts en fonction de leurs mises en actes (de Vaujany, 2005b). L'appropriation constitue un apprentissage par lequel l'utilisateur adapte l'outil de gestion à ses besoins et dans le temps. Pour de Vaujany (2005a), « *l'appropriation des objets, outils, dispositifs et règles de gestion comme un processus contingent, ouvert, complexe et continu...est un processus*

intégrateur de deux notions » : la théorie de la “conception à l’usage” fondée sur l’approche de la structuration de Giddens (1987) et la théorie de la “mise en acte” fondée sur les approches réalistes critiques de Bhaskar (1989) et d’Archer (1995).

Tableau 12: Deux théories de l’appropriation des outils de gestion

	Théorie de la "conception à l’usage" des outils de gestion	Théorie de la "mise en acte" des outils de gestion
Principes	Conception et usage ne peuvent être distingués. La conception est consubstantielle à l’usage, intégralement comprise dans le processus d’appropriation. L’outil de gestion est un schème sociocognitif.	Alternance conception-mise en œuvre. L’appropriation est une “mise en acte” de l’outil. L’outil de gestion est un objet en pratique.
Processus sociopolitiques	Régulations de contrôle et régulations autonomes sont largement inextricables	Régulations de contrôle et régulations autonomes sont clairement situées spatialement et historiquement. Elles sont à la base d’une dialectique sociopolitique.
Théories intermédiaires	Orlikowski (2000) ; Ciborra (1999, 2000) ; Rabardel (1995, 2005) Mingers (2004)	Lorino (2002) ; Mingers (2004)
Prismes théoriques liés	Théorie de la structuration Giddens (1987)	Approches réalistes critiques Bhaskar (1989) ; Archer (1995) ⁷⁶

Source : de Vaujany (2005a)

Avec la théorie de la « mise en acte », l’outil est approprié par un ou plusieurs acteurs qui le forment, le déforment, l’interprètent, mais le contexte dans lequel l’outil est utilisé est peu pris en compte dans les recherches (de Vaujany, 2005a). Alors pour comprendre davantage la « mise en acte » des outils de gestion, il faut s’intéresser à l’approche de distance « outil-organisation » de David (1995) qui met en œuvre la dimension de la contextualisation interne des outils de gestion.

1.3. Le degré de contextualisation interne de l’outil de gestion

Le résultat de l’interaction « outil-organisation » est l’intégration totale de l’outil dans l’organisation et le défi est de parvenir à réduire la distance « outil-organisation » et à la faire évoluer vers zéro (David, 1996). Le concept de distance se fonde sur quatre dimensions

majeures : une dimension structurelle, une dimension de contextualisation interne, une dimension de pilotage et une dimension de contextualisation externe. La dimension externe est peu développée dans le concept de « distance outil-organisation ». Ce qui laisse entrevoir la faible importance de cette dimension dans le concept. Mais l'idée que l'influence externe des outils de gestion peut être déterminante dans l'organisation est renforcée (DiMaggio et Powell, 1983).

Le modèle de « contextualisation interne » s'oppose à la vision adoptive de l'outil qui ne subit pas de modifications à sa mise en œuvre dans l'organisation. Pour le modèle de « contextualisation interne », l'outil fait l'objet de modification après sa mise en œuvre dans l'organisation. L'outil ne peut se maintenir intact et peut subir des transformations allant de l'adaptation au détournement de l'outil (de Vaujany, 2012). L'idée qui ressort de la « contextualisation interne » est que la transformation que subit l'outil de gestion est le fait du contexte de l'organisation. La contextualisation interne lance les réflexions autour de la relation réciproque entre l'outil et l'organisation. Ce concept soutient alors l'influence du contexte organisationnel sur l'outil que les concepts d'adoption (Rogers, 1983) et d'appropriation (de Vaujany, 2012) semblent quelque peu négliger. Des différences sont relevées entre les trois concepts interactionnistes de l'analyse « outil-organisation » : Adoption, Appropriation et Contextualisation interne (Rouquet, 2009).

Tableau 13: Contextualisation interne, adoption et appropriation : quelles différences ?

	Adoption	Appropriation	Contextualisation interne
États possibles lors de l'interaction outil-organisation	Deux états possibles : l'adoption ou le rejet	Une infinité d'états sont possibles lors de l'interaction outil-organisation	
Vision de l'interaction outil-organisation	L'outil est intégré automatiquement dans l'organisation, sans être transformé par elle	L'appropriation conduit à une modification de l'outil par l'organisation	Transformation réciproque de l'organisation par l'outil et de l'outil par l'organisation

Source : Rouquet (2009)

Les auteurs interactionnistes « outil-organisation » se focalisent sur l'outil et son usage dans une dimension collective, interrogeant très peu le rôle individuel des acteurs dans la mise en acte des outils dans l'organisation. Plus spécifiquement, l'approche appropriative a amorcé cette réflexion et détermine que l'outil de gestion ne peut s'insérer dans le rouage social de l'organisation par sa seule technique. Il faut compter également sur les utilisateurs de l'outil.

Des auteurs ont alors cherché à mieux comprendre la relation entre les outils de gestion et leurs utilisateurs. Des concepts sont alors développés pour l'analyse de l'interaction « outil-utilisateur ».

2. Les approches d'analyse de l'interaction « outil-utilisateur »

Les approches interactionnistes « outil-utilisateur » mettent l'accent sur le comportement des utilisateurs et l'impact de leur intervention dans la mise en acte des outils de gestion dans l'organisation. La relation entre les outils et leurs utilisateurs ainsi que les dynamiques sociales qui en résultent sont les principales orientations des auteurs de cette approche. Ils insistent sur les capacités stratégiques, le pouvoir et la liberté d'agir des acteurs face aux outils de gestion. Les auteurs des thèses de l'interaction « outil-utilisateur » s'intéressent à la modification des outils due aux interventions des acteurs de l'organisation sur les outils de gestion contrairement aux adeptes de la neutralité de l'outil de gestion. Ils déduisent de la relation entre les outils et leurs utilisateurs les transformations possibles et réciproques qui peuvent en résulter.

La notion d'interaction entre l'outil et son utilisateur implique non seulement l'idée de confrontation, positive ou non, et de rebondissement, mais aussi la possible transformation des éléments, humains et non humains, au cours de cette confrontation. Par ailleurs, la théorie de l'activité soutient l'idée que l'outil permet à son utilisateur d'atteindre les objectifs de son activité par des apprentissages.

2.1. Le processus d'apprentissage de l'outil de gestion

L'outil participe à la formation des objectifs de ses utilisateurs dans un système d'activité (Chiapello et Gilbert., 2013). Le concept d'instrument développe l'idée d'une activité individuelle médiatisée (Rabardel, 1993, 1995). Il met en œuvre le modèle d'activité instrumenté autour de trois éléments : instrument, sujet et objet. L'apport fondamental de ce modèle est basé sur la qualité de l'outil en tant qu'un instrument. Pour être considéré comme un instrument au sens de Rabardel, l'outil doit être constitué d'un artefact matériel ou symbolique et d'un ou des schèmes d'utilisation associés. La théorie d'activité individuelle médiatisée recouvre une conception de l'outil étroitement liée à celle d'apprentissage (Chiapello et Gilbert., 2013). L'outil tient son utilité du système d'activité qui lui est animé par les individus en présence, les outils et les objets qu'ils mettent en usage (Rabardel, 1993, 1995). Mais l'individu fait partie d'un ensemble et l'activité ne peut qu'être collective (Vygotski, 1934/1997). La théorie de l'activité a évolué vers la structuration de l'activité collective autour

de sept éléments permettant la production : Instrument, sujet, objet, production, règles, communauté et division du travail (Engeström, 2000).

L'activité individuelle médiatisée ajoute à l'interaction directe sujet-objet, les interactions : sujet-instrument, instrument-objet et des interactions médiatisées par l'instrument (Chiapello et Gilbert., 2013). Elle devient alors le concept évolué des approches interactionnistes. En effet, les instruments dans l'activité médiatisée font désormais l'objet d'analyse des pratiques des gestionnaires en sciences de gestion (Lorino et Teulier, 2005).

2.2. L'instrumentation et l'instrumentalisation des outils de gestion

Les travaux de Vygotski (1933) ont donné naissance à la théorie instrumentale. De ces travaux découlent les théories de l'action située (Suchman, 1987) et de la structuration (Giddens, 1987). La théorie instrumentale considère l'objet dans sa neutralité et permet de se focaliser sur les différences entre les utilisations effectives et les objectifs des concepteurs ou prescripteurs. En sciences de gestion, la théorie instrumentale des outils de gestion est développée autour de l'artefact et des schèmes d'utilisation de l'instrument (Lorino, 2002).

Pour Rabardel (1995, p.93), l'instrument se définit comme « *une totalité comprenant à la fois un artefact et un ou des schèmes d'utilisation* ». L'instrument est formé par l'utilisation de l'artefact dans une activité par un individu qui a un but (Derujinsky-Laguecir et coll., 2011). Plus précisément « *l'instrument contient de manière indissociable un artefact matériel ou symbolique (permettant d'agir sur l'objet) et un mode d'usage (sous la forme de schèmes d'utilisation). L'instrument est ce que devient l'artefact lorsqu'il est utilisé dans les situations de travail des utilisateurs : il peut être mis en mouvement par l'usage et peut en retour modifier le travail des utilisateurs* » Chiapello et Gilbert., (2013, p160). L'usage suppose une transformation réciproque de l'objet et des comportements de l'utilisateur. L'artefact est aussi le terme utilisé en anthropologie et qui fait référence aux objets techniques, matériels ou symboliques (Chiapello et Gilbert., 2013). L'outil de gestion défini comme une technique managériale (d'Hatchuel et Weil, 1992) repose avant tout sur un artefact et dans sa nature duale, l'instrument repose sur des schèmes qui peuvent être définis comme des organisateurs de l'action des individus (Chiapello et Gilbert., 2013).

En effet, la théorie instrumentale a déjà été mobilisée par plusieurs auteurs dans l'analyse des outils de gestion (Derujinsky-Laguecir et coll., 2011). À partir de la théorie instrumentale, les usages types d'un outil de gestion par la qualité à l'hôpital (Martineau, 2012). Par ailleurs, en caractérisant l'outil de gestion par son artefact et les schèmes d'utilisation, la théorie instrumentale des outils de gestion permet de prendre en compte les éléments constitutifs de

l'usage des objets techniques (Perriault, 1989 et Certeau, 1990). Par la théorie instrumentale des outils de gestion, Martineau (2012), sur la base des travaux d'Akrich (2006), rapproche l'artefact de l'aspect matériel de l'outil de gestion et les schèmes d'utilisation de la fonction de l'outil de gestion pour en analyser les usages types.

Il existe trois dimensions du processus organisationnel que considère l'analyse des outils de gestion : activité opérationnelle pour agir, le processus interprétatif pour interpréter et le processus d'instrumentation pour instrumenter (Derujinsky-Laguecir et coll., 2011). La théorie instrumentale permet « *d'appréhender les trois dimensions du processus organisationnel : agir, interpréter, instrumenter* » (Derujinsky-Laguecir et coll., 2011, p113). La théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) offre ainsi un cadre d'analyse aux usages types des outils de gestion (Martineau, 2012).

Tableau 14: Dimensions du processus organisationnel dans l'analyse des outils de gestion

Approches/Théories	Approches	Apport significatif
Activité opérationnelle : Agir		
Approches représentationnelles	(Germain, 2004 ; Cauvin et Bescos, 2005)	L'instrument reflète l'activité et la détermine en retour
Approches foucaaldiennes	(Miller et O'Leary, 1987 ; Hopwood, 1987)	L'instrument est un moyen de contrôle
Approches de la théorie d'acteur-réseau	(Latour, 2005 ; Smith, 1993 ; Hansen et Mouritsen, 1999)	Agents interprétatifs et non interprétatifs sont sans distinction sous le vocable commun d' «actant»
Processus interprétatif : Interpréter		
Approches interactionnistes	(Swieringa et Weick, 1987 ; Lorino, 2001)	Construction du sens dans l'action
Théories de l'action et de la cognition distribuée	(Suchman, 1987 ; Hutchins, 1995)	Construction du sens dans l'action
Processus d'instrumentation : Instrumenter		
Approches néo-institutionnalistes	(DiMaggio et Powell, 1983 ; Carruthers, 1995 ; Burns et Scapens, 2000 ; Norreklit, 2003 ; Dejean et coll., 2004)	Affichage symbolique de l'instrumentation

Source : adapté de Derujinsky-Laguecir et coll. (2011)

Dans les approches interactionnistes d'analyse des outils de gestion, la théorie instrumentale offre le cadre d'analyse le plus pertinent pour comprendre les usages des outils de gestion en milieu municipal. Néanmoins notre méthodologie reposera également sur une deuxième approche pour constituer le cadre d'analyse de notre recherche. En plus de la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) pour comprendre les usages, nous avons eu

recours à la théorie des Économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) pour considérer la dimension de la justification des usages. Dans cette recherche, notre travail consacrera les apports de la théorie des Économies de la grandeur aux usages des outils de gestion dans le secteur public.

Section 3 : Cadre théorique de la recherche

Pour analyser l'usage des outils de gestion de la performance dans le monde municipal, nous développons notre méthodologie sur la base de la double théorie de la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) et de la théorie de la justification (Boltanski et Laurent Thévenot, 1991).

1. Pourquoi mobiliser la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002, Derujinsky-Laguecir et coll., 2011) pour analyser l'usage des outils de gestion de la performance ?

Le positionnement sur la théorie instrumentale nous permet d'expliquer comment les outils de gestion sont pris en charge par leurs utilisateurs. Sur cette base, notre analyse a permis de prendre en compte tous les cinq éléments constitutifs de l'usage à savoir : l'outil, la fonction de l'outil, l'utilisateur, l'action de l'utilisateur et le cadre de l'action (Perriault, 1989 ; Certeau, 1990). Nos analyses fondées sur l'approche instrumentale ont permis de décrire les interventions des utilisateurs sur l'outil de gestion en tant qu'instrument. C'est-à-dire considérer dans un premier temps l'artefact pour mieux rendre compte de l'aspect contraignant de l'outil de gestion. L'instrument permet de contrôler l'acteur et le prive de marges de manœuvre dans ses actions (Miller et O'Leary, 1987 ; Hopwood, 1987). Dans une perspective foucauldienne, la référence à l'usage se réfère à la double dimension de l'expérience et de l'emprise qui permettrait d'apprendre, de réfléchir et de mettre à l'épreuve (Pesqueux, 2020). Plus précisément, « *l'artefact constitue pour le sujet un ensemble de contraintes qui s'imposent à lui et qu'il doit gérer dans la singularité de chacune de ses actions. (...) Comme toute réalité, l'artefact oppose au sujet un ensemble de contraintes que celui-ci doit à la fois identifier* » (Rabardel, 1997, p.45). Outre l'artefact, nous considérerons dans un deuxième temps les schèmes d'utilisation de l'outil pour appréhender les différentes possibilités d'utilisation qu'offre l'outil en usage. La composante schème est constituée des schèmes d'interprétations intégrés par le concepteur à l'outil et des schèmes associés par l'utilisateur lui-même (Martineau, 2009).

L'approche instrumentale est ancrée dans l'action (Derujinsky-Laguecir et coll., 2011) et elle contribue à identifier des différences entre les utilisations effectives des outils de gestion et les prescriptions des concepteurs. En effet, la théorie instrumentale nous a permis de rendre compte des différences entre les usages prescrits et les utilisations réelles des acteurs. Elle nous a permis également de décrire les transformations réciproques de l'outil et de l'utilisateur nées de leur interaction. À l'instar de Derujinsky-Laguecir et al., (2011), nos analyses de l'intervention des acteurs sur l'outil de gestion ont pris en compte l'ensemble des dimensions du processus organisationnel de l'analyse des outils de gestion.

Par ailleurs, la littérature sur l'analyse des outils de gestion a dévoilé les usages bureaucratiques et de pilotage (Bérard et coll., 2009), les usages d'adaptation, de déplacement et d'application (Martineau, 2012). Mais aucun des travaux mettant en évidence ces différents types d'usages des outils de gestion n'a permis d'interroger la justification de l'usage des outils chez les utilisateurs. À la suite de ces travaux, notre objectif est de comprendre les raisons pour lesquelles les utilisateurs prennent en charge les outils de gestion malgré les nombreuses critiques. Si l'approche instrumentale permet d'expliquer comment les outils de gestion sont utilisés pour en formuler une typologie, elle ne permet pas de comprendre comment les acteurs justifient les différents types d'usages pour en élaborer la justification des usages des outils de gestion. La dimension de la justification des usages est importante dans la formation des usages. Elle est apparue au cours de nos entrevues avec les répondants comme un élément intégrateur et incontournable des différentes pratiques dans les usages des outils de gestion.

En nous recourant à la théorie des Économies de la grandeur, notre travail questionne la possibilité d'une pluralité de justification des formes d'usage d'outils de gestion. Pour ce faire, notre analyse a pris en compte les mondes de la théorie des Économies de la grandeur appliqués aux formes d'usages des outils de gestion de la performance.

2. La théorie des Économies de la grandeur : une application et un apport à l'analyse des usages des outils de gestion.

La justification est le fait de justifier, de prouver. C'est un acte d'argumentation qui consiste à faire valoir le bien-fondé de quelque chose, une parole ou une action. En définissant ainsi la justification, Nachi (2013) rapporte que c'est par la sociologie pragmatique que la question de la justification a été conceptualisée par Boltanski et Thévenot (1991) pour en faire un modèle dénommé, le « modèle des cités ».

La théorie des Économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) se fonde sur une pluralité des formes de justification que les acteurs expriment pour défendre le bien-fondé de leur action. En référence à une situation, les acteurs « *s'expliquent sur leurs évaluations, et les arguments rattachés à la situation sont soumis à une exigence de généralisation* » (Thévenot, 1996, p. 789). En se fondant sur la pluralité des justifications, l'approche de Boltanski et Thévenot permet d'appréhender la justification plurielle dans le contexte d'une action en situation. Il existe une variété d'ordres de justification, chacun possédant sa propre argumentation dans un but commun (Nachi, 2006). La théorie des Économies de la grandeur dite de la justification n'est pas « *simplement une théorie des arguments confrontés à des principes, mais un engagement dans des actions d'êtres humains et d'objets* » (Livian et Herreros, 1994). Cette théorie est construite autour de six cités fondées sur des principes et correspondant à l'existence d'une pluralité de justifications.

Tableau 15: Le monde des cités

Cité-monde	Principes supérieurs communs	Philosophie
Domestique	Tradition, famille, communauté, hiérarchie	« Politique...écritures saintes » Bossuet
Industrielle	Efficacité, savoir, savoir-faire, performance, fonctionnalités	« Du système industriel » Saint-Simon
Marchande	Échanges fructueux, Intérêt, égoïsme, rivalité	« De la richesse des nations » Adam Smith
Civique	Règles et procédures, représentativité, collectif, démocratie	« Le contrat social » Rousseau
De l'opinion	Honneur, notoriété, Image, renommée	« Léviathan » Hobbes
Inspirée	État de grâce, créativité, authenticité, imagination	La cité de Dieu » St-Augustin

Source : Adapté de Boltanski et Thévenot (1991)

Pour la théorie de la justification, les individus sont dotés de compétences cognitives pour rendre compte à partir des justifications, les attitudes, les stratégies et comportements qu'ils adoptent face à une situation. **De ce fait, en complément de l'approche instrumentale qui permet d'établir comment différents usages se forment, il est utile d'appréhender comment les utilisateurs justifient les différentes formes d'usage des outils de gestion.** En effet, l'approche de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) fondée sur l'hypothèse de la pluralité des ordres de justification nous a permis de mettre en œuvre les raisons explicatives de l'usage des outils de gestion. Sur la base du modèle des cités, on peut déduire que l'analyse

instrumentale de l'usage des outils de gestion se fonde sur un ordre unique, celui de l'efficacité. En effet l'approche instrumentale se fonde sur la dimension rationnelle économique pour analyser les interventions des individus sur l'outil de gestion. Cette démarche scientifique orientée sur un ordre unique ne permet pas d'explicitier la pluralité possible des ordres de justification dans l'usage des outils de gestion. Ainsi, en convoquant la théorie de la justification représentée par le modèle des cités, il nous sera possible d'appréhender la dimension multidimensionnelle des intentions, des buts, des préférences et des objectifs qui guident les comportements variés des individus face aux usages des outils de gestion.

Les deux approches pragmatiques dont la combinaison constitue le cadre théorique de notre recherche sont résumées dans la figure 2 ci-dessus.

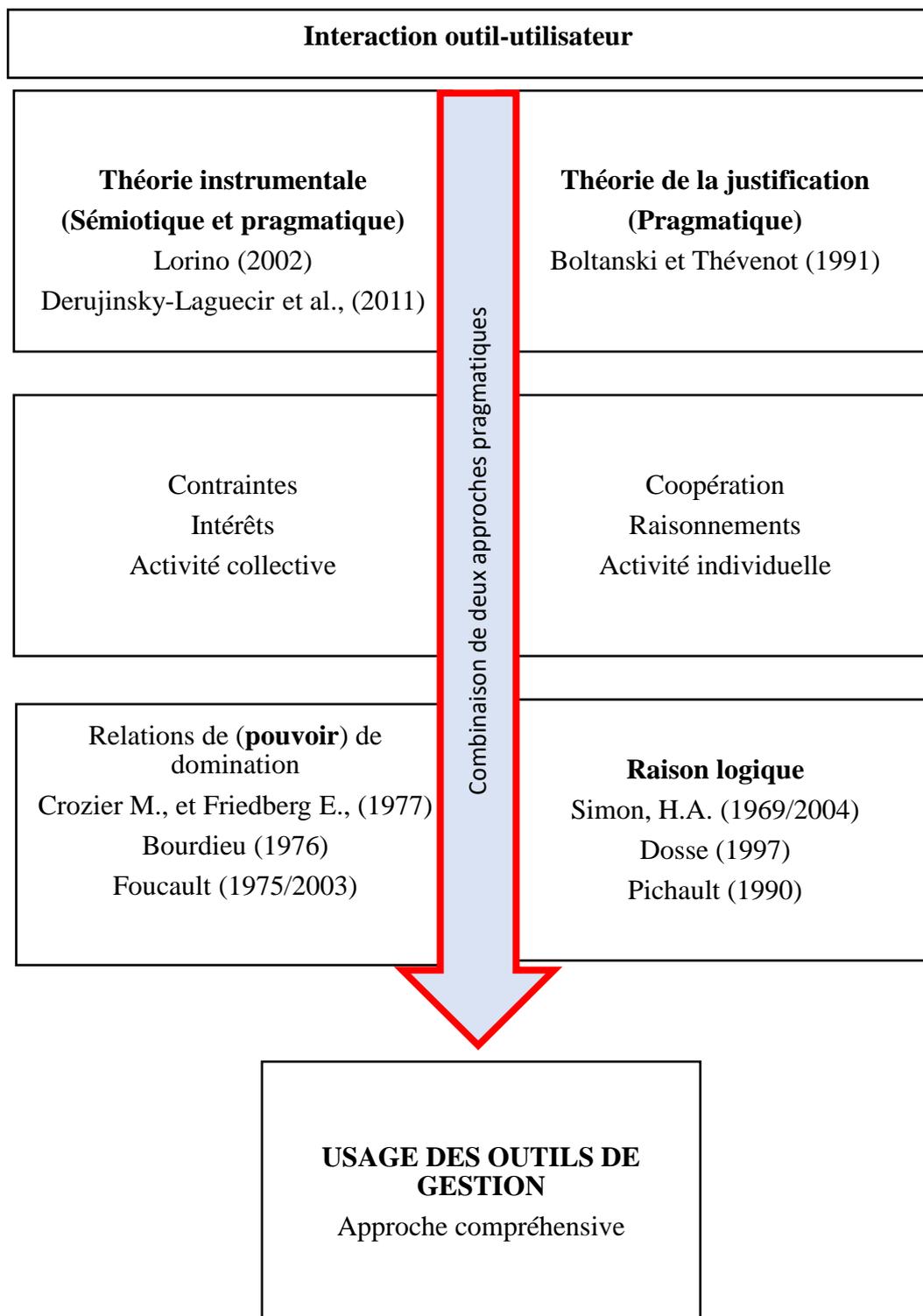


Figure 2: Cadre théorique de la recherche

Conclusion de la partie I

Nous avons présenté dans cette première partie le nouveau public management (NPM) et les principes qu'il véhicule, la diversité des modèles de management et les démarches locales de la performance publique. Nous avons identifié que la diffusion de la notion de la performance dans le secteur public est à l'origine de l'introduction dans les administrations publiques de nouveaux modèles de gestion intégrant pour la plupart divers outils de gestion.

L'analyse de la littérature a permis de voir que le flux des outils de gestion dans les organisations justifie les nombreuses études sur les outils de gestion. Considérés comme des instruments (Rabardel, 1993/1995 ; Lorino 2002), les outils de gestion peuvent structurer les processus des organisations et intervenir quotidiennement dans les activités opérationnelles. Autrement dit, l'analyse interactionniste des outils de gestion révèle l'aspect contraignant (Miller et O'Leary, 1987 ; Hopwood, 1987) de son usage déterminé par le but de l'utilisateur (Swieringa et Weick, 1987 ; Lorino, 2001).

Nous avons montré que plusieurs recherches ont porté sur la classification des outils de gestion (Santo et Verrier, 2007 et David, 1996), le rôle et l'importance des outils de gestion dans le fonctionnement des administrations (Moisdon, 1997 ; David, 1998, Lorino, 2002). Nous avons exposé les processus d'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006) et les formes d'usage de ces outils (Martineau, 2012 ; Bérard et al., 2009). En référence à la littérature, les usages des outils de gestion dévoilés se limitent aux contrastes entre les usages prescrits et les usages réels.

Premièrement, on peut constater que dans ces études, la raison logique de l'usage n'a fait l'objet d'aucune analyse systématique. Deuxièmement, les travaux d'analyse des outils de gestion s'inscrivent généralement dans un contexte unidimensionnel de rationalité économique. La finalité de l'usage des outils de gestion trouve alors implicitement sa justification dans l'efficacité des actions des utilisateurs. Mais comment les acteurs justifient-ils les différents usages dans un contexte multidimensionnel ? Cette question demeure où les organisations au-delà d'un contexte financier difficile se trouvent confrontées aux objectifs de développement durable (ODD), aux défis technologiques et aux enjeux environnementaux importants.

Après avoir présenté les approches interactionnistes d'analyse des outils de gestion, leur vision, leur intérêt et les limites associées, nous avons retenu l'approche instrumentale pour expliquer les usages variés des utilisateurs.

De plus, pour rendre compte des capacités de l'acteur à faire usage des outils de gestion selon la raison logique, nous avons recours à la théorie de justification de Boltanski et Thévenot (1991). Par cette théorie qualifiée des « *ordres multiples* », notre ambition est de pallier la limite de la théorie instrumentale centrée sur un « *ordre unique* ». Celui de l'efficacité de l'action de l'acteur du service public en situation d'usage des outils de gestion. Ainsi, pour atteindre notre objectif, le modèle d'analyse que nous proposons est fondé sur la combinaison de la théorie instrumentale (Lorino, 2002 ; Derujinsky-Laguecir et coll., 2011) et la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991).

PARTIE II



Partie II : CADRES ÉPISTÉMOLOGIQUE ET PHILOSOPHIQUE, MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE LA RECHERCHE

Introduction de la partie II

Chapitre 4 : Posture épistémologique et statut philosophique

Section 1 : Épistémologie de la recherche : Une approche interprétativiste

Section 2 : Statut philosophique : Un raisonnement abductif

Chapitre 5 : Méthodologie et terrain de la recherche

Section 1 : Méthodologie de la recherche : une démarche exploratoire et une approche qualitative

Section 2 : Terrain de la recherche : Présentation, collecte et analyse des données

Conclusion de la partie II

Introduction de la partie II

Dans la première partie de cette thèse, nous avons présenté la revue de la littérature autour des usages des outils de gestion de la performance. Nous avons vu que malgré la remise en cause et les nombreuses critiques de la managérialisation des services publics, la gestion de la performance occupe encore une place importante dans les modes de gestion des administrations publiques. En conséquence, les outils de gestion prolifèrent et plusieurs auteurs reconnaissent une variété des comportements et des usages des outils de gestion. D'autres auteurs dénoncent l'institutionnalisation des outils de gestion en même temps que leur dépassement. Ensuite, toujours dans cette première partie, nous avons défini notre cadre théorique fondé sur la combinaison de la théorie instrumentale et de la théorie de la justification. L'objectif de notre recherche est de comprendre les usages et la justification des usages des outils de gestion de la performance dans le secteur municipal. Pour atteindre cet objectif, dans cette deuxième partie de notre travail, nous présentons notre posture épistémologique et philosophique, puis la méthodologie et le terrain de notre recherche dans les chapitres 4 et 5.

Le chapitre 4 se subdivise en deux sections. La section 1 présente notre posture épistémologique basée sur le paradigme interprétativiste. La section 2 expose les critères et les raisons de la démarche abductive adoptée. Le chapitre 5 se décline en deux sections. Il se consacre à la présentation du terrain de l'étude et à la méthodologie de recherche adoptée. La section 1 aborde notre méthodologie axée sur une démarche de la recherche qualitative de type exploratoire. La section 2 présente le terrain de la recherche en exposant les conditions d'accès au terrain et les modalités du choix des répondants. Cette section montre une classification des répondants et les conditions de la réalisation des entrevues pour la collecte des données. Nous développons également dans ce chapitre les modes de collecte de données et les méthodes d'analyse que nous avons utilisés. De même le guide d'entretien semi-directif utilisé pour réaliser les entrevues y est présenté.

Chapitre 4 : Statut épistémologique et philosophique du chercheur

Deux éléments en dehors de l'objet de la recherche, sont essentiels pour conduire le chercheur dans le choix efficace de la méthodologie appropriée : la spécificité de la recherche en science de gestion et le statut philosophique et épistémologique du chercheur (Ben Aïssa, 2001). Nous montrerons dans les sections : 1 et 2 du présent chapitre comment notre posture épistémologique et la démarche abductive que nous adoptons nous ont orientés vers une méthodologie qualitative de type exploratoire.

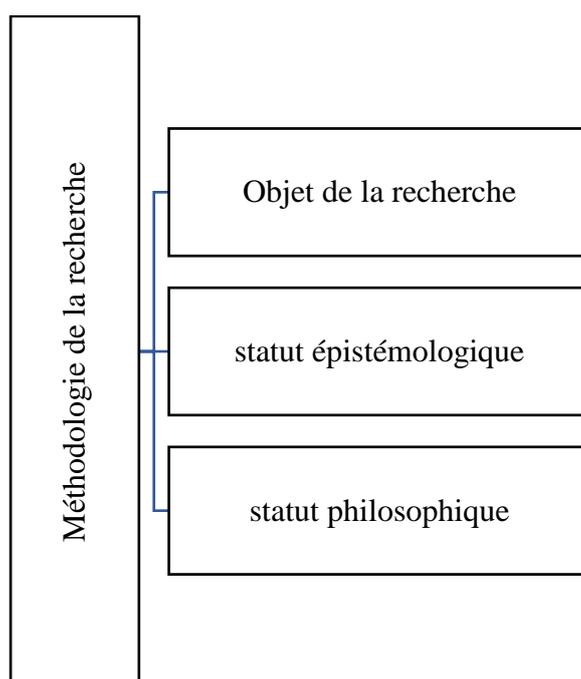


Figure 3: Détermination de la méthodologie de la recherche

Section 1 : Épistémologie de la recherche : Une approche interprétativiste

En sciences sociales et en particulier en sciences de gestion, il existe trois principaux cadres épistémologiques: le paradigme positiviste ou post positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste. De façon très résumée, le positivisme conduit à expliquer la réalité, l'interprétativisme aborde la compréhension de cette réalité et le constructivisme participe à sa construction. Parmi ces trois paradigmes, quel est celui qui se rapproche le mieux de la construction de l'objet de notre recherche ?

1. Cadres épistémologiques

L'objectif de notre étude est de comprendre un phénomène par la question suivante : comment les usages des outils de gestion de la performance se forment-ils dans une municipalité? Pour répondre à cette question, le chercheur positiviste ou post positiviste constate, décrit et définit le phénomène. Il ne s'intéressera pas à comment et pourquoi ce phénomène est produit. Cette limite principale du positivisme nous contraint à ne pas nous positionner sur ce paradigme, puisque dans cette étude, nous nous intéressons au « comment » du phénomène pour créer une typologie des usages variés des outils de gestion de la performance. Le phénomène observé dans le cadre de cette recherche étant l'usage d'outils de gestion.

Pour comprendre et expliquer ce phénomène, le chercheur constructiviste l'influencera par sa subjectivité. Le chercheur constructiviste inclut au sein de l'organisation, va produire ensemble avec les individus observés, l'objet de la recherche. Dans ce paradigme, l'objet de la recherche devient une co-construction du chercheur et des répondants. Par conséquent, une recherche en science de gestion devient un projet et non un objet (Le Moigne, 1995). Notre objectif n'étant pas de concevoir ou de participer activement à la construction de l'objet de la recherche avec les acteurs observés de notre terrain de recherche, le constructivisme ne peut donc pas nous servir comme base épistémologique de recherche.

Le degré de notre investissement auprès des utilisateurs des outils de gestion n'est pas de vivre l'expérience des tâches accomplies par eux dans leurs pratiques pour montrer leur fonctionnement comme le conçoit le constructivisme. Notre travail n'a pas, non plus, pour but de découvrir des régularités causales et d'expliquer leur fréquence pour une génération de lois universelles telle que le positiviste l'aborderait. La visée de notre recherche est plutôt de comprendre le sens et de saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours. Ce qui correspond mieux à la base philosophique du chercheur interprétativiste⁵.

Le chercheur interprétativiste, dans son interaction avec les individus, construit son objet de recherche par les observations. Il ne cherche pas à influencer les individus par ses questions, ni même par sa présence sur le terrain de la recherche. Le faible degré du rôle actif et subjectif du chercheur interprétativiste sur le terrain de la recherche constitue l'élément crucial qui nous amène à nous positionner sur le paradigme interprétativiste au détriment du constructivisme pour la construction de l'objet de cette recherche.

⁵Thiétart, 2014, P17

2. Approche interprétativiste de la recherche

La théorie de la connaissance que nous utilisons dans le cadre de cette étude est le paradigme interprétativiste. Deux raisons motivent ce choix :

Dans un premier temps, les pratiques de gestion en matière d'utilisation des outils de gestion mettent les humains, entre autres les utilisateurs par leurs tâches, au centre de la quête de la performance. Or l'interprétativisme souligne la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales (Thiéart, 2014). Cette approche met l'individu au centre de l'explication pour analyser son comportement, ses perceptions et ses motivations. En se focalisant sur l'interprétation des individus, l'approche interprétativiste admet que les pratiques de gestion sont construites par les acteurs sociaux et, par conséquent, peuvent être modifiées par ces derniers (Ben Aïssa, 2001). Dans le même sens, au départ, notre travail s'intéresse aux interventions des acteurs-utilisateurs sur les outils de gestion. Au fur et à mesure de nos observations empiriques et dans la suite des usages des outils de gestion au regard de la littérature, nous nous sommes aussi intéressés à la justification des usages des outils de gestion.

Dans un deuxième temps, les pratiques de gestion sont également indissociables de la situation des organisations et de leurs valeurs. Cela signifie que l'étude doit saisir et apprécier autant que possible le contexte culturel, économique et politique dans lequel ces organisations opèrent (Yin, 1994). Notre étude vise à comprendre la découverte de la justification des usages des outils de gestion de la performance en milieu municipale. Or pour le paradigme interprétativiste, la réalité est irrémédiablement dépendante des contingences qui président aux modalités de son existence (Thiéart, 2014) et de la dimension historiquement construite (Passeron, 1991). Par conséquent, nous tenons compte de la réalité que le terrain de la recherche nous fait connaître.

En accédant au terrain de la recherche, le chercheur interprétativiste utilise les méthodologies compréhensives (Thiéart, 2014) pour expliquer les constructions de sens que les acteurs effectuent en situation. En s'appuyant sur le paradigme interprétativiste, nous pouvons adopter une démarche abductive pour déterminer la méthodologie appropriée à notre construction de recherche.

Section 2 : Statut philosophique : Un raisonnement abductif

Trois types de raisonnements sont généralement utilisés par les chercheurs. Les raisonnements : déductif, inductif et abductif. La déduction permet de tester des hypothèses, l'induction procède par une généralisation des faits observés, et l'abduction porte sur le possible. Notre objectif n'est pas de tester des hypothèses ni de généraliser des faits observés. La découverte d'un fait inattendu orientant notre recherche vers la mise en évidence de la justification multiple des usages des outils de gestion rend notre démarche de recherche plus abductive qu'inductive.

1. Raisonnements en recherche : les trois principaux concepts

Une comparaison des raisonnements (déductif, inductif et abductif) permet de nous rendre compte de la complexité à déterminer notre statut philosophique. Le tableau suivant présente les éléments fondamentaux permettant d'évaluer nos positionnements par rapport à chacun des raisonnements.

Tableau 16: Comparaison des trois démarches méthodologiques

Statut philosophique	Nos positionnements
Démarche déductive Formuler une ou plusieurs hypothèses initiales. Confronter les hypothèses à une réalité (Charreire et Durieux, 2007) Indépendance et objectivité du chercheur	Notre objectif n'est pas de tester un modèle. Notre travail ne consistera pas donc à confirmer ou infirmer des hypothèses.
Démarche inductive Faire des observations particulières du terrain expliquées par les concepts généraux et les lois (Guibert et Jumel, 1997). Intervention au sein de l'organisation et subjectivité du chercheur. Confrontation des données théoriques et des données empiriques. Réalisation de typologies, de modèles explicatifs. Recherche terrain de type recherche-action	Notre travail présente un cadre conceptuel de départ avec l'idée que les acteurs contribueront à alimenter ce cadre par leur discours lors des entrevues. Bien que notre objectif soit de réaliser une typologie des usages variés, nous ne pouvons pas prétendre nous inscrire dans une démarche inductive pure, car contrairement à la démarche inductive, nous avons mobilisé une théorie d'arrière-plan à l'accès de notre terrain de recherche.

Statut philosophique (suite)	Nos positionnements (suite)
<p>Démarche abductive</p> <p>Avoir des connaissances de départ d'une théorie existante</p> <p>Découverte d'un fait surprenant, inexplicable par les connaissances antérieures de cette théorie.</p> <p>Formulation d'une hypothèse qui explique ce fait surprenant</p> <p>Lien établi entre abduction et pragmatisme</p>	<p>Pour cette recherche, nous mobilisons dès le départ une théorie d'arrière-plan à l'accès de notre terrain de recherche.</p> <p>L'importance de la justification des usages des outils de gestion dans les discours constitue le fait surprenant inexplicable par la théorie d'arrière-plan. C'est à partir de ce fait surprenant que débute la démarche abductive de notre travail.</p> <p>Notre cadre conceptuel mobilise une deuxième approche pour expliquer cet élément nouveau.</p>

Une confrontation de nos positionnements vis-à-vis des trois démarches confirme notre démarche de raisonnement abductif. Le raisonnement abductif constitue la centralité de la philosophie de Peirce qui est le pragmatisme. L'abduction est une des trois formes d'inférence que Peirce distingue : la déduction, l'induction et l'abduction (Dumez, 2013).

Par définition, l'abduction est un processus inférentiel qui confère à la découverte un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite (Thiéart, 2014). La démarche abductive n'a pas un caractère démonstratif (Thiéart, 2014), elle consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter (Koenig, 1993). Le caractère compréhensif de la découverte par le raisonnement abductif est tout à fait en adéquation avec la construction de l'objet de notre recherche : les usages et la justification des usages.

2. Démarche abductive de la recherche

Pour le chercheur, l'objectif du raisonnement abductif est de partir de l'analyse du cas pour aboutir à un cadre théorique nouveau ou modifier un cadre théorique ancien. Dans le cadre de cette recherche, nous avons examiné et proposé un nouveau modèle d'analyse de deux types d'usages d'outils de gestion de la performance. Dans le tableau ci-dessous, nous procédons à une évaluation des critères de la démarche de la méthode abductive au regard de nos travaux.

Tableau 17: Validation des critères du raisonnement abductif

Démarche de la Méthode abductive	Notre démarche par étape
<p>Étape 1 : Hypothèse de départ ou hypothèse de la théorie d'arrière-plan</p> <p>Première hypothèse ou théorie d'arrière-plan (Aliseda, 2006) ... déduction et induction au préalable</p>	<p>Les utilisateurs font usage des OGP par leur intervention sur les outils avec la possibilité de modification de l'artefact ou des schèmes d'utilisation que compose l'outil. Nous avons fondé cette hypothèse sur la base de la théorie instrumentale. L'analyse a pour but de proposer une typologie des usages des OGP.</p>
<p>Étape 2 : Fait surprenant ou déroutant</p> <p>Une fois ce fait déroutant repéré, l'abduction peut intervenir. Un seul fait peut suffire pour formuler une hypothèse nouvelle.</p>	<p>Lors de nos entretiens, les utilisateurs des outils de gestion ne se contentent pas de décrire leur usage des outils. Nous avons découvert qu'ils critiquent les outils et justifient systématiquement les usages qu'ils en font.</p>
<p>Étape 3 : Nouvelle hypothèse ou hypothèse abductive</p> <p>Formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui pourrait expliquer ce qui s'est passé. Il s'agit d'imaginer une hypothèse nouvelle qui permette d'expliquer le fait déroutant que la théorie d'arrière-plan n'explique pas.</p>	<p>Les usages variés d'outils de gestion sont influencés par les raisonnements des utilisateurs. Nous avons recours à la théorie de la justification pour expliquer les raisonnements des acteurs-utilisateurs des outils de gestion de la performance.</p>

Notre travail a pour ambition d'analyser en détail les interventions des acteurs-utilisateurs sur les outils de gestion de la performance et les raisonnements auxquels ils ont recours pour justifier leurs pratiques. Il s'agit d'expliquer et de comprendre un phénomène observé. Celui des usages et de la justification des usages des outils de gestion de la performance. De ce fait, ne présentant pas un caractère démonstratif, le recours à un raisonnement abductif est justifié pour permettre de préciser les propositions issues de nos observations empiriques au regard des connaissances théoriques. De plus, le choix de la démarche abductive est également justifié dans le but de proposer de nouvelles hypothèses théoriques ou modalités de l'usage des outils de gestion. Notre but n'est pas de valider les hypothèses nouvelles qui seront issues de nos analyses. L'abduction à elle seule ne permet pas de dire si une hypothèse est vraie ou fausse. Elle ne porte que sur le possible (ou l'impossible). Elle a un pouvoir compréhensif et explicatif, susceptible d'un test empirique dans les recherches futures. Par sa rigueur, le chercheur qui crée une hypothèse nouvelle doit s'expliquer sur les raisons qui l'ont conduit à la formuler (Fann, 1970).

Au départ, notre objectif était de proposer un cadre de compréhension de l'usage des outils de gestion de la performance en milieu municipal. Au cours de nos premiers entretiens, nous avons découvert un élément inattendu commun aux discours des répondants. En effet, en plus de la description des détails des interventions sur les outils de gestion, les répondants critiquent l'outil et justifient les usages qu'ils en font par des raisonnements.

Dans un premier temps, nous avons porté une attention particulière aux détails des interventions des répondants sur les outils de gestion. Il s'agit pour nous d'appréhender les possibilités de modification de l'outil de gestion à partir de ses composantes d'artefact et de ses schèmes d'utilisation (Lorino, 2002). Dans un second temps, la découverte de la justification systématique des usages des outils de gestion nous a amenés à considérer son influence dans les usages variés d'outils de gestion. Pour expliquer ce fait inattendu, nous avons eu recours à la théorie des Économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991).

Les travaux antérieurs sur les usages des outils de gestion sont pour la plupart, focalisés sur la constatation des écarts entre les usages prescrits et les usages réels. En effet, pour aboutir à un modèle d'analyse compréhensif des usages des outils de gestion, nous avons réalisé quatre phases de collecte de données caractérisées par des allers et retours entre le terrain et la littérature.

Une phase de prétest pour valider notre guide d'entretien initial.

La deuxième phase est celle de la collecte des données menée à travers des entretiens individuels et semi-directifs. Cette phase répond à notre objectif de départ, celui de comprendre les usages des outils de gestion par leurs utilisateurs en milieu municipal.

La troisième phase d'entretiens intervient pour prendre plus en compte l'importance de la justification des usages découverte dans la première phase de collecte de données.

Enfin, la quatrième phase nous ramène dans la littérature pour repérer une théorie qui expliquerait le fait nouveau observé dans les discours des répondants. Cette démarche en quatre phases a permis la formation de notre cadre théorique.

La figure suivante illustre et résume les quatre phases de la formation graduelle de notre cadre théorique par des allers et retours entre le terrain de la recherche et la littérature.

Phase 1
<p>Revue de littérature autour des outils de gestion et de leur usage.</p> <p>Repérage des théories ou approches interactionnistes pour expliquer la relation entre l’outil de gestion et l’acteur-utilisateur de l’outil.</p> <p>Choix au préalable de la théorie instrumentale des outils de gestion comme cadre pertinent pour expliquer la relation.</p>
Phase 2
<p>Organisation d’un prétest pour valider la pertinence des thèmes inscrits dans notre guide d’entrevue semi-directif au regard de notre théorie de base.</p> <p>Première entrevue avec le répondant 0026, chef de division du service de la performance organisationnelle.</p> <p>Validation des thèmes et ajustement du guide d’entretien au regard de la théorie instrumentale.</p>
Phase 3
<p>Réalisation d’une série de 12 entretiens avec les gestionnaires sélectionnés aux niveaux intermédiaires et supérieurs.</p> <p>Observation dans les discours des usages des répondants d’un élément commun : la critique des outils et la justification de leur usage.</p> <p>Le fait nouveau observé reste inexplicé par détails des interventions des gestionnaires sur les outils de gestion sur la base de notre théorie de départ.</p> <p>Ajustement rapide du guide d’entretien pour tenir compte de notre constatation et de son impact sur les usages variés</p>
Phase 4
<p>Réalisation d’une deuxième série d’entretien composée de 15 rencontres avec les gestionnaires aux niveaux intermédiaires et supérieurs.</p> <p>Intensification de la critique et de la justification des usages dans les discours des répondants.</p> <p>Recours à la littérature pour convoquer la théorie de la justification pour expliquer les raisonnements auxquels les répondants font référence pour justifier leur usage des outils de gestion.</p> <p>Orientation de notre cadre conceptuel théorique vers la combinaison de deux théories pragmatiques. La théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) et la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991)</p>

Figure 4: Formation du cadre théorique par des allers et retours entre terrain et littérature

Le raisonnement abductif peut nous permettre de proposer un nouveau modèle compréhensif de la formation des usages-types d'outils de gestion de la performance. En effet, l'objectif de la recherche pour une compréhension des faits observés crée un lien possible avec la méthodologie de la recherche qualitative.

Dans ce chapitre, nous avons montré comment notre posture interprétativiste et la démarche abductive que nous adoptons nous ont orientés vers une méthodologie qualitative de type exploratoire. Le chapitre suivant est consacré à la méthodologie et au terrain de la recherche.

Chapitre 5 : Méthodologie et terrain de la recherche

La recherche est orientée vers le secteur public municipal. Nous ciblons plus particulièrement les municipalités engagées dans une démarche de performance par l'utilisation des outils de gestion. Plus précisément, le terrain de la recherche est constitué par une municipalité du Québec. L'accès au terrain de la recherche est contraint par la dimension empirique de notre recherche : comprendre comment les outils de gestion de la performance sont à la fois utilisés et justifiés dans les municipalités. Pour cela, nous devons identifier et choisir la municipalité à étudier pour la collecte des données que nous allons par la suite analyser.

Section 1 : Méthodologie de la recherche : une démarche exploratoire et une approche qualitative

Les recherches peuvent être de type exploratoire, descriptif, analytique : explicative et confirmative, de pilotage et développement d'échelle (Voss, 1999). Les recherches sur les usages-types des outils de gestion, généralement exploratoires, sont concentrées sur la constatation des écarts entre les usages prescrits et les usages réels. En accédant au terrain de notre recherche, nous avons découvert l'importance de la justification des usages dans la formation des usages-types d'outils de gestion de la performance. Mais, la justification de ces usages n'a à ce jour, fait l'objet d'aucune étude systématique. Le but de découvrir sur le terrain de la recherche la teneur de ce que nous ignorons de l'objet de la recherche oriente l'étude vers une démarche exploratoire (Thiétart, 2014). Par conséquent, la recherche des mondes de la justification des usages des outils de gestion de la performance conduit notre recherche vers une démarche exploratoire.

1. Démarche exploratoire

Au départ, notre objet de recherche est de comprendre davantage les usages variés des outils de gestion. Aussi, la dimension historiquement construite (Passeron, 1991) de l'objet de notre recherche nous amène-t-elle à considérer les connaissances théoriques issues de la littérature au regard de nos observations. En définitive, en considérant le réel observé et la connaissance théorique, la démarche méthodologique que nous avons adoptée dans cette recherche est de type exploratoire hybride.

Dans le cadre de cette recherche, les propositions issues de nos observations empiriques seront confrontées aux connaissances théoriques mobilisées à travers la littérature. Pour Thiétart

(2014), l'exploration hybride consiste à procéder par aller-retour entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. L'exploration hybride est une voie qui permet d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures (Koenig, 1993). Le but de cette recherche est de proposer de nouvelles hypothèses sur la formation des usages-types d'outils de gestion de la performance en milieu municipal.

La démarche exploratoire hybride en cohérence avec le raisonnement abductif nous amène à adopter une approche qualitative.

2. Approche qualitative

Les allers et retours entre la littérature et le réel du terrain nous ont conduits à faire évoluer l'objet de notre étude des « usages des outils de gestion » aux « usages et à la justification des usages des outils de gestion ». Comme le souligne Martin Drapeau (2004, p. 125) : « *L'avantage de la recherche qualitative est de reconnaître l'aspect subjectif comme faisant partie intégrante de la recherche. À mesure que la recherche progresse, l'idée d'origine est réadaptée à la réalité de l'objet d'étude et se précise, se définit et se solidifie, en s'appuyant sur la réalité évolutive de la problématique.* ». En effet, lors de nos différents entretiens, les répondants expliquent leur usage par les interventions sur les outils et en même temps, critiquent les outils et justifient systématiquement leur façon de prendre en charge ces outils.

Alors pour savoir comment les acteurs-utilisateurs utilisent les outils de gestion, nous avons décidé de nous intéresser de plus près à comment ils justifient aussi leur usage. Nous pouvons essayer désormais de répondre en milieu municipal et dans une étude qualitative à la question suivante : comment les usages des outils de gestion de la performance sont-ils utilisés et justifiés dans une municipalité ? Selon Poupert, (1981, p. 426), « *dans ce type de recherche [qualitative], le terrain d'étude n'est pas préstructuré ... Le chercheur se doit de se plier aux conditions particulières du terrain ... Même s'il doit élaborer une problématique de recherche ... il s'élabore en cours de route par le questionnement incessant des données.* »

En sciences de gestion, l'analyse qualitative est vue comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène* » (Coutelle, 2005). La démarche qualitative a souvent été rapprochée de la notion d'abduction (Koenig, 1993 ; David, 2000 ; Dubois et Gadde, 2002). Pour Miles et Huberman (2003 : 11), « *les données qualitatives [...] se présentent sous forme de mots que de chiffres* ». Pour aborder la dimension empirique de cette recherche sur la base du raisonnement abductif, le choix de l'approche qualitative est donc privilégié pour collecter et analyser les données. Le

choix d'une approche qualitative est également déterminé par le caractère exploratoire de la recherche (Baumard et Ibert, 2003 : 92). Ce qui est le cas de la présente étude basée sur une démarche de type exploratoire hybride.

Malgré les critiques de l'approche qualitative, liées à l'interprétation, à la subjectivité, à la validité et à la fiabilité des résultats obtenus dans un contexte particulier; cette démarche correspond mieux à l'objectif de notre étude. Car, elle peut permettre de construire de nouvelles hypothèses théoriques d'une réalité complexe dans un contexte local. Notre objectif est de proposer de nouvelles hypothèses ou un nouveau modèle compréhensif de la formation des usages-types d'outils de gestion de la performance dans le secteur public municipal. Par ailleurs, la littérature montre bien que la pratique de gestion de la performance par l'usage des outils de gestion est un phénomène complexe dans le secteur public local qu'il ne faut pas chercher à sous-estimer. De plus, puisque l'étude est axée sur l'interaction avec les utilisateurs des outils de gestion, les données à observer seront plus de nature immatérielle et subjective que matérielle et objective. Il faut donc adopter **une approche ouverte** sur le milieu de l'étude pour permettre une interaction avec les utilisateurs des outils de gestion dont les interventions sur les outils sont variées.

L'approche qualitative peut nous permettre d'établir une relation de confiance avec les utilisateurs des outils de gestion pour la collecte des données qui peuvent être de nature confidentielle. La recherche qualitative est exploratoire et peut être effective à partir de l'étude de cas unique ou de plusieurs cas. Pour cette recherche, nous avons retenu l'analyse des usages et de la justification des usages par l'étude de cas unique.

3. Étude de cas : cas unique

Notre présence sur le terrain de la recherche nous a conduits à une méthodologie de terrain comme mode de recherche par étude de cas. Pour Eisenhardt (1991), l'étude de cas peut être considérée comme une étude visant la génération de théorie. L'étude de cas est une de ces méthodologies de recherche de terrain qui exige une forte présence du chercheur sur le terrain de la recherche (Ben Aïssa, 2001). Elle est également assimilée à la question de recherche interrogeant le « comment » d'un phénomène (Yin, 2003). Notre question de recherche : « Comment les outils de gestion de la performance se forment-ils dans une municipalité ? » correspond bien à ce type d'interrogation relié à la recherche de terrain par étude de cas.

La méthode de cas unique peut nous permettre de partir de l'étude d'une seule municipalité pour comprendre et expliquer la formation des usages des outils de gestion et leur justification en milieu municipal. Nous pouvons ainsi proposer un modèle nouveau et compréhensif de la formation des usages-types d'outils de gestion de la performance. Pondy et Mitroff (1979), estiment que la construction d'une théorie à partir d'un cas unique est logique et peut être source de généralisation sur les organisations. Pour cela, le recueil et l'analyse des observations à partir d'une organisation municipale peuvent suffire pour nous permettre de formuler des hypothèses nouvelles au regard des usages et de la justification des usages en milieu municipal. De plus, Thiétart (2014), mentionne que les controverses dont fait l'objet le statut du cas unique viennent principalement de la posture positiviste. L'auteur précise également que le cas unique est souvent d'usage dans le paradigme interprétativiste ou constructiviste où la connaissance est contextualisée. Sur la base de la posture interprétativiste de notre recherche, nous pouvons alors nous orienter vers l'étude d'une seule organisation municipale.

Plus précisément, notre recherche a étudié une grande municipalité de la province du Québec au Canada. Au vu de la taille de cette municipalité dotée de plusieurs arrondissements, son étude nous a permis d'explorer plusieurs directions de son administration générale. Le choix de l'étude de cette grande municipalité avec de nombreuses unités peut permettre la collecte de données de grande richesse. En effet, selon Yin (1994), l'étude de cas unique de type enchâssé (Embedded) permet d'investiguer plusieurs unités d'analyses dans un seul cas. L'étude de cas unique est recommandée pour une problématique de type empirique brut, c'est-à-dire un phénomène jusque-là inexploré (Gagnon, 2012). Des auteurs font également mention de plusieurs publications dans de grandes revues en management de cas uniques relatives aux organisations et aux systèmes sociaux permettant l'élaboration de certaines théories (Thiétart, 2014; Gagnon, 2012).

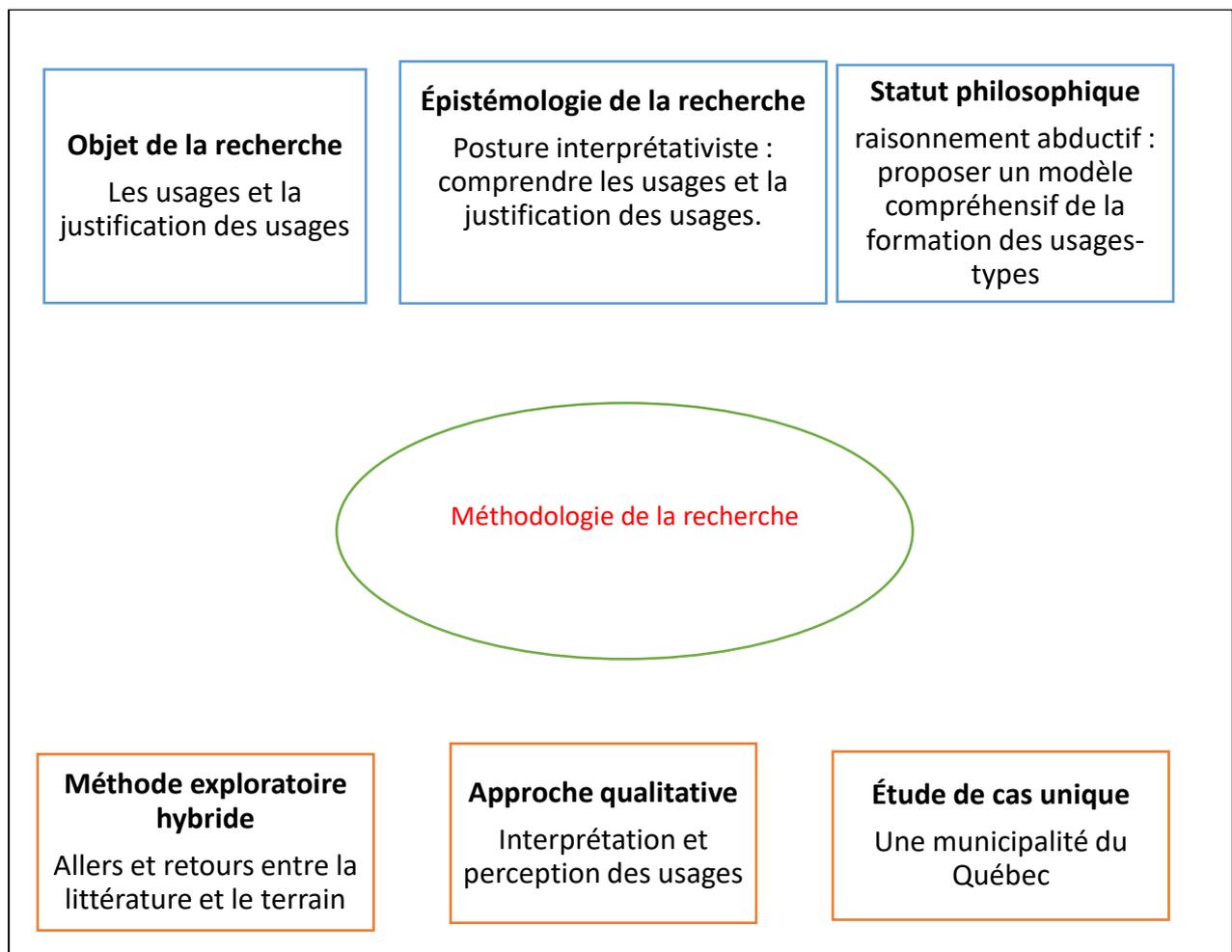


Figure 5: Processus de construction de la Méthodologie de la recherche

Section 2 : Terrain de la recherche : Présentation, collecte et analyse des données

Dans le cadre de notre démarche qualitative, nous exposons dans cette section les choix et méthodes de recueil de données qui ont conduit notre travail sur le terrain. Nous présentons également les méthodes d'analyse des données utilisées et les caractéristiques des acteurs-utilisateurs des outils de gestion que nous avons rencontrés.

1. Présentation du terrain de la recherche

Le terrain de la recherche permet de concevoir la problématique de recherche et donne accès au point de vue des acteurs (Campenhoudt et Quivy, 2011). C'est sur le terrain de la recherche que le chercheur collecte les données du problème. Le chercheur y découvre entre autres les acteurs et en fait de sa réalité une confrontation avec la littérature.

2. Démarche de sélection du cas à étudier

Le choix d'une municipalité de la province du Québec pour recueillir les données empiriques est dû avant tout à notre lieu de résidence établi au Canada pendant la période de nos travaux de thèse. Le Québec compte 1108 municipalités locales régies par le code municipal ou « la loi sur la cité et les villes ». Le tableau suivant donne une répartition des municipalités de la province du Québec.

Tableau 18: Répartition des municipalités du Québec

Désignation	Nombre	Loi d'application
Municipalité	649	Code municipal*
Ville	227	Loi sur la cité et les villes
Paroisse	145	Code municipal
Village	43	Code municipal*
Canton	42	Code municipal
Cantons Unis	2	Code municipal
Total	1108	

* À l'exception de la Municipalité des Îles-de-la-Madeleine, de la Municipalité de Lac-Etchemin et du Village de Senneville qui sont régies par la Loi sur les cités et villes.

Source : Ministère des Affaires Municipales et de l'Occupation du Territoire (MAMOT), Québec-2018.

Comme nous l'avons décrit, le choix du cas unique doit permettre d'explorer plusieurs directions de l'administration générale. Ainsi, nous avons privilégié deux critères principaux pour justifier le choix de la municipalité à étudier. Il s'agit de la taille de la population et des arrondissements.

Les 227 municipalités locales à désignation de ville et régies par la loi sur la cité et les villes conservent la part la plus importante de la population du Québec. Dix grandes villes représentent à elles seules 47,6 % de la population du Québec (décret de population pour 2018) ainsi que 55 % des emplois (Enquête nationale auprès des ménages 2011).

Tableau 19: : Population des 10 grandes villes de 100 000 habitants et plus

Ville	Population	Ville	Population
Montréal	1 777 058	Sherbrooke	165 859
Québec	543 095	Lévis	146 183
Laval	433 990	Saguenay	144 888
Gatineau	284 373	Trois-Rivières	137 026
Longueuil	246 899	Terrebonne	115 561

Source : Ministère des Affaires Municipales et de l'Occupation du Territoire (MAMOT), Québec-2018

41 arrondissements sont répartis sur le territoire de 8 municipalités locales. 6 des 8 municipalités font partie des 10 villes de plus 100 000 habitants. Ce sont des instances de représentation, de décision et de consultation proche des citoyens, instituées pour préserver les particularités locales et pour gérer localement les services de proximité (l'organisation municipale au Québec, MAMOT, 2018). Toujours dans sa parution de 2018, le Ministère des Affaires Municipales et de l'Occupation du Territoire (MAMOT) indique que le conseil d'arrondissement est formé de conseillers élus par les habitants de l'arrondissement. Certains conseillers sont aussi membres du conseil de la municipalité.

Tableau 20: Municipalités à arrondissements

Municipalité	
1- Montréal	5- Lévis
2- Québec	6- Saguenay
3- Longueuil	7- Grenville-sur-la-Rouge
4- Sherbrooke	8- Métis-sur-Mer

En conclusion, les deux critères nous ont permis d'identifier les municipalités qui disposent de plusieurs directions dans leur administration générale. Le choix de l'une de ces municipalités locales permettra d'investiguer plusieurs unités d'analyse dans un seul cas Yin (1994). Dans les lignes suivantes, nous allons décrire comment nous avons approché les municipalités locales qui remplissent les deux critères que nous avons retenus. Ensuite, nous allons faire une description du cas retenu.

Sur la base des deux critères que sont la taille de la population et du nombre des arrondissements, nous avons identifié 10 municipalités potentielles répondant à un ou aux deux

critères. Il s'agit des municipalités ayant le statut de ville et de plus 100 000 habitants régies par la loi sur la cité et les villes. 6 des 10 villes possèdent des arrondissements. Nous avons contacté les 10 villes par courrier. La correspondance est composée des trois documents suivants : une lettre de demande d'autorisation de recherche du doctorant, une lettre de référence du directeur de thèse et un résumé du projet de thèse. Nous avons reçu des réponses de toutes les villes contactées par suite des courriers envoyés. Nous résumons dans le tableau suivant les réponses avec un refus et les raisons évoquées et les villes qui ont souhaité nous rencontrer pour discuter des modalités d'une participation.

Tableau 21: Réponses des villes à la demande d'autorisation de recherche

Nombre	Nature de la réponse	Raisons ou commentaires
3	Favorables	Modalités de participation à définir
2	Défavorables	Manque de temps
2	Défavorables	Période de restructuration
3	Défavorables	Ne souhaitent pas participer

À la suite des réponses à nos demandes, nous avons rencontré les représentants des 3 villes qui ont répondu favorablement à la demande d'autorisation de la recherche dans leur organisation. Ces rencontres ont permis de faire connaître aux représentants les objectifs de la recherche et nos besoins. Les décisions des trois villes au terme des rencontres sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 22: Décisions des villes rencontrées

Villes	Décision	Commentaires
A	oui	Collaboration offerte
B	Non	Aucune ressource disponible pour respecter notre calendrier
C	Aucune	Impossibilité de rétablir le contact avec le représentant

Au vu des décisions ci-dessus, la ville A est la municipalité qui constituera le cas unique à étudier dans cette recherche. La ville A dont la décision est positive remplit intégralement les critères que nous avons préalablement définis pour déterminer le cas à étudier. La ville A est de plus de 100 000 habitants et est une municipalité avec plusieurs arrondissements.

3. Description du Cas : Ville A

Les municipalités au Québec sont au nombre de 1 108. Elles exercent des compétences diverses et variées. Elles interviennent entre autres dans la culture, les loisirs, les activités communautaires et les parcs, le développement économique local, la production d'énergie et les télécommunications, l'environnement, la salubrité, la sécurité, les transports et l'urbanisme.

La ville A en chiffres

Fondée en 1642, la ville A ne devient une municipalité qu'en 1832. La ville A, compte 19 arrondissements et chacun dirigé par un conseil d'arrondissement représenté au sein de la ville. Les arrondissements sont dotés d'instances offrant des services de proximité à la population et des recommandations au conseil municipal. La ville A est la 1^{ère} ville de la province du Québec et la deuxième ville la plus peuplée du Canada. En 2020, les indicateurs les plus récents de l'institut de la statistique du Québec indiquent que la ville compte 2 069 849 habitants. Étendue sur 498 km², la ville a une densité de population de 4 156 hab. /km². La même année, elle affiche 24,1 % de la population et 24,8 % des emplois du Québec. Selon l'institut de la statistique du Québec, de 2016 à 2021, la population de la région devrait croître à un rythme supérieur à celui de la province du Québec (+6,2 %, contre +4,2 %). La ville affiche un revenu par habitant supérieur à la moyenne de la province et se hisse à la deuxième place dans la région. Sur le marché du travail, bien que la ville conserve un taux d'emploi proche de celui du Québec, Statistique Canada indique un taux d'activité en baisse en 2020 dû à la crise du Covid- 19.

L'économie de la ville A est très diversifiée et tournée vers la production de services. Elle offre à la province du Québec, le tiers des ventes des produits fabriqués et conserve également le tiers des investissements privés. Elle a d'ailleurs fait l'objet d'un grand nombre d'études (Higgins, 1986 ; Lamonde, 1988). Les récentes données de Statistiques Canada montrent qu'en 2020, le secteur primaire reste encore très marginal dans la ville A, avec seulement 0,3 % des emplois, comparativement à 2,3 % pour l'ensemble de la province du Québec. L'économie de la ville A repose essentiellement sur le secteur tertiaire, qui totalise environ 87 % des emplois. La ville est un centre industriel, commercial, financier et culturel, plus connue aujourd'hui comme un pôle incontournable du secteur des hautes technologies.

Structure et priorités organisationnelles de la ville

L'administration de la ville peut être vue par son organigramme et sa structure organisationnelle. Elle dispose des composantes suivantes : mairie et élus, organismes et conseils, conseils d'arrondissement, direction générale, direction générale adjointe - service aux

citoyens, direction générale adjointe - services institutionnels, direction générale adjointe - mobilité et attractivité, direction générale adjointe - qualité de vie.

Le conseil municipal représente la principale instance de la Ville A. Il adopte le budget, les règlements, les programmes de subventions et les ententes gouvernementales. Il assure la cohérence des activités municipales par les finances, le plan stratégique et les grandes orientations en matière d'aménagement, de culture, de loisirs et de développement économique et communautaire. Les missions de la ville sont intégrées dans les priorités des organisations de chaque année. Nous présentons dans le tableau suivant les priorités organisationnelles de la ville de l'année de notre accès au terrain de la recherche 2019 et de l'année antérieure 2018.

Tableau 23: Priorités organisationnelles 2018 et 2019

2019	2020
<p>Priorité 1 Agir ensemble pour faire de la Ville un environnement de travail où tous sont mobilisés</p>	<p>Priorité 1 Contribuer à l'alignement stratégique afin de concrétiser la vision Ville A 2030 en contexte de transition écologique</p>
<p>Priorité 2 Aligner nos actions collectives et individuelles vers une vision commune axée sur les services aux citoyens</p>	<p>Priorité 2 Se distinguer par une approche de service centrée sur l'expérience citoyenne et sur la satisfaction des partenaires internes</p>
<p>Priorité 3 Répondre proactivement aux enjeux en ressources humaines pour assurer une main-d'œuvre disponible et qualifiée</p>	<p>Priorité 3 Mobiliser une main-d'œuvre diversifiée représentative de la population de la ville A.</p>
<p>Priorité 4 Gérer efficacement dans une perspective de transition écologique en consommant moins et mieux</p>	<p>Priorité 4 Créer un environnement de travail sécuritaire pour tous nos employé(e)s</p>
<p>Priorité 5 Offrir un environnement de travail sain et sécuritaire et prendre soin de la santé psychologique au travail de nos employés</p>	
<p>Priorité 6 Simplifier nos façons de faire afin de se distinguer par une approche de service centrée sur le citoyen</p>	
<p>Priorité 7 Implanter une culture de valorisation de la diversité et de l'inclusion</p>	

Les services explorés de la ville A

Notre recherche s'est déroulée principalement dans six services centraux au sein de la direction générale et de la direction générale adjointe des services institutionnels. Il s'agit du service de la performance organisationnelle de la direction générale et de cinq autres services de la direction générale adjointe des services institutionnels : service de l'évaluation foncière, service de l'approvisionnement, service de la gestion et de la planification immobilière, service du greffe, service du matériel roulant et des ateliers. En 2019, à la faveur d'un changement organisationnel, le service de la performance organisationnel a rejoint la direction générale adjointe des services institutionnels. Nous présenterons les missions, les objectifs de l'année 2019 des six services au sein desquels nous avons rencontré les gestionnaires utilisateurs des outils de gestion.

Le service de la performance organisationnel (SPO)

Le Service de la performance organisationnelle (SPO) est responsable des divers chantiers liés à l'amélioration de la performance pour augmenter l'efficacité de toutes les unités administratives de la Ville. Le SPO a pour mission de mener les projets d'amélioration continue, les dossiers d'architecture d'affaires, les analyses de coûts complets et les démarches d'étalonnage à l'échelle de l'organisation, en vue d'optimiser les façons de faire et de générer des gains d'efficacité mesurables et durables. Ses actions prioritaires pour 2019 sont résumées dans le tableau suivant :

Encadré 1 : Objectifs SPO 2019

Chantiers d'amélioration de la performance

Optimiser la gestion des stocks de pièces utilisées par le service du matériel roulant et des ateliers (SMRA).

Poursuivre l'implantation de l'outil permettant la tenue des instances sans papier.

Implanter les processus améliorés de création de panneaux de signalisation routière.

Déployer le système de numérisation et de reconnaissance optique des factures.

Poursuivre l'amélioration continue des documents d'appels d'offres.

Implanter les processus optimisés de l'activité de marquage des rues.

Suivre la productivité des convois de chargement de la neige.

Accompagner le SMRA ainsi que le SGPI dans la revue de leurs façons de faire et la mise en œuvre des pistes d'amélioration identifiées.

Effectuer des diagnostics de performance afin de sélectionner de nouveaux chantiers recelant un fort potentiel de gains d'efficience.

Architecture d'affaires (AA)

Concevoir l'AA cible du Service de la gestion et de la planification immobilière (SGPI) en raison des nombreux outils technologiques qui seront implantés ou remplacés au cours des prochaines années et de la transformation de son modèle d'affaires.

Accompagner le SMRA et le SGPI pendant la phase de préimplantation du nouvel outil corporatif d'entretien d'actifs.

Documenter les besoins d'affaires des utilisateurs de l'outil de gestion des documents décisionnels.

Élaborer les dossiers d'architectures d'affaires et le plan de transformation en lien avec les projets technologiques qui auront été priorisés.

Indicateurs de performance et démarches d'étalonnage

Accroître la portée du tableau de bord institutionnel avec des indicateurs relatifs à la diversité, à la transition écologique, à la mobilisation ainsi qu'aux enjeux de main-d'œuvre.

Évaluer les coûts de différents scénarios opérationnels liés à la gestion vestimentaire.

Modéliser les coûts complets de l'activité d'entretien des voies cyclables.

Accompagner les unités dans l'élaboration ou l'amélioration de leur tableau de bord d'efficacité opérationnelle.

Guider les unités dans la formulation d'indicateurs SMART liés aux orientations stratégiques qui seront élaborées.

Objectifs du SPO en lien avec les priorités organisationnelles 2019

Bonifier le plan d'action sur la mobilisation à la suite des résultats du sondage organisationnel (initiative sur le bien-être au travail débutée en 2018).

Poursuivre les initiatives entamées pour favoriser un environnement de travail sain et exemplaire.

Aligner le portefeuille de projets du SPO sur les orientations stratégiques de la Ville qui seront communiquées.

Accompagner les unités à documenter et simplifier leurs processus d'affaires dans un contexte de départ massif des employés à la retraite (25 % de la main-d'œuvre est susceptible de prendre sa retraite d'ici 2023).

Poursuivre les actions concrètes entamées en matière de développement durable (vidéoconférences, réduction de la consommation de papier, réunions zéro déchet, déplacements en transport collectif, etc.).

Continuer à favoriser une juste représentation de la diversité parmi le personnel du SPO (au 31 octobre 2018, 35 % des employés du SPO proviennent des minorités visibles et minorités ethniques).

Source : document interne du SPO

Service de l'évaluation foncière (SEF)

Le Service de l'évaluation foncière prépare et tient à jour les rôles d'évaluation des 16 municipalités de l'agglomération de la ville A. L'évaluation foncière est une compétence d'agglomération. La mission du Service de l'évaluation foncière est de confectionner, tenir à jour et défendre les rôles d'évaluation foncière des 16 villes de l'agglomération de la ville A, conformément aux dispositions de la Loi sur la fiscalité municipale. De ce fait, le SEF joue un rôle central dans le système d'imposition foncière de toute l'agglomération, lequel est la source de plus de 70 % des revenus des villes. Ses actions prioritaires pour 2019 sont résumées dans le tableau suivant :

Encadré 2 : Objectifs SEF 2019

Confectionner, déposer (septembre 2019) et communiquer les nouveaux rôles 2020.

Poursuivre le traitement des dossiers de contestation actifs au tribunal administratif du Québec.

Mettre au rôle la valeur de toutes les nouvelles constructions et modifications en améliorant les délais de traitement.

Poursuivre la conversion des dossiers non-résidentiels requise dans le cadre de la modernisation réglementaire.

Consolider la nouvelle structure d'inspection des immeubles résidentiels en s'assurant qu'elle contribue à l'implantation des conditions nécessaires à la mobilisation du personnel.

Poursuivre le déploiement de la tablette électronique comme outil d'inspection et conséquemment réduire l'usage du papier dans ce processus.

Préparer un plan de gestion de la main d'œuvre pour, notamment, faire face au départ prochain de nombreux professionnels-évaluateurs et assurer le maintien de l'expertise du Service.

Source : document interne du SEF

Service de l'approvisionnement (SA)

Le Service de l'approvisionnement a pour rôle de mettre en place des stratégies d'approvisionnement et de logistique optimales afin de procurer du matériel, de l'équipement et des services aux autres unités administratives. Avec l'expertise de ses employés, le service de l'approvisionnement soutient les unités d'affaires dans leurs besoins matériels de services et d'opérations. Il joue un rôle très actif dans la gestion des processus d'approvisionnement et dans l'harmonisation des pratiques d'achats et de gestion des stocks.

Le Service de l'approvisionnement développe des stratégies d'acquisition et de logistique contribuant à la saine gestion de la Ville A. Ses objectifs sont, entre autres, de suivre l'évolution des marchés, d'appliquer les nouvelles tendances en approvisionnement et d'influencer le cadre législatif régissant le domaine municipal. À cet égard, il se positionne de plus en plus comme une référence en approvisionnement municipal au Québec. Les actions prioritaires 2019 du service sont résumées dans le tableau suivant :

Encadré 3 : Objectifs SA 2019

Poursuivre l'analyse des améliorations à apporter au modèle d'affaires du Service de l'approvisionnement regroupé de façon à présenter au cours de l'année 2019, le fruit de cette analyse.

Continuer l'amélioration de l'offre de service et de la qualité de l'expérience client grâce au déploiement de la nouvelle structure organisationnelle.

Travailler à la mise à niveau des compétences de l'organisation avec de nouvelles formations à son personnel.

Mettre en place un processus de planification des appels d'offres afin d'en améliorer la préparation et d'obtenir de meilleurs résultats.

Continuer le déploiement du plan sur les approvisionnements responsables et mettre en place des outils et mécanismes d'achats qui favoriseront les fournisseurs et les produits éco responsables et qui faciliteront l'intégration de fournisseurs d'économie sociale.

Source : document interne du SA

Service de la gestion et de la planification immobilière (SGPI)

Le bureau des projets et programmes d'immobilisations a pour fonction de gérer la planification des initiatives entreprises pour bâtir une ville à la mesure des attentes des citoyens et des budgets afférents. Le Service de la gestion et de la planification immobilière (SGPI) a pour mission d'offrir à ses clients des solutions immobilières performantes, novatrices et écoresponsables, à l'image et au bénéfice de la population de la ville A. Ses actions prioritaires 2019 sont résumées dans le tableau suivant :

Encadré 4 : Objectifs SGPI 2019

Développer et mettre en œuvre la Planification stratégique 2019-2021 du SGPI.

Identifier et mettre en place les actions qui favoriseront la mobilisation des employés.

Poursuivre la clarification des rôles et responsabilités des différentes unités par suite du rapatriement d'activités des services centraux.

Aligner nos actions en adéquation avec les besoins des clients

Bonifier l'offre de service de l'équipe expertise avec la réalisation d'estimation des coûts et d'audits des immeubles.

Mettre en place une planification permettant d'optimiser le parc immobilier et de répondre efficacement aux besoins d'aménagement de nos clients.

Revoir la politique de gestion de la sécurité dans les édifices municipaux, ainsi que les encadrements et outils afférents.

Élaborer une stratégie de gestion de la main d'œuvre qui répondra aux besoins de développement, aux enjeux de rétention et à la capacité de réalisation.

Déployer le plan de réduction des gaz à effet de serre et de la réduction de la consommation énergétique.

Mettre en œuvre des solutions éprouvées ou innovantes qui contribueront à la performance énergétique des bâtiments dans le cadre des nouveaux projets.

Poursuivre le développement des normes propriétaires afin d'assurer dans les projets la cohésion des politiques et orientations de la Ville A en matière d'architecture, de développement durable, de patrimoine et d'accessibilité universelle.

Mettre en place les conditions qui contribueront à un environnement de travail sain et sécuritaire.

Source : Document interne du SGPI

Service du greffe (SG)

Le Service du greffe est chargé d'organiser les séances du comité exécutif, du conseil municipal et du conseil d'agglomération. Il a pour rôle de gérer les documents et archives de la Ville ainsi que le traitement et la signature des contrats. Il assure le soutien opérationnel et professionnel aux commissions permanentes du conseil municipal et du conseil d'agglomération, au Conseil du patrimoine de la ville et autres conseils. Il veille à la gestion des documents et des archives de la Ville ainsi qu'au traitement et à la signature des contrats. Il a également comme obligation

de veiller à l'application de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels et de la Loi sur les archives ainsi qu'à la gestion des processus électoraux. Ses actions prioritaires 2019 sont résumées dans le tableau suivant :

Encadré 5 : Objectifs SG 2019

Soutien opérationnel et professionnel aux commissions permanentes du conseil municipal et du conseil d'agglomération et de plusieurs autres conseils.

Gestion des processus électoraux.

Réduire le délai moyen de traitement des demandes d'accès à l'information à 18 jours (actuellement 19,25 jours).

Augmenter le taux des demandes d'accès à l'information traitées dans les délais légaux à 90 % (actuellement 80,24 %).

Établir à 30 et 45 jours le délai moyen de rédaction respectif des comptes rendus de réunion et des procès-verbaux des séances des commissions du conseil et des conseils consultatifs.

Réduire le délai moyen de signature des conventions approuvées par les instances à 30 jours (ce délai était de 36 jours en 2016).

Source : document interne du SG

Service du matériel roulant et des ateliers (SMRA)

Le service du matériel roulant et des ateliers répond à l'accessibilité des véhicules et des services spécialisés de la Ville et aux besoins de ses clients. Le Service du matériel roulant et des ateliers (SMRA) s'assure de la disponibilité et de la fiabilité des véhicules et de divers services et produits spécialisés, adaptés aux besoins des arrondissements et des unités, le tout de façon écoresponsable et dans un milieu de travail sécuritaire. Ses actions prioritaires 2019 sont résumées dans le tableau suivant :

Encadré 6 : Objectifs SMRA 2019

Augmenter la présence au travail.

Réduire le taux d'absence en maladie de 5 % pour limiter à 6,27 % (résultat au 30 sept. 2018 à 6,6 %).

Réduire le taux de fréquence des accidents de travail de 10 % pour atteindre 8,86 (résultat au 30 sept. 2018 à 9,84).

Réduire le taux de gravité des accidents du travail de 10 % pour atteindre 368 (résultat au 30 sept. à 409).

Augmenter de 10 % le ratio d'assignation temporaire par suite d'un accident de travail à 72,8 % (résultat au 30 sept. 2018 de 66,2 %).

Maintenir l'investissement de 47 M\$ pour favoriser le rajeunissement des véhicules et équipements ainsi que la réduction de la désuétude pour plus de disponibilité, plus de fiabilité et un meilleur contrôle des coûts pour des services améliorés aux citoyens.

Terminer la standardisation des types de véhicules et équipements afin de réaliser des achats regroupés et de profiter des économies entre 8 et 10 %.

Augmenter de 20 % le nombre de véhicules et équipements 100 % électriques à 461 (résultat 2018 de 384) pour une transition plus écologique.

Augmenter de 10 % le nombre d'heures de formation des opérateurs à 24 500 heures (résultat au 30 sept. de 18 170 heures) afin de maintenir des méthodes de travail sécuritaires.

Poursuivre le réaménagement de 20 ateliers selon la méthode 5S (situer, scintiller, s'organiser, standardiser, suivi) afin d'offrir un environnement de travail sain et sécuritaire.

Accréditer cinq ateliers au programme environnemental Clé Verte afin de mieux gérer les produits chimiques et autres dans une perspective de transition écologique.

Source : Document interne du SMRA

Nous nous sommes appuyés sur des entretiens individuels avec l'ensemble de des gestionnaires rencontrés dans les six services présentés et des documents internes (rapports annuels d'activités, plans stratégiques) pour constituer les données de la recherche. La collecte des données a été faite par des observations dans un contexte précis avec des entretiens et des sources documentaires (Thiétart, 2007). Les discours enregistrés et les documents collectés sont ainsi supposés véhiculer les représentations, les centres d'intérêts ou préoccupations des

membres, d'un groupe, voire de l'organisation dans son ensemble (Allard-Poesi et al, 2006). Pour augmenter la validité des résultats de cette recherche, nous avons opté pour plusieurs types de triangulation.

4. Triangulation des données et des méthodes

La triangulation se définit comme une démarche visant l'utilisation de plusieurs méthodes ou sources de données dans la recherche qualitative pour développer une compréhension globale des phénomènes. Il existe différents types de triangulation pour augmenter la validité et la qualité des résultats de la recherche obtenus (Denzin, 1978).

Premièrement la triangulation de sources des données nous a permis de collecter des données auprès de différents types de gestionnaires pour comprendre le phénomène des usages des outils de gestion. Deuxièmement, nous avons utilisé la triangulation des méthodes qui implique plusieurs méthodes de collecte de données sur un phénomène. Troisièmement, par la triangulation de l'analyse des données, nous avons adopté la méthode de l'analyse de contenu thématique et la méthode d'analyse par occurrences pour les mêmes données collectées. Enfin, nous avons opté pour une triangulation théorique en mobilisant la théorie instrumentale des outils de gestion et la théorie de la justification pour analyser et interpréter les données collectées.

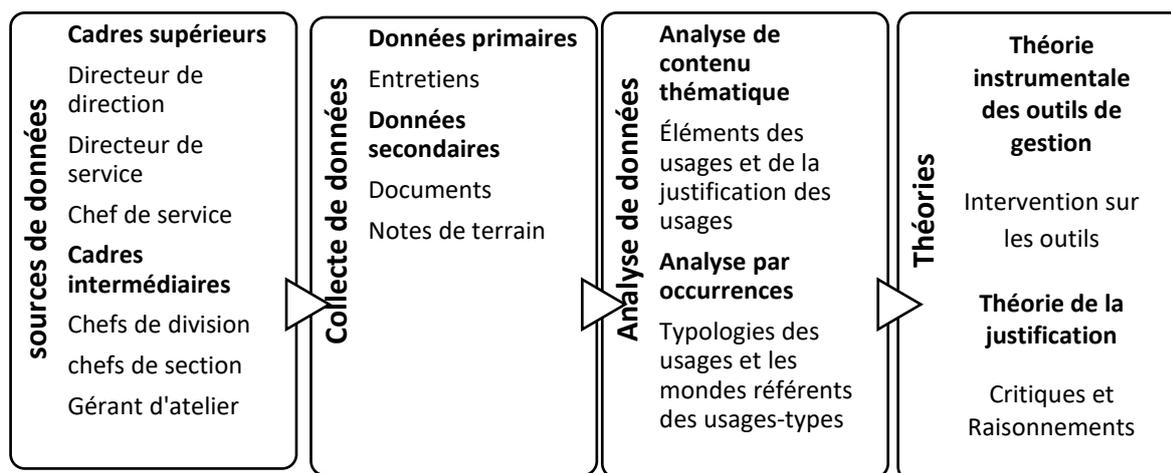


Figure 6: Triangulation des données et des méthodes

Sources de données

Les répondants potentiels auxquels nous nous sommes adressés dans le cadre de ces travaux de recherche sont des gestionnaires- utilisateurs des outils de gestion dans les six services centraux de la ville A. Pour notre recherche et par souci d'homogénéité, nous avons choisi de nous centrer sur l'ensemble des acteurs-utilisateurs des outils de gestion dans les six services. La compréhension des intentions et des motivations de ces gestionnaires participe à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction (Schwarz, 1991). Cette compréhension permet d'assigner un sens à leurs comportements.

Le tableau ci-dessus fait une récapitulation des 27 gestionnaires rencontrés dans les six services selon le niveau hiérarchique : le niveau supérieur et le niveau intermédiaire.

Tableau 24: Classification des répondants

Services explorés	SPO	SEF	SA	SGPI	SG	SMRA	Total
Cadres supérieurs	1	1	3	3	1	2	11
Directeur de service	1	1	1	1	1	1	6
Directeur de direction			2	2		1	5
Cadres intermédiaires	1	2	3	3	2	5	16
Chef division	1	1	2	3	2	3	12
Chef section		1	1			1	3
Gérant d'atelier						1	1
Total	2	3	6	6	3	7	27

Nous avons rencontré au total 27 répondants dans les 6 services centraux de la ville A. Ces répondants sont des gestionnaires utilisateurs des outils de gestion qui les mettent en œuvre au quotidien dans leur différent service. L'usage de ces outils de gestion a principalement pour but de gérer et d'améliorer la performance dans les services concernés. Le tableau ci-dessous présente d'une part les répondants par la codification pour l'analyse des données et d'autre part le rôle et les responsabilités de chaque répondant. La diversité et l'importance de la mission des

directions, services, divisions et sections nous ont permis d'investiguer 6 unités dans ce seul cas de la ville A. Pour le choix des répondants, nous avons validé préalablement leur variété. Ainsi, nous avons considéré par exemple la diversité des services et des niveaux hiérarchiques. Nous avons conduit nos entrevues en explorant les domaines de l'évaluation foncière, des acquisitions, de la gestion immobilière, du matériel roulant et des ateliers, des affaires juridiques et de l'architecture des affaires. Les répondants que nous avons rencontrés sont répartis en cinq niveaux hiérarchiques. Il s'agit de directeurs de direction, de directeurs de services, de chefs de division, de chefs de section et de gérant d'atelier. Pour renforcer la validité de cette recherche, nous nous sommes assurés de la diversité des unités investies et de la variété des fonctions des répondants. En définitive, le choix de cinq des six services centraux au sein de la direction générale adjointe des services institutionnels se justifie essentiellement par la pertinence de la mission de cette direction. Elle dirige, coordonne et supervise la majorité des activités qui soutiennent les missions principales de la municipalité. Nous pouvons alors considérer que la variété de 27 répondants avec des anciennetés différentes et des expériences diverses dans le secteur privé et dans le secteur public nous a permis de constituer un échantillon représentatif de la population de l'administration municipale de la ville A.

Tableau 25: Codification et profil professionnel des répondants

Répondant	Fonction	Rôle et responsabilités	Expérience Secteur privé
SPO			
0026	Chef division	Planifier, Organiser les activités, Diriger une équipe de professionnels très qualifiés et contrôler. Il y a un grand rôle d'être dans les responsabilités, d'être la porte-parole, d'être pas juste au service de son équipe, mais aussi de son gestionnaire et des parties prenantes pour établir une vision, la mettre en exécution, mais toujours s'adapter au besoin interne. Aussi un rôle de veille, c'est-à-dire une veille stratégique pour rester à la fine pointe des façons de faire. Un rôle d'amélioration continue pour avoir des services de pointe. Se remettre en question pour la performance par rapport aux clients, aux gestionnaires aussi et essayer de rendre les employés heureux et satisfaits. S'assurer que les missions et les activités sont déployées avec qualité dans les délais requis et avec un coût raisonnable.	Oui
0027	Directeur de service	Identifier les objectifs annuels de l'équipe et les décliner à chacun des gestionnaires, en discuter avec eux, les bonifier avec eux et en	Oui

		<p>faire le suivi tout au long de l'année. Un rôle de définition d'orientation, mais aussi tout un rôle d'assurance qualité sur les livrables que donc ça soit des chartes de projets, que ça soit des dossiers d'affaires, que ça soit des analyses diverses. Aussi c'est de servir les employés pour débloquer des dossiers. Au maximum, aller chercher les orientations de la part de la direction générale, faire de la gestion de changement auprès de partenaires qui sont impliqués dans nos projets.</p>	
SEF			
0008	Directeur de service	<p>Confectionner, défendre, tenir à jour les rôles d'évaluation à des fins d'imposition foncière. Un rôle d'évaluation, dans le fond tenir l'inventaire de toutes les propriétés sur le territoire auxquelles on doit établir une valeur et cette valeur sert à établir le montant d'impôt foncier qui sera facturé aux propriétaires de ces immeubles-là. On a des inspections à réaliser pour décrire les propriétés.</p>	
0017	Chef division	<p>Veiller à ce que le travail soit fait et dans les délais qui sont préétablis. Les évaluateurs ont baissé de 17 à 12 tandis que chez les techniciens le nombre monte tranquillement. Le travail aussi est de voir si les horaires sont respectés. Il y a différents syndicats. Le</p>	

		syndicat des professionnels et le syndicat des cols blancs. Voir les demandes en fonction des conventions collectives.	
0019	Chef service	Évaluer environ 20000 propriétés d'envergure. Il y en a pour plus de 100 milliards de valeurs sur un budget, sur une valeur de toutes les divisions de services d'évaluations. Ma responsabilité, c'est de déposer un rôle, mais on recherche une stabilité pour les villes. Les finances des villes dépendent un de la qualité du travail. La responsabilité de 3 gestionnaires, qui eux ont chacun un groupe à leur charge.	
SA			
0009	Directeur de service	Définir l'alignement de service. Desservir cinquante et deux (52) clients, dix et neuf (19) arrondissements et puis quarante et trois (43) services centraux ou services parapublics. Responsable de tout ce qui est appels d'offres reliés à la ville. Faire les analyses de marché, définir les méthodes de sollicitations, aller sur le marché pour solliciter, faire l'octroi du contrôle et puis faire la gestion contractuelle par la suite. Avoir sous sa responsabilité les 3 directeurs des services des acquisitions et de la logistique avec 246 employés.	
0001	Directeur de direction	Faire la planification matérielle et logistique. S'occuper de l'ensemble de la distribution des produits servant à l'entretien des actifs. Supporter l'ensemble des autres services de	

		la ville, l'ensemble des arrondissements, le service des immeubles, le service matériel roulant. Faire la planification annuelle avec les clients. Faire la gestion des deux divisions, m'assurer que mes deux gestionnaires principaux sont bien alignés par rapport aux objectifs aussi du service et de ma direction.	
0005	Directeur de direction	Avoir des gestionnaires à la bonne place, de définir les rôles et les responsabilités de chacun, des parties prenantes du processus d'acquisition qu'on appelle la gestion contractuelle. Définir les rôles et les responsabilités et des unités d'affaires et au sein de notre direction. Avoir un climat agréable pour s'épanouir.	
0020	Chef division	Responsable de 3 chefs sections avec plus de 60 employés incluant les professionnels, les gestionnaires et surtout les cols blancs. Veiller à ce que chaque section produise des appels d'offres requis et aussi la reddition de compte, la planification des appels d'offres.	
0022	Chef division	Responsable de deux gestionnaires et d'une quarantaine d'employés. Assurer la coordination de toutes les activités reliées à la gestion des stocks : désuétude, dénombrement, aménagement des lieux d'entreposage. S'occuper du réapprovisionnement de tous les points de service et certains clients très spécialisés. Superviser un groupe qui exécute la tâche qui planifie, qui détermine les meilleures façons de faire, qui recommande quel genre	

		d'opération, les activités à faire et qui fait ce suivi-là au cours de l'année.	
0012	Chef section	Gérer l'équipe du point de vue fonctionnement courant, gestion des ressources humaines. S'occuper du volet de la loi et de l'encadrement, répondre aux questions des journalistes, créer et bloquer les fournisseurs et assurer le paiement.	
SGPI			
0006	Directeur de service	sous ce service six cent soixante-dix (670) personnes composées essentiellement de cols blancs, cols bleus, professionnels et, on les appelle ici, les ingénieurs et architectes. Faire des projets pour les services centraux et pour l'agglomération. Répondre à ces services et couvrir un parc immobilier au niveau de l'exploitation et entretien d'autour de cinq cents (500) bâtiments. Répondre à l'ensemble des arrondissements pour les transactions.	
0002	Directeur de direction	Faire en sorte que les gestionnaires de projet soient reconnus comme de bons gestionnaires de projet et qui utilisent les meilleures pratiques dans le domaine. On parle de TCC, temps, contenu et coût d'un projet. Implanter la même méthodologie de gestion de projet à quelques différences près qu'Hydro-Québec. Mais l'idée est que tout le monde ait le même cadre. Sortir plusieurs indicateurs de suivi de performance. Les projets à temps, budgets, les estimés.	Non

0007	Directeur de direction	Revoir les activités, créer et mettre en place la revue de ce qui est existant. Offrir et faire des choix qui vont être des plus ultimes pour la ville. Responsable de l'optimisation des activités de sécurité et de propreté. C'est l'entretien sanitaire, déneigement. Responsable de revoir ces activités.	
0015	Chef division	Encadrer une équipe de projets. Guider et travailler avec l'équipe pour réaliser le projet et faire un projet de qualité dans les délais et les coûts et puis de la façon la plus optimale possible. Soutenir, aider, guider, chicaner à l'occasion l'équipe.	
0016	Chef division	Gérer l'équipe de gestionnaires qui gèrent les opérations. Implication dans certains dossiers gérés par les équipes respectives des gestionnaires. C'est offrir un service de gardiennage et de patrouille, réponse aux alarmes, visite des installations préventives de l'eau potable, insectarium...etc. Travailler sur la diffusion des informations.	
0024	Chef division	Mettre en place développement et gestion de portefeuille, gestion de projet, développement de méthodologie et gestion de projet, développement des compétences pour les activités soutenues par le bureau de projets, le soutien stratégique à la direction, la planification stratégique, la gestion de l'information, le système informatique, les	

		outils de travail, la performance organisationnelle. Aborder les indicateurs de performance, des outils pour faire forage des données pour être capable de régler les problèmes à la performance et la gestion de communication.	
SG			
0004	Directeur de service	Agir à titre de gestionnaire responsable de 80 employés. Exercer la fonction de gestion au niveau du processus électoral. Par la loi, président d'office des élections, responsable et imputable à l'égard des instances. Rapporteur et capteur officiel des décisions des instances.	
0013	Chef division	Responsable à la ville en matière d'accès et de conservation de documents. S'assurer de l'application de la loi d'accès et de la satisfaction de la conservation des archives. La responsabilité du fonctionnement de l'équipe pour l'accès aux 3000 demandes et conservation des documents par année.	
0014	Chef division	Il y a plusieurs champs d'activités à l'intérieur de la division entre autres le soutien aux 11 commissions permanentes. Également dans les responsabilités la réglementation. Une avocate et un technicien juridique qui veillent à la publication des règlements municipaux. Il y a 12 employés dans la division.	
SMRA			

0003	Directeur de service	La première ligne c'est le service police, incendie et autres ainsi que les dix et neuf arrondissements. Fournit le service de deuxième ligne donc les véhicules, l'entretien, plus de trente (30) ateliers au quatre (4) coins de la ville A. Faire l'entretien préventif et curatif des véhicules. Fournir les services et produits spécialisés donc la formation, la menuiserie, l'usinage dans tous les autres services connexes qui sont nécessaires aux arrondissements.	
0010	Directeur de direction	Pour la direction des opérations mécaniques, environ 150 employés, une trentaine de cadres, environ 250 mécaniciens. On a 5 divisions. On a à peu près 6500 véhicules à la ville. Entretenir tous ces véhicules et respecter la loi des propriétaires exploitant véhicules lourds. S'assurer que les employés la respectent lorsqu'ils soumissionnent. J'ai la responsabilité de donner ou d'offrir les véhicules qu'ils soient prêts et disponibles, s'assurer du respect des lois. S'assurer qu'on soit à l'affût des nouvelles technologies pour offrir des véhicules qui sont disponibles. Et aussi travailler avec l'environnement pour offrir des véhicules qui soient éco-responsables.	
0011	Chef division	En charge des acquisitions des véhicules au niveau de la ville. S'occuper de la préparation des devis pour aller en appel d'offres et donc pour acquérir les véhicules. La planification des entretiens préventifs et des réparations de l'ensemble des véhicules dans la ville. Gérer une équipe d'analystes qui sont décentrés au	Oui

		niveau des garages. S'occuper aussi de tous les contrats de location de véhicule au niveau de la ville et des contrats de carburants.	
0018	Chef division	La mission est de s'assurer que toute la machinerie pour les incendies et pour soit fonctionnelle et sécuritaire. Il y a 8 gestionnaires et environ 80 employés dédiés à la réparation et à l'entretien des véhicules. Ma responsabilité est de m'occuper de la vision à long terme, du budget et de la planification stratégique. Faire le lien entre les autres services. S'occuper des activités syndicales et des relations de travail.	
0021	Chef division	Responsabilités au niveau de la cohésion des équipes de travail aussi et puis au niveau de la standardisation des processus. S'assurer que la vision de la direction est respectée également et au niveau des directives et des orientations. C'est le travail de descendre les orientations de la direction et de remonter également les problèmes qu'on peut avoir sur le plancher. Le suivi des travaux. Travailler en collaboration avec les orientations stratégiques et faire des rappels au niveau du calendrier.	
0023	Chef section	S'occuper de l'équipe d'ingénierie qui fait l'acquisition, l'acquisition de tout ce qui est matériel roulant et équipement pour servir dix-neuf (19) arrondissements et dix-neuf (19) services dans toute la ville. l'équipe est composée de neuf (9) ingénieurs. Une partie	Oui

		de l'équipe fait l'acquisition, ils sont ingénieurs. Un personnel industriel qui a pour mandat de faire l'optimisation du processus et calcul de possibilité de transfert de certaines activités ou d'augmentation de capacité. Un dessinateur professionnel, deux agents de recherche, qui font de la gestion contractuelle puis ils font aussi la rédaction des dossiers, les dossiers décisionnels pour les instances.	
0025	Gérant d'atelier	superviser l'ensemble de l'atelier composé de quatre contremaîtres et environ quarante-quatre mécaniciens. S'assurer du bon fonctionnement.	

Collecte des données

Le cadre méthodologique de notre étude se fonde à la fois sur le recueil des données primaires et des données secondaires. L'utilisation des données secondaires est en complémentarité avec l'analyse des données primaires. Cette triangulation des données implique plusieurs méthodes de collecte de données et permet d'utiliser à la fois les entretiens, les documents et notes de terrain. Pour la collecte des données, nous avons principalement considéré le discours des répondants au cours de nos entretiens pour obtenir des informations. Lors de nos rencontres, nous avons également rédigé de notes issues de nos observations du terrain et avons collecté des documents internes relatifs à la mise en œuvre des outils de gestion.

L'entretien

Pour recueillir les données primaires de notre recherche, nous avons fait le choix d'utiliser la méthode des entretiens. L'entretien est une méthode de recueil des informations riches et nuancées (Campenhout et Quivy, 2011). Les principaux objectifs et avantages de la méthode de l'entretien qui répondent à notre objet de recherche et les limites et problèmes qui le contraignent sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 26: : L’entretien : Objectifs-avantages-limites-problèmes

Éléments de l’entretien	Description
Objectifs	Analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs représentations sociales, leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences, etc.
Principaux avantages	La souplesse et la faible directivité du dispositif qui permet de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de références : leur langage et leurs catégories mentales
Limites et problèmes	L’analyse d’un entretien doit comprendre une élucidation de ce que les questions du chercheur, la relation d’échange et le cadre de l’entretien induisent dans les propos de son interlocuteur.

Source : Adapté de (Campenhoudt et Quivy, 2011)

L’entretien existe sous plusieurs formes et pour constituer notre protocole de recueil des données, nous avons choisi l’entretien semi-directif et établi au préalable un guide d’entretien.

Guide d’entretien semi-directif

Après avoir identifié les répondants au niveau des six services centraux retenus pour le recueil des données, nous avons auparavant rédigé un guide d’entretien que nous avons suivi tout au long de nos entretiens. Le guide d’entretien comprend les thèmes principaux et l’ensemble des points à aborder sur l’usage des outils de gestion par les interviewés. Le guide d’entretien a constitué pour nous un aide-mémoire pour faciliter la liberté d’expression des interviewés lors des entretiens (Campenhoudt et Quivy, 2011). Nous n’avons pas suivi rigoureusement l’ordre des points inscrits dans le guide et nous l’avons adapté selon l’orientation que chaque répondant donne volontairement à l’entretien. D’ailleurs, « *un entretien se déroule rarement comme prévu... Le guide des questions principales peut être modifié... Certaines questions peuvent être abandonnées* » (Baumard et coll., 1999, p236). Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs en nous aidant du guide d’entretien que nous avons su adapter aux particularités des discours des répondants pour aborder la question de l’usage des outils de gestion. Au fil des entrevues, nous avons pu modifier le guide d’entretien initial pour permettre d’inclure des questions plus précises relatives au nouvel élément que nous avons découvert après la première

phase d'entretiens de 12 répondants. Le guide d'entretien initial comportait 6 étapes résumées dans le tableau suivant :

Tableau 27: Étapes du guide d'entretien

Étapes	Déroulement
1- Introduction	Cette première étape permet de nous présenter et aussi l'objet de notre recherche ainsi que les conditions de déroulement de l'entretien.
2- L'interviewé et son environnement	Cette deuxième étape comporte 3 questions et permet de connaître le contexte de l'étude, de prendre connaissance des caractéristiques de l'interviewé et de son environnement.
3- Définition ou compréhension du concept de la performance	Cette troisième étape permet en 3 questions d'appréhender la compréhension personnelle du concept de la performance par le répondant. La définition du répondant permet également de saisir les dimensions et les critères de performance qu'il privilégie.
4- Connaître les outils de gestion (moyens matériels ou immatériels) utilisés dans les services aux fins de cette performance	En adoptant une position de non-savoir, cette quatrième étape nous a permis de recueillir librement l'ensemble des outils de gestion utilisés par les gestionnaires répondants. Cette étape nous a également permis de connaître l'implication du répondant dans l'implantation de ces outils de gestion (matériels et immatériels) au sein de son unité.
5- Connaître l'utilisation qui est faite des outils de gestion	Avec cette cinquième étape les outils de gestion sont à présent identifiés et l'implication ou non du répondant à leur implantation connue. Une série de 8 questions va donc permettre d'inviter le répondant à rentrer dans les détails de l'utilisation des outils de gestion pour connaître les motivations et les freins, les mécanismes et les tendances d'utilisation des outils de gestion.

Étapes (suite)	Déroulement (suite)
6- Conclusion	Deux questions permettent de conclure l'entrevue avec le répondant et d'avoir une ouverture sur d'autres sources d'informations. Par la suite au cours de nos différents entretiens, nous avons fait évoluer le guide d'entretien pour inclure les thèmes relatifs aux points librement abordés par les interviewés dans leur discours.

En collaboration avec le service de la performance organisationnelle de la Ville A, nous avons testé préalablement le guide d'entretien avant son utilisation pour la collecte des données lors des entrevues effectives. La collecte des données est une opération qui consiste à recueillir ou à rassembler concrètement les informations prescrites auprès des personnes ou unités d'observation retenues dans l'échantillon (Campenhoudt et Quivy, 2011). Pour cela, l'organisation du recueil des données a été parfaitement établie avec une très forte implication du service de la performance organisationnelle de la ville A.

Organisation du recueil des données

En partenariat avec le service de la performance de la ville, nous avons établi préalablement un calendrier de rencontres de 30 gestionnaires dans 6 services centraux. Ce calendrier accompagné d'une lettre explicative de l'objectif de la recherche universitaire a été envoyé individuellement à chaque répondant potentiel choisi. Nous avons reçu par la suite les réponses des répondants. Sur les 30 répondants choisis, 27 répondants ont accepté de participer librement à notre recherche et de nous recevoir pour l'entrevue d'une durée de 45 minutes à 60 minutes. Les rencontres sont effectuées sur une durée de 30 jours couvrant la période du 04 avril 2019 au 29 mai 2019.

Tout au long du processus de la collecte des données, nous avons été correctement accueillis dans les différents services. Les rencontres ont toutes eu lieu dans les bureaux des répondants ou dans les salles de réunion des services qui sont réservées à cet effet. Dans la première étape de notre interview, nous avons rappelé au répondant l'objectif de notre étude qui est universitaire et présenté le plan de déroulement de la rencontre. À notre demande, tous les répondants ont accepté l'enregistrement des interviews. L'enregistrement des entretiens nous a permis de réécouter et de retranscrire les conversations afin d'y extraire le maximum

d'informations. Pendant les rencontres, nous avons été très rarement interrompus et les interviews se sont déroulées dans un climat de confiance et de liberté de parole. Certains gestionnaires rencontrés ont montré leur intérêt pour l'objet de la recherche. Ils ont par ailleurs manifesté leur désir de connaître les résultats de nos analyses.

À la fin de nos entrevues, tous les enregistrements ont été retranscrits. Par la suite, nous pouvons conclure qu'il est très peu probable que nous enregistrons d'autres nouveaux éléments pertinents relatifs aux usages des outils de gestion dans les services observés de la ville A. Pour Romelaer (2000), la saturation sémantique et théorique est atteinte. Il n'est donc plus nécessaire d'ouvrir les rencontres vers d'autres utilisateurs d'outils de gestion dans la ville A. Les nombreuses pages de la retranscription de nos entretiens comportent les importantes données primaires de notre recherche.

Les données primaires

Les observations ou données de notre étude ont été rassemblées auprès des acteurs-utilisateurs des outils de gestion que nous avons rencontrés dans les services centraux de la ville A. Le but de la collecte des données est d'accéder le plus possible aux différences des pratiques et aux contradictions dans les usages des outils de gestion. Dans les méthodes qualitatives que nous adoptons, la triangulation des données est une source de validation essentielle des données pour valoriser l'hétérogénéité de la population et des situations (Wacheux, 2000). Par la triangulation, nous avons pour ambition de multiplier nos sources de collectes de données pour parvenir aux détails des pratiques variées en matière d'usage des outils de gestion.

Il existe plusieurs méthodes de collecte de données. Dans le cadre de cette recherche, les informations sont recueillies sous deux formes. Tout d'abord, des entretiens avec les acteurs-utilisateurs des outils de gestion nous ont permis de recueillir les données primaires de cette étude. L'entretien est d'abord une méthode de recueil des informations riches et amène des éléments d'analyse possiblement féconds (Campenhoudt et Quivy, 2011). Sur le terrain de la recherche; nous avons mené des entretiens semi-directifs pour permettre au répondant d'évoquer librement ses pratiques des usages des outils de gestion. Nous pouvons ainsi obtenir d'autres idées exprimées que les thèmes prévus dans notre guide et qu'ils ne permettraient pas de capter. L'entretien semi-directif est certainement le plus utilisé en recherche sociale qui laisse le répondant le choix de parler aussi ouvertement que naturellement et librement (Campenhoudt et Quivy, 2011).

Les informations que nous avons recueillies directement des interviewés lors de nos entretiens constituent les données primaires ou empiriques. Ces informations sont pertinentes pour répondre à notre objectif de comprendre les usages des outils de gestion dans la ville A. Ensuite pour compléter les données primaires et augmenter la pertinence des informations, nous avons opté pour la collecte des données secondaires.

Données secondaires

Pour compléter les données primaires, nous avons rassemblé des documents auprès de nos interlocuteurs. Il s'agit principalement de données secondaires internes collectées lors de nos rencontres. En conséquence, nous avons reçu entre autres des rapports de balance de vérification, des rapports d'indicateurs et de planification, des rapports de gestion financière automatisés, le guide pratique d'élaboration d'un tableau de bord de performance comprenant des indicateurs d'efficacité et d'efficience, les cahiers de gestion de la performance des cadres et des employés. Ces documents nous ont fourni des informations relatives à l'implantation des outils et aux pratiques de gestion dans les différents services que nous avons explorés.

Tableau 28: Données secondaires internes

Documents collectés	Informations contenues
Rapports	Balance de vérification Indicateurs et de planification
Guide	Élaboration d'un tableau de bord de performance comprenant des indicateurs d'efficacité et d'efficience
Cahiers	Gestion de la performance des cadres et des professionnels

Pour analyser l'ensemble des données recueillies, nous nous sommes appuyés sur une grille d'analyse combinant deux méthodes.

Grille d'analyse : Une double analyse de contenu

Nous avons analysé les données de notre recherche en ayant recours à la méthode d'analyse de contenu thématique et à la méthode d'analyse par occurrences et des cooccurrences. Notre grille d'analyse est structurée autour de quatre points sur la base de ces méthodes.

Tableau 29: Structure de la grille d'analyse

Étapes	Méthode d'analyse
Étape 1 Déterminer le portefeuille d'outils de gestion de la performance utilisés par les répondants	Analyse de contenu thématique
Étape 2 Identifier les éléments des interventions et des raisonnements dans l'usage des outils de gestion de la performance	Analyse de contenu thématique
Étape 3 Mettre en évidence les usages types d'outils de gestion de la performance	Analyse par occurrences et des cooccurrences
Étape 4 Identifier les mondes auxquels les répondants font référence dans les usages types d'outils de gestion de la performance.	Analyse par occurrences et des cooccurrences

Pour Campenhoudt et Quivy (2011), en recherche sociale, la méthode des entretiens est presque toujours associée à une méthode d'analyse de contenu. L'analyse de contenu est une méthode très utilisée dans la recherche sociale qui permet de traiter de manière méthodique des données d'entretiens semi-directifs (Campenhoudt et Quivy, 2011). La première phase de notre analyse se base sur la méthode d'analyse de contenu de type thématique.

Méthode d'analyse de contenu thématique

Pour les analyses de contenu, Campenhoudt et Quivy (2011) distinguent les analyses thématiques, les analyses formelles et les analyses structurales.

L'analyse thématique est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence (Campenhoudt et Quivy, 2011). Pour André Levy (1974, p. 48), « *L'analyse de discours consiste donc à passer du singulier au général, du "je" au "on", du soi au tiers, de l'anecdotique au structural...Déplacement qui se traduit par une décentration de l'analyste par rapport aux intentions de signification du message, et un déplacement de la position respective des signifiants du discours les uns par rapport aux autres* ». Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977). Le faible degré de notre rôle actif sur le terrain de la recherche basé sur notre approche interprétativiste nous permet de garder un niveau d'objectivité assez raisonnable pour la collecte des données et leur analyse d'autre part. Par la méthode d'analyse de contenu, nous pouvons comprendre les usages et les comportements variés des acteurs-utilisateurs d'outils de gestion. La compréhension des intentions et des motivations des individus permet d'assigner un sens à leurs comportements (Schwarz, 1991). Les analyses thématiques sont utilisées pour mettre en évidence les représentations sociales ou les jugements des répondants à partir d'un examen de certains éléments constitutifs de leur discours (Campenhoudt et Quivy, 2011). L'analyse thématique répond à un besoin de retrouver ce qui est dit sur un objet donné (D'Urung, 1974). L'objectif de notre recherche étant de comprendre les usages des outils de gestion dans le secteur public et plus particulièrement en milieu municipal, nous avons choisi de procéder à une analyse de contenu thématique. Par conséquent, dans la première phase de notre démarche d'analyse, nous avons identifié les interventions des utilisateurs sur les outils, ainsi que leurs raisonnements et critiques. Nous avons ensuite identifié les unités d'analyses à partir des thèmes pertinents évoqués par les répondants. Nous les avons enfin classées sous des catégories importantes et significatives que nous avons créées.

Pour atteindre notre objectif de la compréhension des usages des outils de gestion, notre processus d'analyse thématique comprend les phases de condensation, de codage et de catégorisation des données collectées.

La condensation des données

Les entretiens avec les répondants ont été intégralement enregistrés et retranscrits sur 335 pages. Cette retranscription constitue un volume important de données collectées. Il s'agit pour nous de montrer les interactions entre les outils de gestion et leurs utilisateurs. Par le processus de la condensation et la catégorisation nous avons procédé à la définition des unités d'analyse. La

condensation des données est un ensemble du processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données (Miles et Huberman, 1994). L'objectif de notre recherche est de comprendre les usages et comportements variés des utilisateurs des outils de gestion dans les organisations municipales. Les extraits des discours que nous avons choisis de considérer dans le codage sont liés aux éléments constitutifs des usages. La sociologie descriptive des usages fait état de ces éléments constitués par l'outil, sa fonction et son utilisateur qui effectue son action dans un contexte donné (Perriault, 1989; Certeau, 1990). En plus de ces éléments constitutifs, les unités d'analyses prennent en compte l'outil de gestion composé d'artefact et de Schèmes d'utilisation (Lorino, 2002) pour apprécier les interventions de l'utilisateur sur l'outil. Ainsi, nous avons pu bâtir un dictionnaire des unités d'analyse capable de faire ressortir les éléments constitutifs des usages des outils de gestion de la performance. Nous nous sommes assuré que les unités d'analyses construites vont nous permettre d'appréhender les significations des usages des outils de gestion.

Notre cadre conceptuel ayant évolué au cours de nos observations sur le terrain de la recherche, nous avons fait évoluer nos unités d'analyses vers la captation des significations de la justification des usages. Les unités d'analyse sont enfin complétées pour permettre de comprendre à travers les mots, les phrases ou groupes de phrases retenus, les significations des usages et de la justification de ces usages dans les discours des répondants. Dans cette phase de condensation et de catégorisation des données, nous avons privilégié le sens que les utilisateurs donnent à leur pratique.

Codage et catégorisation des données

La définition des unités d'analyse nous a permis d'enclencher le processus de codage et de catégorisation des données. « *Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* » (Allard-Poesi et coll., 2003, p455). Nous avons sur la base de plusieurs lectures des discours des répondants, identifié l'ensemble des informations relatives aux éléments constitutifs des usages permettant de comprendre l'intervention sur les outils de gestion composés d'artefact et de schèmes d'utilisation. Nous avons ensuite sélectionné les informations montrant les mondes des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) auxquels les utilisateurs font référence pour justifier leur usage des outils de gestion. La phase de catégorisation nous a permis de montrer les relations entre les unités d'analyses regroupées sous un titre commun. Pour Strauss et Corbin (1998), l'analyse

catégorielle amène à considérer des événements, des occurrences, des objets similaires sous un titre.

Nous regroupons des phrases ou unités de l'analyse en catégories, thèmes et sous-thèmes. Ce procédé permet d'obtenir une réduction compréhensive de l'ensemble des données (Thomas, 2006). Ce processus de réduction de données est représenté par le tableau suivant.

Tableau 30: Processus de codage ou de réduction de données

Étapes	Réduction des données
1- Faire une lecture préliminaire des données brutes	Plusieurs pages de texte
2- Identifier des segments de texte spécifiquement reliés aux objectifs de recherche	Plusieurs segments de texte
3- Étiqueter les segments de texte pour créer des catégories	30 à 40 catégories
4- Réduire les catégories redondantes ou similaires	15 à 20 catégories
5- Créer un modèle qui intègre les plus importantes catégories	3 à 8 catégories

Source : Thomas (2006.p.242), adapté de Creswell (2002.p.266)

Notre processus de codage similaire à celui décrit ci-dessus comprend deux principaux niveaux : les éléments constitutifs de l'usage et les principes supérieurs communs des mondes des Économies de la grandeur. Nous avons nommé la première catégorie, interventions sur les outils de gestion. Elle est subdivisée en 4 sous-catégories : l'outil (artefact), fonction de l'outil (schèmes d'utilisation), l'utilisateur et le cadre de son action. Cette première catégorisation nous permet de mieux comprendre l'intervention de l'utilisateur sur l'outil de gestion dans sa composition d'artefact et de schèmes d'utilisation tout en considérant l'utilisateur lui-même et le contexte dans lequel il utilise l'outil de gestion. La deuxième catégorie nommée, Justification des interventions a pour but de comprendre les raisons de l'intervention sur l'outil de gestion. Cette deuxième catégorie est subdivisée selon les principes supérieurs communs des six mondes

des Économies de la grandeur. Boltanski et Thévenot (1991) identifient les mondes industriel, inspiré, civique, marchand, domestique et de l'opinion.

Tableau 31: Plan général de codage

Catégorisation	Composantes ou valeurs	Description
<p style="text-align: center;">1</p> <p>Intervention sur les outils de gestion</p>	<p>Outil</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Artefact ❖ Schème d'utilisation <p>Acteur-utilisateur</p> <p>Contexte de l'action</p>	Comprendre l'intervention de l'utilisateur sur l'outil de gestion
<p style="text-align: center;">2</p> <p>Justification des interventions</p>	<p>Civique</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Collectif <p>Domestique</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Hiérarchie <p>Industriel</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Efficacité <p>Inspiré</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Originalité <p>Opinion</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Réputation <p>Marchand</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Concurrence 	Comprendre les raisons des interventions sur l'outil de gestion

Ce plan de codage à deux niveaux nous a permis de ressortir les thèmes liés aux interventions sur les outils d'une part. S'alignant sur notre objectif de recherche de la compréhension des usages et de la justification des usages des OGP, le plan de codage nous a permis également de produire les thèmes relatifs à la justification des usages. Les thèmes sont ensuite regroupés en sous-thèmes selon leur pertinence en rapport avec les objectifs définis.

Trois principes techniques de codage sont présentés par Maltese (2004) à la suite des travaux de Strauss et Corbin (1998). Le tableau suivant présente ces principes de codage : ouvert, axial et sélectif.

Tableau 32: Techniques de codage issues de la théorie enracinée

Étapes	Techniques	Trame : théorie enracinée
Étape 1	Codage in vivo (Strauss et Corbin 1998) : fragmentation du texte en codes labellisés suivant les ensembles de mots, de phrases ou de paragraphes sélectionnés.	Codage ouvert
Étape 2	Méthode de comparaison constante (Lincoln et Guba 1985) : création de catégories et de sous-catégories à partir des codes in vivo.	
Étape 3	Codage relationnel (Lincoln et Guba 1985) : mise en évidence des liens existant entre catégories et sous-catégories	Codage axial
Étape 4	Affinement des catégories majeures par un retour théorique (Strauss et Corbin 1998).	Codage sélectif

Source : adapté de Strauss et Corbin (1998) par Maltese (2004 :185)

Premièrement, notre analyse des données est basée sur la première catégorie de l'intervention des utilisateurs sur les outils de gestion. La découverte des raisonnements et critiques dans les usages par les utilisateurs nous a amenés à faire évoluer nos analyses vers la deuxième catégorisation sur la base de la justification des usages. Cet affinement de la catégorie principale (Strauss et Corbin 1998) sur l'intervention des utilisateurs sur les outils de gestion par un retour dans la littérature de la justification confirme que nous sommes dans une démarche de « codage sélectif ». Par définition, le « codage sélectif » est « *le procédé d'intégration et d'affinage de la théorie* » (Strauss et Corbin, 1998 : 143). Il s'agit d'une technique de codage émergent contribuant à l'enracinement de la théorie (Strauss et Corbin, 1998).

Deuxièmement, notre objectif étant de réaliser une typologie des usages et de considérer la découverte de la justification des usages types, nous avons opté pour une analyse complémentaire par occurrences et des cooccurrences. Ainsi nous avons procédé à une analyse par occurrences des mondes auxquels les acteurs-utilisateurs des outils de gestion font référence pour justifier les types d'usages d'outils de gestion. Nous avons alors sur la base des principes

supérieurs communs des mondes de la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991), déterminé et confronté les mondes correspondant à chaque type d'usage d'outil de gestion.

Notre analyse thématique prend en compte à la fois les données collectées et le cadre d'analyse théorique de la recherche pour identifier les éléments constitutifs de l'usage des outils de gestion et les mondes de référence de leur justification. Ensuite, pour atteindre notre double objectif de réaliser une typologie des usages et de déterminer les mondes des économies de la grandeur de référence des usages types, nous avons choisi de compléter l'analyse thématique par une analyse par occurrences et des cooccurrences.

L'analyse par occurrences et des cooccurrences

L'analyse thématique nous a permis de distinguer et d'isoler les mots, les phrases ou unités d'analyses sous les catégories, thèmes et sous-thèmes représentant le plus fidèlement possible les discours des répondants. Ensuite, le processus d'analyse par occurrences nous a amenés à regrouper et compter le nombre de mots de phrases ou d'unités d'analyse sous les catégories, thèmes et sous-thèmes. Il s'agit donc de comptabiliser les occurrences ou fréquences individuelles. L'analyse par occurrences permet d'observer le poids des unités d'analyse sous les catégories, thèmes et sous-thèmes. Il ne s'agit pas ici de faire une étude quantitative, mais d'adopter une démarche permettant de repérer les éléments les plus évoqués par les répondants pour décrire les types d'intervention sur les outils et la justification de ces interventions. Cette démarche nous a permis d'atteindre notre double objectif, celui de réaliser la typologie et déterminer les mondes de la justification des usages des outils de gestion. Enfin, nous avons considéré les logiques entre les occurrences dans une démarche de l'analyse des cooccurrences. L'analyse des cooccurrences est une modalité relativement simple de l'analyse structurale. Il ne s'agit plus de fonder notre analyse sur le nombre des occurrences, mais de dépasser les fréquences individuelles pour atteindre une analyse de l'association des occurrences. C'est une analyse de contingence très utilisée et qui complète bien l'analyse des occurrences (Bardin, 2013). L'analyse des cooccurrences permet d'extraire des discours les similitudes et les contradictions dans les catégories, thèmes et sous-thèmes préétablis. En effet, l'analyse des cooccurrences nous a permis de repérer les similitudes entre les usages types et les mondes des économies de la grandeur. Nous avons ensuite grâce à la même analyse des cooccurrences fait ressortir les contradictions entre les usages types et les principaux mondes de la justification des usages types.

Conclusion de la partie II

Le premier objectif de cette deuxième partie est de décrire les étapes de notre démarche ayant conduit à la construction de notre cadre méthodologique. Nous avons montré dans cette partie comment notre posture épistémologique et la démarche abductive que nous avons adoptées nous ont orientés vers une méthodologie qualitative de type exploratoire. Dans le cadre de notre démarche qualitative, nous avons exposé les choix et méthodes de recueil qui ont conduit notre travail sur le terrain. Nous avons également présenté les méthodes d'analyse des données utilisées et les caractéristiques des acteurs-utilisateurs des outils de gestion que nous avons rencontrés. Ainsi, pour augmenter la validité des résultats de cette recherche, nous avons opté pour plusieurs types de triangulation. Nous avons mobilisé à la fois plusieurs sources de données, de méthodes de collecte et d'analyse de données. Miles et Huberman (2003) proposent d'ailleurs, pour améliorer la validité du construit, d'utiliser plusieurs sources de données. Nous avons également précisé le cadrage théorique de cette recherche fondé sur une combinaison de la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) et l'approche théorique de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991).

Le deuxième objectif de cette partie est de présenter le cas unique de la ville A étudié dans cette recherche. Cette partie a permis également de contextualiser l'environnement des municipalités dans lequel nous avons recueilli les données de la recherche. En effet, la recherche porte sur une municipalité engagée dans une démarche de performance par l'utilisation des outils de gestion. Pour cela, l'organisation du recueil des données a été faite en partenariat avec le service de la performance organisationnelle de la ville A pour déterminer les services observés et les répondants potentiels au sein de ces services. Nous avons choisi l'entretien semi-directif et établi au préalable un guide d'entretien pour collecter les données primaires ou empiriques de cette recherche. Pour compléter les données primaires, nous avons considéré les données secondaires internes collectées lors de nos rencontres avec les répondants.

Pour atteindre notre objectif de la compréhension des usages des outils de gestion, nous avons montré que notre grille d'analyse est fondée au départ sur la méthode d'analyse de contenu thématique. Cette étape d'analyse a nécessité des phases de condensation et de catégorisation des données. Pour cela, nous avons privilégié le sens que les utilisateurs donnent à leur pratique par une technique de codage émergent contribuant à l'enracinement de la théorie (Strauss et Corbin, 1998). Ensuite, notre double objectif de réaliser une typologie des usages et de déterminer les mondes des économies de la grandeur de référence des usages types nous a

conduits à compléter l'analyse thématique avec une analyse par occurrences et des cooccurrences.

Partie III

Partie III : RÉSULTATS ET DISCUSSION : EXAMEN D'UN MODÈLE COMPRÉHENSIF D'ANALYSE DES USAGES-TYPES DES OGP

Introduction de la partie III

Chapitre 6 : Résultats Empiriques

Section 1 : Portefeuille d'outils de gestion de la performance (OGP)

Section 2 : Usages des OGP

Section 3 : Typologie des usages des OGP

Section 4 : Justification des usages-types des OGP

Chapitre 7 : Discussion, apports théoriques et implications managériales

Section 1 : De la théorie descriptive des usages à la théorie descriptive des usages des outils de gestion de la performance (OGP)

Section 2 : Usages-types des outils de gestion de la performance : Entre légitimité et acceptation des OGP

Section 3 : Justification plurivoque des usages d'outils de gestion de la performance : un complément à la justification univoque du pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale des outils de gestion.

Section 4 : Contributions théoriques et implications managériales

Conclusion de la partie III

Introduction de la partie III

Dans la deuxième partie de cette thèse, nous avons exposé la méthodologie de la recherche. Tout d'abord, nous avons défini l'objet de notre recherche autour des usages et de la justification des usages des OGP. Nous avons aussi expliqué notre posture interprétativiste qui nous a permis de comprendre les usages et la justification des usages. Ensuite, nous avons démontré notre raisonnement abductif et proposé un modèle compréhensif de la formation des usages types. Par ailleurs, nous avons adopté une méthode exploratoire hybride par allers et retours entre la littérature et le terrain de la recherche. Enfin, nous avons exposé l'approche qualitative adoptée qui nous a permis de saisir l'interprétation et la perception des usages dans une étude de cas d'une municipalité du Québec.

Dans cette troisième partie, nous présentons dans le sixième chapitre les résultats de l'analyse des données du cas étudié. Sur la base de la théorie instrumentale (Lorino, 2002), nous précisons dans ce chapitre en dehors d'un cas d'absence d'usage deux types d'usages d'outils de gestion de la performance. Suivant le modèle de la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991), nous décrivons également les mondes associés aux usages types des OGP. Enfin dans le septième chapitre consacré à la discussion des résultats, nous avons expliqué les implications théoriques de notre recherche. Nous y avons montré notamment en quoi nos résultats complètent les recherches antérieures sur les usages des outils de gestion. Ainsi nos apports théoriques sont développés dans ce chapitre sur trois niveaux portant sur les approches des usages des objets techniques (Perriault, 1989 ; Certeau, 1990 ; Akrich, 2006) la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) et la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991).

Chapitre 6 : Résultats Empiriques

Dans les chapitres précédents, nous avons rappelé la littérature de la performance d'une part et des outils de gestion et de leur usage dans un contexte de la managérialisation des services publics d'autre part. Nous avons aussi exposé la méthodologie de la recherche basée sur une approche qualitative de type exploratoire. Sur la base de cette approche, nous avons conduit notre recherche auprès des gestionnaires de six services centraux d'une grande municipalité du Québec.

Au vu des deux contextes : théorique et empirique, nous avons dans une démarche abductive fait principalement référence dans nos analyses à la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) et à la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991). Pour présenter nos résultats sur les usages et la justification des usages, notre grille d'analyse des données recueillies est structurée autour de quatre points.

Dans un premier temps, nous avons présenté le portefeuille d'outils de gestion composé des outils cités par les répondants pour gérer et améliorer leur performance. Deuxièmement, nous avons identifié les éléments des interventions et des raisonnements dans l'usage des outils de gestion de la performance (OGP). Troisièmement, nous avons mis en évidence les usages types des OGP. Enfin, nous avons identifié les mondes auxquels les répondants font référence dans les usages types des OGP.

La figure suivante présente les quatre étapes de notre grille d'analyse des données empiriques.

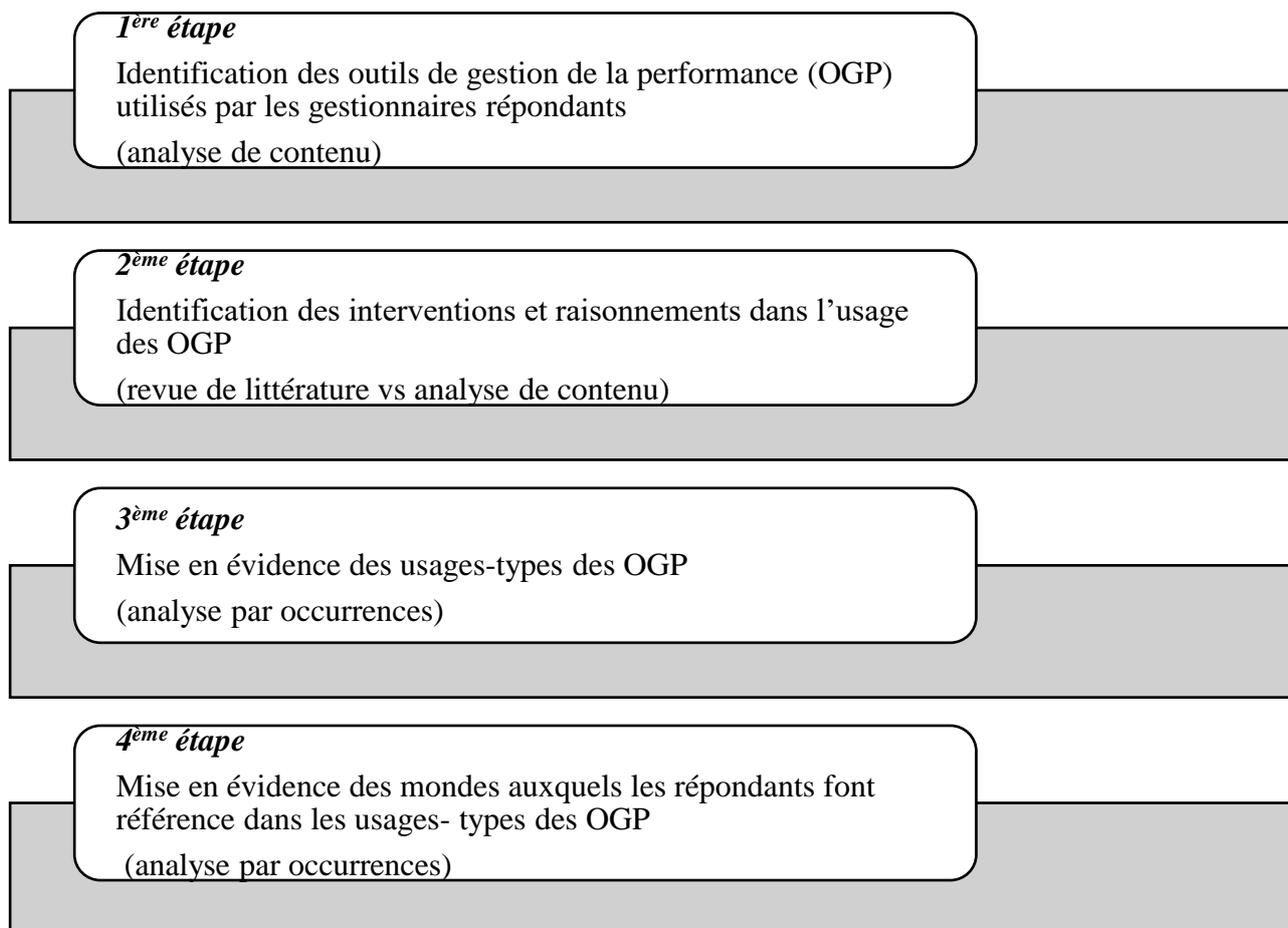


Figure 7: Les étapes de la grille d'analyse

Section 1 : Portefeuille d'outils de gestion de la performance

Des outils de gestion de la performance (OGP) ont été déployés dans les services centraux de la direction générale adjointe de la ville A. À travers la mise en œuvre d'outils de gestion dans les services, il s'est constitué un ensemble d'outils de gestion dans les services. À cet ensemble s'ajoutent au fil du temps de nouveaux outils. Pour Tahar (2020), c'est ce qu'il peut convenir d'appeler le "package" des outils de gestion. Les initiatives d'introduction de nouveaux dispositifs dans les systèmes de gestion des différents services ont pour origine l'administration générale ou les services eux-mêmes. En effet, le package fait référence à une collection de systèmes introduits par divers groupes d'intérêts, à différents moments (Tahar, 2020). L'ensemble des outils de gestion qui constituent ce package désigne le portefeuille d'outils de gestion connectés entre eux (Amans et coll., 2020). Il devient nécessaire de dépasser le seul rôle d'outil pris isolément, mais de considérer le portefeuille d'outils de gestion dans son ensemble (Detchessahar et Journé, 2007 ; Mazars-Chapelon, 2010 ; Amans et coll., 2020). La valeur d'un outil dépend de l'usage d'un autre et inversement (Grabner et Moers, 2013).

Les discours des répondants ont permis de dénombrer dans le système gestion de la ville A, plusieurs outils de gestion formels ou informels qui composent le portefeuille d'outils de gestion. À partir de l'ensemble des outils cités, nous proposons une classification des outils de gestion. Elle complète celles de la littérature que nous avons décrites dans la première partie de cette thèse.

Tableau 33: Une classification des outils de gestion

Outils de gestion	Initiative	Nature	Fonctions	Application
Intra-service	Gestionnaire	Formel Informel	Réaliser les activités opérationnelles spécifiques des services	Volontaire
Intra-organisation	Direction	Formel	Coordonner les activités communes des services	Contraignante
Inter-organisations	Direction	Formel	Évaluer et comparer la performance des organisations	Volontaire

1. Les outils intra-service

Il s'agit essentiellement d'outils de gestion informels qui sont généralement mis en place par les gestionnaires eux-mêmes. Ils peuvent également être des outils formels mis en œuvre par le Service de la performance organisationnelle (SPO) à l'initiative des gestionnaires de différents services. Qu'ils soient formels ou informels, les gestionnaires que nous avons rencontrés admettent que les outils de gestion intra-services répondent aux spécificités des activités opérationnelles de leur service. À l'usage des outils de gestion intra-services, les gestionnaires y relèvent peu de dysfonctionnements. La plupart de ces outils ont la capacité de limiter l'intégration des données peu fiables produites par les systèmes d'information de gestion considérés désuets. Il ressort des discours des répondants que l'utilisation des outils de gestion intra-services répond aussi bien aux objectifs de planification structurelle qu'aux objectifs de planification opérationnelle. Les outils intra-services sont présentés comme dynamiques et adaptés aux missions des services. L'utilisation de ces outils est centrée sur l'autonomie et l'autosatisfaction du gestionnaire. Enfin, les informations produites par les outils intra-service peuvent conduire les gestionnaires à tous les niveaux à des réflexions d'amélioration et à des actions de performance.

2. Les outils intra-organisationnels

Les outils intra-organisationnels sont implantés à l'initiative exclusive de la direction générale et sont introduits dans les différents services. Ces outils sont plus sujets à des dysfonctionnements liés à la qualité des outils eux-mêmes et à la faible implication des gestionnaires dans leur mise en œuvre. Perçus comme des outils de contrôle, l'usage des outils de gestion intra-organisationnels est peu dynamique et contraignant. Les finalités de ces outils sont également peu adaptées aux missions des gestionnaires du niveau intermédiaire. La plupart de ces gestionnaires ont d'ailleurs évoqué une dépendance vis-à-vis des finalités de ces outils. Selon le discours des gestionnaires du niveau intermédiaire, l'utilisation de ces outils est plutôt statique et exécutée dans un cadre des demandes de la direction générale. L'utilisation des outils intra-organisationnels répondrait plus aux objectifs de planification structurelle qu'aux objectifs de planification opérationnelle. Les outils intra-organisationnels prennent peu en considération les actions et volontés des gestionnaires du niveau intermédiaire. Mais ayant des finalités plus proches des fonctions des gestionnaires du niveau supérieur, l'utilisation des outils intra-organisationnels peut mener à l'évaluation des actions de performance.

3. Les outils inter-organisations

Le Réseau d'Étalonnage Municipal du Canada (REMC) est un outil inter-organisation auquel la ville A, participe. Cet outil permet à la ville de faire le point annuel sur les résultats de 149 indicateurs de performance dans 20 domaines d'activités. Le REMC est un outil qui résulte d'une collaboration entre plusieurs municipalités canadiennes. Ces municipalités participent à des programmes d'étalonnage et de mesure de performance des services municipaux. Le REMC est une initiative collaborative qui soutient l'évaluation comparative de la performance des municipalités participantes. La Ville A se compare à elle-même et à d'autres villes canadiennes comparables. Afin d'offrir un meilleur service à ses citoyens, la ville a mis l'accent sur la performance organisationnelle, mais également sur la transparence par la publication de ses indicateurs de performance. Ainsi, le REMC est un outil formel qui permet de faire une analyse annuelle comparable, pour mettre en lumière les forces et les faiblesses de la ville.

Malgré l'importance du REMC, il est presque inutilisé par les acteurs. Évoqué par un seul répondant, cet outil est perçu comme trop globalisant et prend en compte un grand nombre de variables hors contexte de l'organisation.

Le tableau suivant présente l'ensemble des outils de gestion de la performance cités par les gestionnaires que nous avons rencontrés. Ces outils sont cités lorsqu'il s'est agi de répondre à la question suivante : quels sont les outils que vous utilisez pour gérer et améliorer la performance de votre service ?

Tableau 34: Identification des outils de gestion par nature

Outils de gestion			Services					
Nom	Nature	Fonction – Application	SPO ⁶	SGPI ⁷	SG ⁸	SEF ⁹	SMRA ¹⁰	SA ¹¹
Adresse courriel	Informel	Apprendre Recueillir les appréciations						X
Ateliers Kaizen	Informel	Contrôler Cibler les actions Se poser des questions					X	
Benchmarking	Informel	Apprendre et améliorer Rechercher les meilleures pratiques					X	
Coût comparatif	Informel	Aider à la décision Faire des choix		X				
Konmari Method	Informel	Transformer Aider à mieux faire					X	
Logiciel de gestion de projet	Informel	Transformer Réduire le papier		X				
Méthode Kanban	Informel	Contrôler Permettre un suivi	X					
Rencontre quotidienne « Daily meeting »	Informel	Contrôler Aligner les objectifs Discuter et informer Mesurer le rythme Rencontrer le plan		X		X	X	X
Rencontre individuelle ou informelle	Informel	Contrôler Aligner et transformer Responsabiliser Suivre et guider Discuter et orienter	X	X		X		
Rencontre de « Task force »	Informel	Structurer Prendre les décisions		X				
Réseautage	Informel	Apprendre Échanger en équipe Définir les objectifs Valider les choix		X	X		X	X
Site internet	Informel	Apprendre Recueillir et analyser les informations				X		

⁶ Service de la performance organisationnelle (SPO)

⁷ Service de la Gestion et de la Planification Immobilière (SGPI)

⁸ Service du Greffe (SG)

⁹ Service de l'Évaluation Foncière (SEF)

¹⁰ Service du Matériel Roulant et des Ateliers (SMRA)

¹¹ Service de l'Approvisionnement (SA)

Outils de gestion (suite)			Services (suite)					
Nom	Nature	Fonction – Application	SPO	SGPI	SG	SEF	SMRA	SA
Synergologie (communication non verbale)	Informel	Apprendre Aider à la prise de décision	X ¹²					
Veille stratégique	Informel	Apprendre Rechercher la performance	X					
Tableau de bord - KPI service	Formel	Contrôler et évaluer Imputer et suivre les activités Donner l'information Mesurer le coût Comparer les unités Dégager des capacités	X	X	X	X	X	X
Tableau de bord - KPI organisation	Formel	Planifier et évaluer Imputer et mesurer Suivre les orientations Voir les correctifs Faire le bilan		XX ¹³	XX	XX	XX	XX
Cahier de gestion de la performance Cadres	Formel	Planifier et contrôler Imputer et aligner les Objectifs Amener la discussion Mobiliser et faire adhérer Contrôler et donner la ligne de conduite Canaliser les efforts	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Cahier de gestion de la performance professionnel	Formel	Contrôler Aligner les objectifs Suivre la performance Recherche la synergie	XX		XX			XX
Rencontre du comité de gestion	Formel	Planifier et évaluer Aligner les objectifs Contrôler l'alignement des objectifs Mesurer la capacité d'anticipation	XX	XX	XX	XX	XX	XX

¹² Outils intra-service (16)

¹³ Intra-organisation (5)

Outils de gestion (suite)			Services (suite)					
Nom	Nature	Fonction – Application	SPO	SGPI	SG	SEF	SMRA	SA
Rencontre du comité de direction	Formel	Structurer et Planifier Aligner les objectifs						XX
Systèmes d'information de gestion (logiciel et progiciel de gestion des services)	Formel	Capter les informations Suivre la gestion quotidienne Se conformer aux contraintes légales		XX	XX	XX	XX	XX
Réseau d'étalonnage municipal du Canada (REMC)	Formel	Analyser Suivre l'évolution par comparaison						XXX ¹⁴
Services			SPO	SGPI	SG	SEF	SMRA	SA
Total des outils de gestion par service			8	11	7	8	10	11

Ce tableau montre au total 22 outils de gestion évoqués par les répondants lors de nos rencontres. Nous y avons dénombré 14 outils informels et 8 outils formels. On peut donc constater que les gestionnaires disposent de plus d'outils de gestion informels que formels dans leurs activités quotidiennes. Notre recherche porte sur les usages des outils de gestion formels. Mais au vu du nombre important d'outils informels dont disposent les gestionnaires, nous avons aussi porté une attention à l'influence des outils de gestion informels dans les usages des outils formels.

L'ensemble des outils de gestion évoqués par les répondants permet de constituer une cartographie des outils de gestion sur la base de la classification proposée en 3 dimensions.

¹⁴ Inter-organisations (1)

Outils intra-service (16)	
*Adresse courriel *Ateliers Kaizen *Benchmarking *Coût comparatif *Konmari Method *Logiciel de gestion de projet *Méthode Kanban *Rencontre d'équipe *Rencontre quotidienne *Rencontre individuelle *Rencontre des clients *Rencontre de « Task force » *Réseautage *Site internet *Sondage interne *Synergologie *Tableau de bord - KPI service	
Intra-organisation (5) *Cahier de gestion de la performance Cadres *Cahier de gestion de la performance professionnelle *Rencontre du comité de gestion *Systèmes d'information de gestion *Tableau de bord - KPI organisation	Inter-organisations (1) *Réseau d'étalonnage municipal du Canada (REMC)

Figure 8: Cartographie de la classification du portefeuille des outils de gestion

La répartition des 22 outils de gestion recensés montre 16 outils de gestion intra-service, 5 outils intra-organisation et 1 outil inter-organisations. Les outils intra-service sont en grand nombre. Ils sont constitués essentiellement d'outils informels mis en place par les gestionnaires pour répondre aux besoins spécifiques de leurs activités. L'introduction importante d'outils de gestion informels dans les différents services est due par la facilité d'accès des gestionnaires aux méthodes de gestion existantes et développés sur les différents réseaux de communication

et d'information. Les tableaux de bord de services sont les seuls outils formels que l'on peut dénombrer dans les outils de gestion intra-service cités par les répondants. Les outils de gestion intra-organisation sont uniquement des outils formels introduits dans le « package » des outils de gestion à l'initiative de l'administration générale. Pour les répondants, il s'agit essentiellement des outils dont l'usage permet de répondre plus aux demandes de la direction générale qu'aux besoins de leurs missions quotidiennes. Les outils de gestion intra-organisation sont peu prépondérants car leur adoption par l'administration générale est récente. En dehors des systèmes d'information et des rencontres du comité de gestion, les outils intra-organisations sont mis en place par le biais du service de la performance organisationnelle créé en 1994. Les outils de gestion inter-organisations ne comptent que le REMC auquel la ville participe. Évoqué par un seul répondant, cet outil formel n'est presque pas utilisé par les gestionnaires dans le cadre de leurs activités.

En définitive, les gestionnaires étant à l'initiative de la mise en œuvre des outils informels, leur usage correspond généralement aux besoins de ses derniers. Par conséquent, les gestionnaires que nous avons rencontrés n'ont soulevé aucune particularité pertinente à la problématique de l'usage de ces outils. Quant aux outils formels, ils sont introduits dans les différents services par la volonté de l'administration générale de coordonner leurs activités. Plus spécifiquement, l'administration générale par le biais du service de la performance organisationnelle a mis en place des indicateurs de performance contenus dans des tableaux de bord. La finalité de ces outils est de permettre la gestion et l'amélioration de la performance des services aux citoyens. De plus, les nombreux systèmes d'information en place constituent des outils formels qui permettent d'alimenter en données les tableaux de bord et les cahiers de gestion de la performance.

Bien que l'usage des outils de gestion informels puisse influencer l'usage des outils formels, nous avons choisi d'orienter notre recherche uniquement sur les usages des outils formels. Il s'agit des outils formels les plus cités par les répondants inscrits dans le tableau ci-dessous.

Tableau 35: Outils de gestion formels de la performance

Outils de gestion de la performance	Classification des outils
*Tableau de bord - KPI service	Intra-service
*Tableau de bord - KPI organisation *Cahier de gestion de la performance Cadres *Cahier de gestion de la performance professionnelle *Systèmes d'information de gestion	Intra-organisation
*Réseau d'étalonnage municipal du Canada (REMC)	Inter-organisation

Ce tableau indique les outils de gestion formels les plus cités par les répondants. On y dénombre clairement une forte présence des outils intra-organisationnels. Nous pouvons dire que le portefeuille d'outils de gestion que nous étudions est constitué essentiellement d'outils de gestion formels intra-organisationnels. Ces outils sont en général et pour la plupart les plus utilisés dans les administrations publiques. Il est alors pertinent que nous focalisions sur la variété de leur usage dans le secteur public municipal.

Section 2 : Usages des outils de gestion de la performance (OGP)

Dans la section 1 de cette deuxième partie, nous avons exposé les OGP utilisés par les gestionnaires dans leur activité quotidienne. Dans cette section 2, nous avons répondu à notre première sous-question de la recherche : **Comment les outils de gestion de la performance sont-ils utilisés par les acteurs municipaux ?**

La revue de la littérature nous a permis de circonscrire les éléments constitutifs des usages des objets techniques (Perriault, 1989 ; Certeau, 1990). À partir d'une analyse de contenu, nous avons identifié dans un premier temps les éléments constitutifs des usages des OGP. Nos analyses ont confirmé que l'OGP est un objet technique constitué des éléments suivants : l'outil, la fonction de l'outil, l'utilisateur, l'action de l'utilisateur et le cadre de l'action. Par ailleurs, nous avons mobilisé la théorie instrumentale des outils de gestion pour caractériser les actions sur l'outil par son artefact et les schèmes d'utilisation. En effet, la théorie instrumentale des outils de gestion nous a permis de prendre en compte les éléments constitutifs de l'usage de l'OGP en tant qu'objet technique. Par cette théorie, notre objectif est de caractériser la variété des interventions des utilisateurs sur les OGP.

Dans un premier temps, nous avons fait part des modifications ou non sur les composantes d'artefact et des schèmes d'utilisation des outils de gestion. Dans un deuxième temps, nous avons identifié les raisonnements que les gestionnaires mobilisent pour justifier leur intervention sur les OGP. La figure suivante présente les usages des outils de gestion en fonction des interventions ou non-interventions sur les outils de gestion.

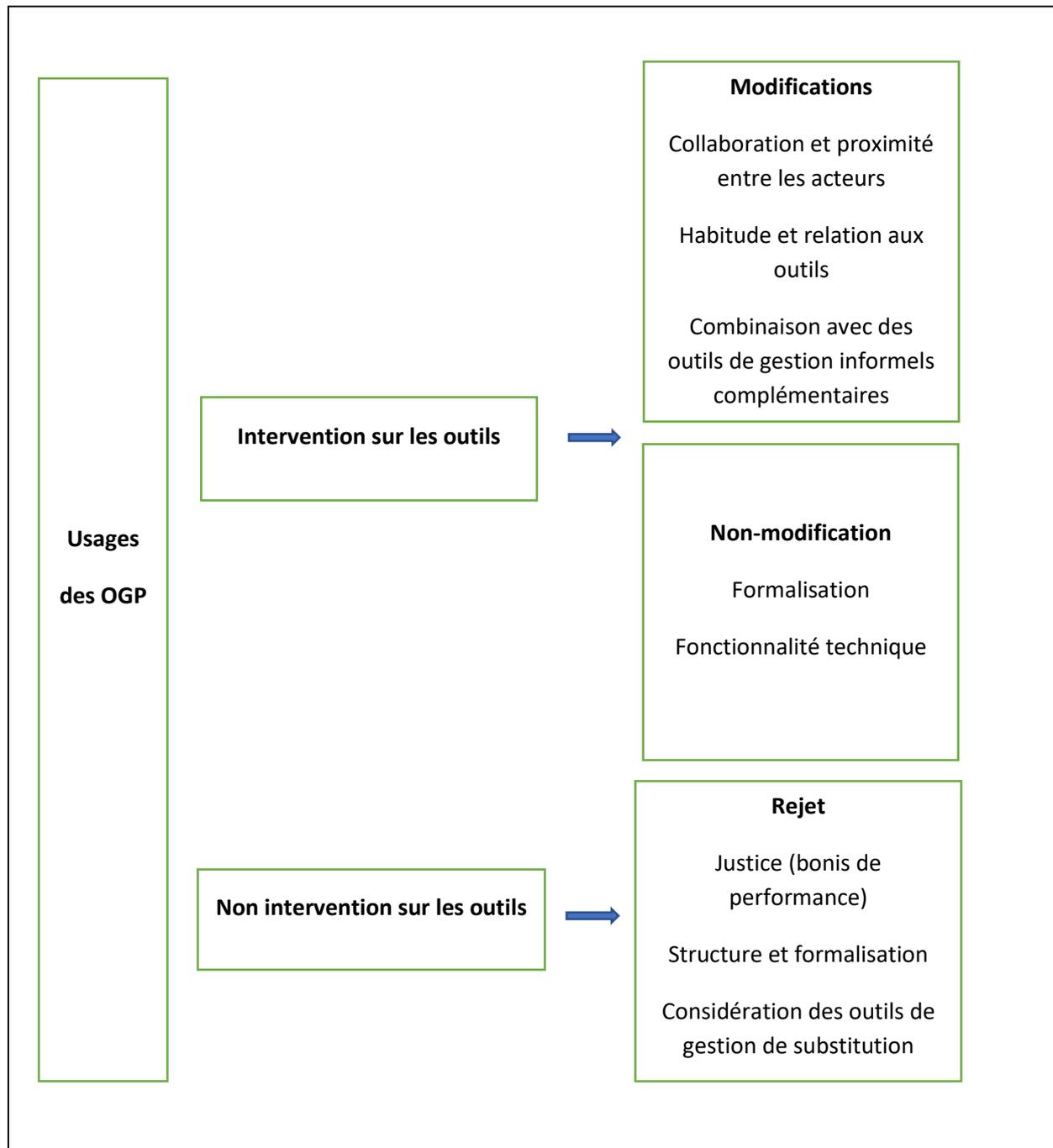


Figure 9: Usages des outils de gestion de la performance

1. Interventions sur les OGP

Les usages des OGP se font par diverses interventions des utilisateurs sur les composantes des outils. Ces interventions peuvent se manifester par des modifications apportées à l'artefact ou aux schèmes d'utilisation des outils de gestion. L'analyse du discours sur les usages montre que les outils de gestion informels à la disposition des utilisateurs influencent fortement les façons dont les utilisateurs interviennent sur les OGP formels. Dans nos analyses, nous avons observé également des cas d'intervention sur les outils de gestion sans modifications de l'artefact ni des schèmes d'utilisation. Dans ce cas, l'outil est utilisé dans sa structure formalisée et selon sa fonction prescrite.

Tableau 36: Intervention sur les OGP

Interventions sur les composantes d'artefact et de schèmes d'utilisation	Nature des interventions	Nombre de répondants
	Modification	6
	Non-modification	23

Le tableau montre que les interventions sur les outils de gestion sont moins ambivalentes. La plupart des répondants ont affirmé intervenir sur les outils de gestion sans apporter de modifications aux composantes d'artefact et des schèmes d'utilisation. L'intervention sur les outils de gestion est plus fondée sur une non-modification des composantes de l'outil que sur sa modification.

1.1. Modification des OGP

Les utilisateurs ont moins décrit une intervention sur les OGP par modification de leurs composantes. Par conséquent, nous avons observé très peu d'usages entraînant des modifications d'artefact ou des schèmes d'utilisation des OGP.

Le peu de répondants qui interviennent sur les OGP par modification de ses composantes a une habitude des outils de gestion. Sinon par la collaboration ou la proximité avec leur supérieur hiérarchique, des répondants affirment intégrer dans les OGP les besoins de leur activité. Aussi

face aux dysfonctionnements que peuvent présenter certains OGP, des répondants ont expliqué avoir recours aux outils de gestion informels contenus dans leur « boîte à outils ». La « boîte à outils » est évoquée par certains répondants pour désigner le portefeuille d'outils personnel du gestionnaire qui contient des outils de gestion informels utilisés en complémentarité avec les OGP.

La combinaison des OGP avec les outils de gestion informels des gestionnaires permet de modifier les composantes des OGP. Cette modification des outils aboutit à un usage adapté aux activités opérationnelles des gestionnaires. L'OGP peut être ainsi utilisé conformément aux objectifs définis par le prescripteur de l'outil et parfois au-delà de ses finalités prescrites pour prendre en compte les besoins de l'utilisateur final

Tableau 37: Intervention sur les OGP par modification

Aspect de l'intervention	Caractéristiques	Nombre de répondants
Collaboration et proximité entre les acteurs	Discussion-équipe-aide-flexibilité	5
Habitude et relation avec l'outil	Représentation-Créativité-revendication	3
Outils de gestion informels complémentaires	Vision-Boîte à outils du gestionnaire	3

L'intervention par la modification de l'OGP est faible avec un recours des acteurs aux outils de gestion informels. Ces outils jouent un rôle de complémentarité à l'OGP. 3 des 8 répondants ayant affirmé apporter des modifications soit à l'artefact ou soit aux schèmes d'utilisation de l'outil ont déclaré utiliser au moins un autre outil de gestion en complément à l'OGP.

Collaboration et proximité entre les acteurs

L'usage des OGP peut se manifester à travers la proximité entre le gestionnaire de niveau supérieur (prescripteur de l'outil) et le gestionnaire du niveau intermédiaire (l'utilisateur final). La relation entre l'utilisateur final et le prescripteur permet la clarification des objectifs de l'outil. Elle renforce sa légitimité comme outil de gestion de la performance. Aussi, par la collaboration les utilisateurs peuvent faire connaître les objectifs spécifiques de leur activité pour un usage des OGP dépassant parfois leur finalité prescrite. Par la collaboration sur la base

de la proximité entre les acteurs, l'usage des OGP prend en compte la réalité des missions opérationnelles des services aboutissant à une modification des finalités d'origine des outils.

I11 « Moi je peux dire j'ai une proximité avec mon directeur. On est en relation tout le temps donc il n'y a pas de surprise au niveau des alignements, parce qu'il me consulte et je le consulte. Les seules limites que j'ai des fois, c'est des limites par rapport à la capacité au niveau des ressources, parce que ça renvoie aussi un petit peu au modèle d'affaire des ressources que j'ai pour pouvoir atteindre mes objectifs. »

I26 « Ils me font des propositions et je vois si ça correspond aux activités que je prévois dans l'année. On fait des modifications et après ça on s'entend. Il arrive qu'un objectif en cours d'année on est rendu soit remplacé par un autre. »

I21 « J'ai atteint un niveau de performance pour avoir un délai raisonnable puis d'être en mesure d'avoir, de dégager des capacités pour aider d'autres ateliers »

Habitude et relation avec l'outil

L'expérience et les connaissances de l'utilisateur de l'OGP contribuent à son usage. Ainsi des aménagements sont apportés par l'utilisateur pour rendre l'outil plus adapté à ses besoins. Cette intervention par modification de l'outil est possible grâce à la compétence et à la relation de l'acteur vis-à-vis de l'outil. Les acteurs ayant une forte expérience des outils de gestion acceptent mieux l'outil et adoptent un comportement d'appropriation de l'outil en y apportant un usage au-delà des finalités prescrites. Les utilisateurs qui démontrent une habileté vis-à-vis des OGP sont pour la plupart des gestionnaires ayant un niveau de formation supérieur avec une expérience récente dans de grands groupes privés. Ils ont développé dans le secteur privé une habitude et une relation avec les outils de gestion. Nous avons observé plus particulièrement ce type de gestionnaire au sein du service SMRA. Ce service a développé le recrutement de jeunes gestionnaires issus du secteur privé.

I07 « Donc depuis que je suis arrivée ici, je fais de multiples modifications aux façons de faire, à la structure, je suis toujours en quête de transformer donc je pense que c'est ça qui nous distingue. Ma structure de travail en fait, mes façons de faire sont toujours, je les requestionne constamment. Dans mes fonctions précédentes c'était à travers le Québec, à travers un réseau d'échanges vraiment Québec, canadien à l'international aussi. Donc c'est des gens avec qui je suis toujours en contact. »

I01 « On n'a pas rencontré les indicateurs qu'on veut alors il faut le démontrer à nos supérieurs et peut-être ça aurions-nous des ressources additionnels»

Outils de gestion informels complémentaires

L'utilisation des outils informels comme outils de complémentarité contribue à l'usage des OGP au-delà de leurs finalités prescrites. Par exemple, au sein du SMRA, un utilisateur a modifié à la fois l'artefact et les schèmes d'utilisation du cahier de gestion de la performance en ayant recours à un outil informel. La nouvelle composition de l'OGP permet à l'utilisateur de répondre à un problème spécifique. L'utilisateur pour cet usage s'appuie sur une combinaison des principes des OGP et des outils informels. L'utilisateur réussit par cette combinaison à mettre en place un nouvel usage de l'OGP.

I09 « Le cahier de performance me cite mes objectifs pour l'année ... la première des choses et qui cible mes orientations, c'est lorsqu'un objectif n'est pas atteint. L'objectif n'est pas atteint, pour moi il y a problème ; donc pour moi déjà, c'est une première piste pour que je puisse éventuellement travailler avec l'équipe, faire un atelier Kaizen pour voir ce qui est à l'origine de ce problème-là. »

Ce type d'usage très rare dans nos observations constaté chez cet utilisateur final en milieu opérationnel au sein du SMRA met en jeu la combinaison du cahier de la performance (outil formel) et de l'atelier Kaizen (outil informel).

L'intervention par la modification des composantes de l'OGP peut présenter des caractéristiques selon la figure ci-après :

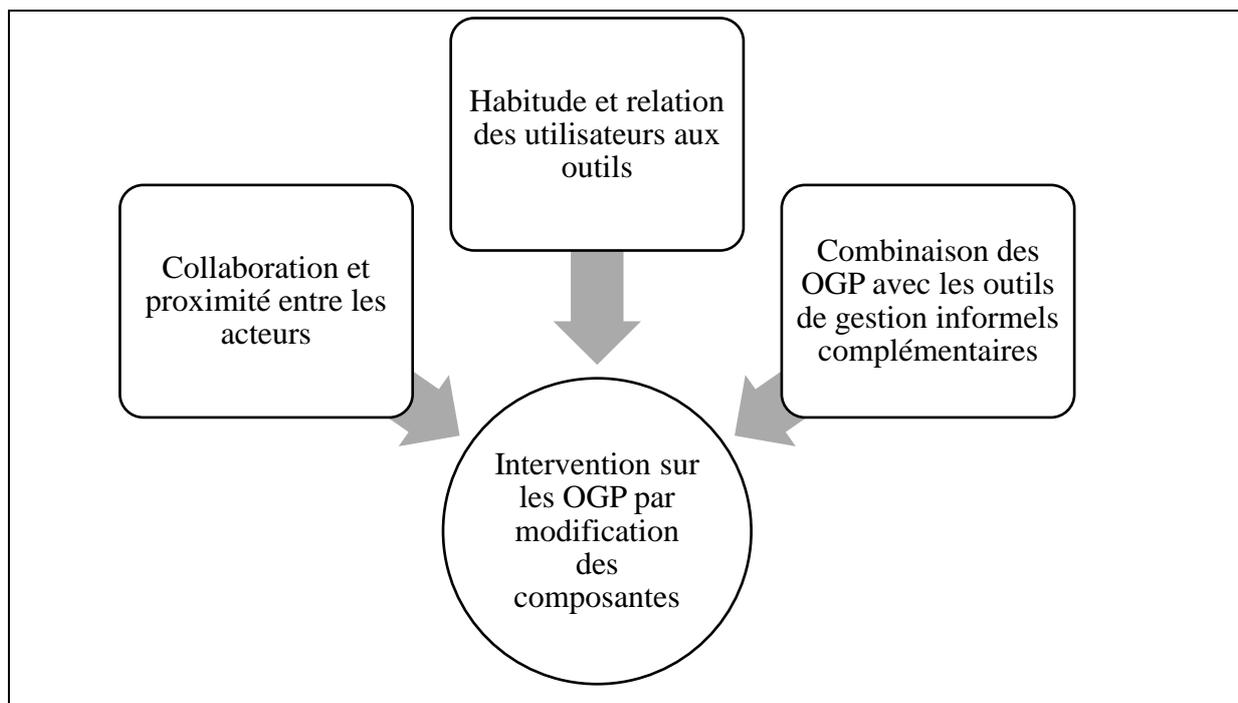


Figure 10: Intervention sur les OGP par modification des composantes

Si dans son intervention sur l’OGP, l’acteur peut agir sur les composantes de l’outil, il peut également intervenir sur l’OGP sans modifier ses composantes.

1.2. Non-modification des OGP

En intervenant sur les OGP, l’utilisateur peut ne pas apporter de modification à l’outil. L’usage de l’outil peut permettre de répondre généralement aux finalités prescrites et aux besoins spécifiques de l’utilisateur.

Face à un outil de gestion adopté par la direction et soumis à l’usage de différents services, les acteurs ne cherchent pas forcément à adapter l’outil à leur besoin. Ils en font un usage en fonction de ses composantes instituées. La formalisation de l’outil amène les acteurs à l’utiliser sans y apporter le moindre changement. Les répondants insistent alors sur la dimension contraignante des OGP imposés. Par ailleurs, les répondants expliquent que lorsque les fonctionnalités techniques des OGP présentent des dysfonctionnements, ils en font un usage minimal, c’est-à-dire en dessous de leurs fonctions prescrites. En même temps, d’autres répondants affirment que l’outil de gestion ne présente pas de dysfonctionnements particuliers pour limiter les acteurs à des usages en dessous des fonctions prescrites.

Les OGP sont utilisés pour répondre aux demandes ou injonctions de la direction. Pour les répondants, la production par exemple de certains indicateurs ne permet pas forcément des changements de méthodes dans les actions pour une amélioration de la performance. Il s’agit

d'un usage standard qui peut nécessiter le recours à des outils de gestion informels pour répondre aux besoins opérationnels sans apporter de modification aux composantes de l'OGP.

Deux répondants seulement ont déclaré utiliser d'autres outils de gestion informels accessoirement aux OGP.

I08 « On peut être critique là-dessus des fois. En fait si on est souvent critique, ce n'est pas parce qu'on ne trouve pas ça utile, c'est parce qu'on aurait tous, le goût de le faire à notre sauce à nous, selon nos propres sentiments, l'adapter à notre style de gestion, l'adapter parfaitement à nos opérations chez nous, leur permettre de pouvoir se fier à notre feeling pour gérer, mais il y en aura toujours quelque chose dans le coffre d'outils du gestionnaire. »

I26 « pour moi donc le deuxième élément est tout le coffre à outils de la comptabilité de gestion, donc on parle en terme clairement financier d'avoir l'information financière adaptée au besoin de nos clients internes avec des tableaux de bord, mais des tableaux de bord équilibrés, puis avec une comptabilité de gestion, avec des niveaux d'informations financières pertinentes. Alors je suis en mode veille et cela m'aide à avoir de bons outils performants ... parce que j'ai des outils compensatoires. »

Si dans son intervention sur l'OGP, l'acteur peut agir sur l'OGP sans modifier ses composantes, son recours à des outils de gestion accessoirement à l'OGP reste marginal dans ce cas. Trois principales caractéristiques ressortent de l'usage sans modification des composantes de l'OGP : formalisation des composantes, qualité des fonctionnalités techniques et la charge de travail.

Tableau 38: Intervention sur les OGP par non-modification

Aspect de l'intervention	Caractéristiques	Nombre de répondants
Formalisation des composantes	procédure-formalité-règle-règlement-normes-lois-standard	15
Qualité des fonctionnalités techniques	Complexité-facilité-risque-fiabilité-pertinence-disponibilité- temps réel-capacité-lacunes	19
Charge de travail	Objectifs-temps-environnement	8

Formalisation des composantes

Lorsque l'outil est peu adaptable aux besoins des acteurs, son utilisation est limitée à ses fonctions prescrites. Les répondants mentionnent la rigidité des outils dans leur composition d'artefact et de schèmes d'utilisation. Dans ses composantes, l'outil est prédéfini. Si la formalisation des finalités de l'outil permet un alignement des objectifs stratégiques, elle contraint les acteurs à une utilisation des outils limitée à leurs fonctions instituées. Le nombre de rencontres défini par exemple dans le cahier de gestion de la performance des cadres oblige les acteurs à s'y conformer. Des répondants ont noté qu'il existe peu de lien direct entre les objectifs d'évaluation et la réalité des activités quotidiennes. L'inadéquation entre les finalités de l'outil et les objectifs opérationnels conduit à une réticence des acteurs vis-à-vis de l'outil. Car l'outil ne répond pas aux besoins de leurs activités. Les utilisateurs restent alors dépendants des finalités imposées par l'outil. Par conséquent, plusieurs répondants ont affirmé utiliser les OGP pour répondre aux demandes de la hiérarchie. D'autres répondants ont mentionné que les OGP ne suivent pas l'évolution de leurs activités. La formalisation des OGP n'aide pas à répondre aux exigences de l'évolution des opérations et à faire face aux contraintes de l'apparition de nouveaux défis. Par conséquent l'outil reste soumis à un usage standard.

I22 « Ces indicateurs-là qui sont développés au central par d'autres unités à la ville. On les utilise tels quels. »

I13 « On aura ces objectifs-là corporatifs d'en haut. Il faudra faire des actions dans cette voie ...ça, c'est notre objectif qu'on nous a donné et c'est votre objectif, merci bonjour. On n'a pas à discuter de la pertinence, proposez-moi quelque chose...on ne questionne pas non plus la pertinence de faire un sondage sur la mobilisation »

Qualité des fonctionnalités techniques

La plupart des répondants ont affirmé que les fonctionnalités de l'outil peuvent influencer les usages qu'ils en font. Pour les cahiers de gestion de la performance, plusieurs répondants ont mentionné les exigences difficiles à rencontrer et les objectifs parfois incompréhensibles. Ils insistent alors sur les dysfonctionnements qui les amènent à se limiter aux schèmes d'utilisations prescrits et parfois même en dessous. D'autres répondants considèrent que l'artefact des tableaux de bord est lourd ou mal élaboré. En ce qui concerne les cahiers de gestion de la performance, ils sont vus comme préformatés et les systèmes d'informations censés alimenter les autres outils de gestion en données souffrent d'un retard technologique.

Les répondants font état des risques d'erreurs à l'utilisation des informations non pertinentes et incomplètes produites par les outils de gestion. Plusieurs répondants questionnent d'ailleurs la fiabilité des données fournies par les divers systèmes d'information de gestion. Ces outils sont qualifiés d'outils dépassés et non intégrés. Plusieurs répondants ont décrit un fonctionnement faible de ces systèmes mis à jour manuellement. De plus, les outils n'évoluent pas avec les changements dans les activités et finissent par produire des informations non fiables. Certains répondants affirment que des données issues des systèmes d'information ne sont pas disponibles en temps réel, d'où la difficulté de produire des indicateurs de performance pertinents. Dès lors lorsqu'ils sont produits ils apparaissent très complexes pour la compréhension. Plusieurs répondants ont montré un sentiment de frustration quant au fonctionnement peu adapté des outils aux opérations courantes. Ainsi se crée dans l'organisation un climat de travail peu favorable à l'utilisation des outils de gestion. Par conséquent, l'outil peut être utilisé en dessous de ses objectifs prescrits.

***I09** « on est très limité là. C'est tout manuel donc je ne peux pas sortir les données en temps réel. Je ne peux pas extraire des rapports de tout, les mises à jour sont toutes faites par différentes personnes, sous différents outils. Donc malheureusement je n'ai pas un outil centralisé avec tout ça-là ... Mais définitivement, c'est très faible. C'est tellement faible que, c'est tellement peu « user friendly » que je suis presque sûr qu'au niveau des équipes de gestion au-dessus de moi, c'est très peu regardé, très peu utilisé. On a beau le publié, on a beau le mettre sur l'internet, mais c'est sûr que les gens n'ont même pas le temps de la regarder parce que ce n'est pas clair. »*

***III** « Je n'ai pas de système intégré, mais on a plusieurs petites 'applications maison'... Le problème c'est que quand j'ai des évolutions, quand j'ai des développements ça crée des discordances parce que ce n'est pas un système qui est intégré... Alors imaginez quand vous sortez des rapports comme ça, on est obligé de les questionner, pour chaque application, une note, on collecte, on fait un travail manuel avec toutes les erreurs que ça peut comporter ; alors c'est ça.»*

Pendant que des répondants insistent sur les dysfonctionnements des OGP, quelques acteurs reconnaissent utiliser les indicateurs de performance pour leur simplicité et leur justesse. Ils notent peu de faiblesses dans les indicateurs de performance qui sont accessibles. Pour eux, les objectifs contenus dans les cahiers de gestion de la performance ont un sens et sont aussi facilement acceptables au fil des années.

I21 « J'utilise l'absentéisme, le temps supplémentaire et la disponibilité des appareils sont des indicateurs facilement accessibles. Ils sont faciles, simples et sans marge d'erreur. Pour moi c'est important. Pour la définition des objectifs, on n'est pas impliqué tant que ça, mais ce ne sont pas des objectifs qui ne font de pas de sens là...»

I08 « C'est beaucoup plus complexe, mais on se donne quelques indicateurs qui sont bien ciblés et faciles à comprendre parce que moi ce que j'essaie de faire c'est de trouver des indicateurs qui sont relativement simples à comprendre...»

Charge de travail

Lorsque les acteurs ont le sentiment d'être submergés par le travail supplémentaire qu'impose l'usage des OGP, ils finissent par les utiliser dans la limite de leur fonction prescrite. Plusieurs répondants ont décrit un contexte d'usage des OGP contraints par une charge de travail importante. Le gestionnaire est assez occupé par ses opérations quotidiennes. Il manque du temps pour accorder une attention à la gestion hors de ses principales missions. Les répondants ont souligné le trop grand nombre d'objectifs contenus dans les cahiers de gestion de la performance au niveau des services.

I02 « On a plus de travail qu'on en demande et même mettre des indicateurs ça serait un peu futile »

I24 « il y a toujours l'espèce de sentiment d'être harpé par les opérations pour se corriger. Les opérations viennent obnubiler (je dirai) la cause de gestion. Alors les gens se laissent distraire par le terrain puis ils ne prennent pas le temps de transformer leur gestion pour aller corriger le tir...»

L'intervention par la non-modification des composantes des OGP peut présenter les caractéristiques selon la figure ci-après :

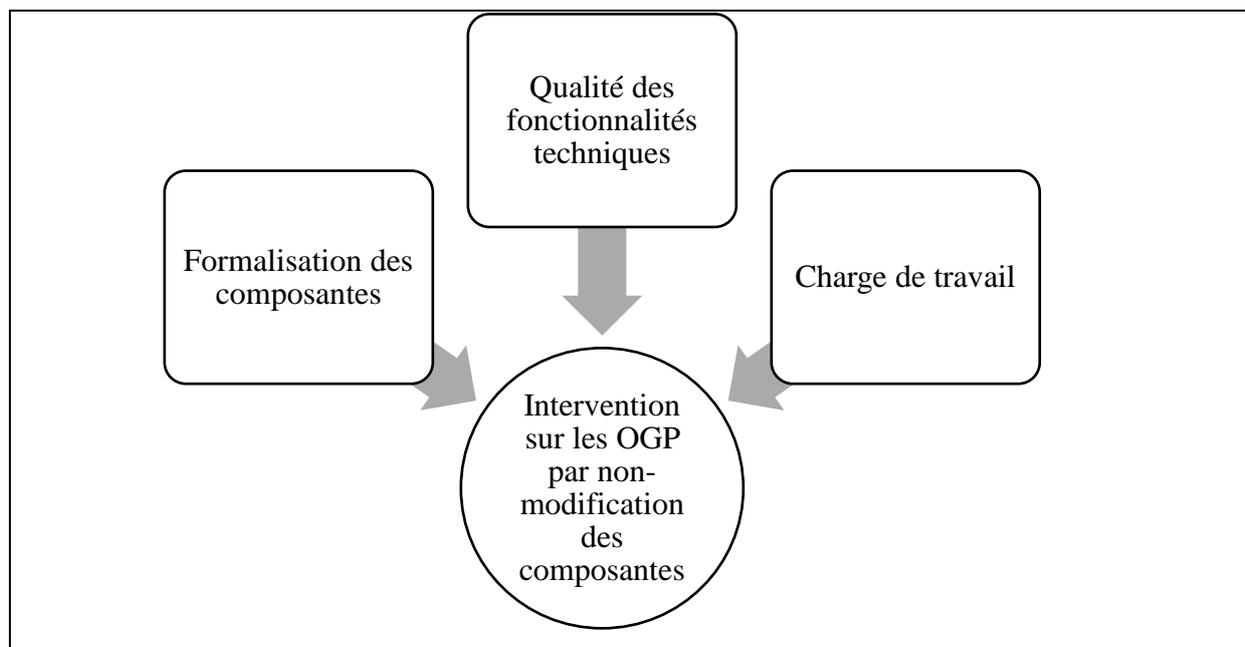


Figure 11: : Intervention sur les OGP par non-modification des composantes

En dehors des cas d'intervention par modification ou non-modification des composantes de l'OGP, nous avons mis en évidence un cas de non-intervention. Il s'agit d'un cas de rejet de l'OGP, donc une absence d'usage systématique de l'outil.

2. Non intervention sur les OGP

Nos analyses ont conduit à observer un cas d'absence d'usage de l'outil de gestion. En cas d'absence d'usage, il n'y a aucune intervention sur les outils. Le seul répondant ayant fait cas du rejet du cahier de gestion de la performance dénonce la complexité et la non-légitimité de l'outil. Il n'intervient pas sur l'outil dont il ignore la pertinence des finalités par manque de communication. Le répondant soutient avoir les capacités nécessaires compte tenu de ses valeurs et de son expérience pour déterminer lui-même ses propres outils. Il opte pour un outil de substitution informel qu'il considère adapté aux besoins de ses activités. Il abandonne ainsi l'usage de l'OGP formel, plus particulièrement le cahier de gestion de la performance.

Tableau 39: Non-intervention sur les OGP

Non-intervention sur les composants d'artefact et de schèmes d'utilisation	Caractéristiques	Nombre de répondants
	Qualité de la communication	1
	Charge de travail	
	Outil de gestion informel de substitution	

Ce tableau montre un seul cas de rejet de l'OGP par la non-intervention sur l'outil. L'absence d'usage peut être caractérisée par une mauvaise communication autour de l'outil, une charge de travail importante de l'acteur et l'usage d'outil de gestion informel de substitution.

Qualité de la communication

Lorsqu'il y a un manque de communication autour de l'outil, il est moins considéré et il finit par être rejeté. Le manque de communication autour de l'outil augmente la méfiance de son utilisateur et entraîne son abandon. Un répondant insiste que ne comprenant pas la visée de l'outil, il ne se projette pas suffisamment dans l'utilisation des informations fournies par l'outil pour améliorer sa performance.

I15 « Là-dedans il y avait un objectif que je ne comprenais absolument pas et que ça prenait 2 ou 3 ans à faire. Quand je vais avoir mon évaluation, je dirai je ne comprends pas, je suis en train de faire un projet 10 millions qui va sauver un million à la ville, ils ne mettent pas cela dans mes objectifs. Et vous me donnez un mandat de 2 à 6 ans que je n'ai pas fait et que je ne comprends même pas. »

Charge de travail

Le travail supplémentaire qu'impose l'usage des OGP peut conduire à une absence d'usage de l'outil. Le gestionnaire qui a abandonné l'usage du cahier de gestion de la performance souligne le manque de temps comme un élément qui le conduit à ne pas prendre en considération l'outil. Une charge de travail importante peut ainsi conduire à une absence d'usage de l'outil de gestion.

I15 « personnellement je suis surchargé, ça c'est débile. Moi le cahier de performance, je regarde mes objectifs et je les mets là parce que ça ne répond pas à ma réalité. On

peut se mettre de beaux objectifs et au lieu de dire ta job t'occupe énormément et donner 60 % de tes objectifs sur ce que tu fais au quotidien, ton rendement tu as ça puis 40 % d'amélioration. 100 % sont en dehors de ce que je fais au quotidien. C'est totalement ridicule. »

Outil de gestion informel de substitution

Lorsqu'un acteur exprime sa compétence et une forte expérience dans sa fonction, il estime avoir la capacité de déterminer ses propres outils dans le cadre de ses activités. De ce fait, un outil formel peut être rejeté par les acteurs au profit d'outils de substitution pour répondre spécifiquement aux besoins de leurs activités professionnelles. Le rejet d'un outil de gestion forme l'utilisation dynamique d'un autre outil de substitution informel.

I15... « Le jour que la direction doit décider que les cadres doivent fixer des objectifs pour leurs cadres quand ça correspond à 60 % de leur quotidien du travail, quand ils écriront ça là, 60 à 70 % et 30 % d'amélioration pour autres choses qui correspondent aux orientations de la direction générale ça va faire du bien à tout le monde. Pour le moment moi ma priorité, ce n'est pas le cahier de la performance, je m'en contre fous J'ai vu des gens faire un tableau monstrueux avec Excel pour gérer ça. J'ai pris la décision de mettre ça en place un logiciel de projet et ça m'a coûté 15000\$ sur mon budget, le logiciel est hyper convivial et simple d'utilisation ... Moi un vieux, je l'utilise facilement.... Je peux faire tous les rapports que je souhaite avec »

Nous avons vu que les gestionnaires rencontrés ont expliqué leurs interventions sur les outils par modification ou non-modification des composantes. Nous avons mis en évidence également un cas d'absence d'usage caractérisé par la non-intervention sur l'outil.

La non-intervention sur un OGP peut présenter les caractéristiques suivantes selon la figure ci-après :

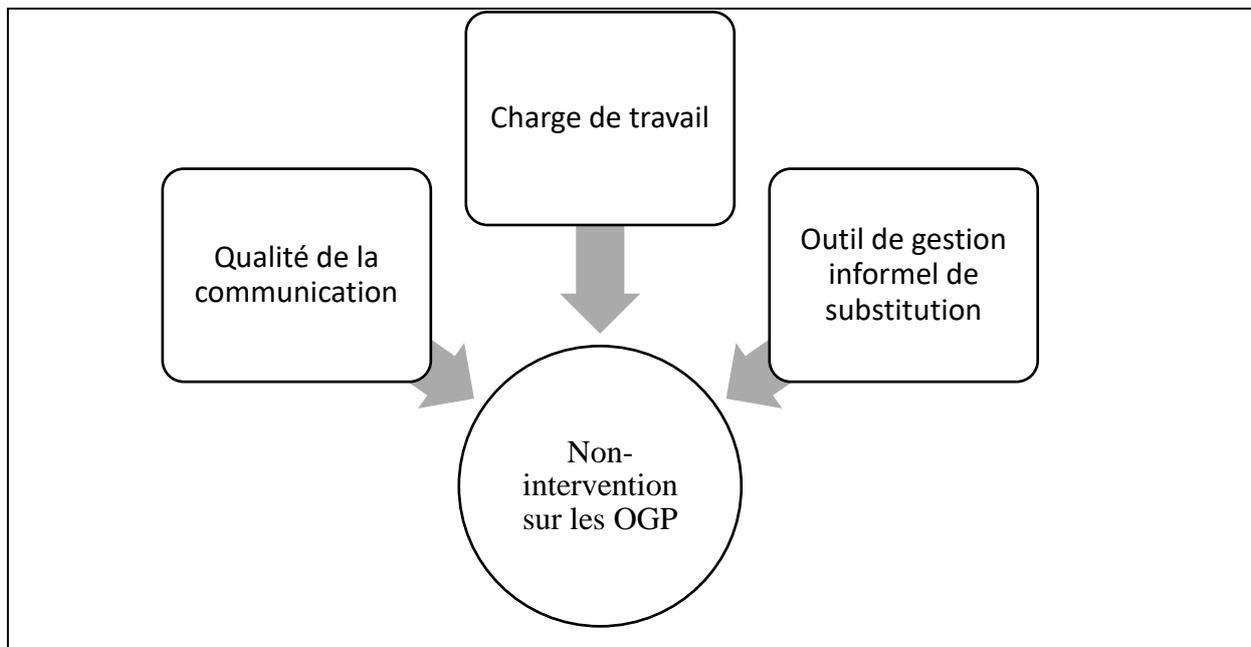


Figure 12: Non-intervention sur les OGP, le rejet

Le rejet de l’OGP se manifeste systématiquement par l’intervention de l’acteur sur un outil de gestion de substitution à l’OGP.

Au-delà des interventions sur les outils expliqués par les répondants, ceux-ci insistent plus sur les raisons qui justifient leurs différentes pratiques pour les usages des OGP. Les raisonnements des acteurs peuvent les amener à considérer l’outil de gestion dans son utilité opérationnelle ou son rôle d’instrument de reddition de compte. L’OGP peut être également être vu tout simplement comme un outil de non-performance.

Raisonnements des acteurs-utilisateurs des OGP

Lors de nos entrevues, nous avons constaté que les répondants n’expliquent pas uniquement les usages des outils par leur intervention ou non sur les outils. Nous avons observé que les usages des outils de gestion sont aussi fortement influencés par les raisonnements des acteurs-utilisateurs. L’usage qui est fait d’un OGP peut avoir un lien avec la perception de l’utilité opérationnelle de l’outil d’une part et son rôle d’instrument de reddition de compte. L’absence d’usage de l’OGP quant à elle peut relever de la perception de la non-légitimité de l’outil comme un outil de performance. Si un outil de gestion jugé d’utilité opérationnelle peut conduire son utilisateur à une réflexion d’amélioration, l’utilisateur reste dépendant de l’outil considéré pour son rôle de reddition de compte. Par ailleurs, un OGP perçu comme un outil de non-performance conduit l’acteur à rejeter cet outil.

Les trois types de raisonnements identifiés chez les répondants sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 40: Raisonnements des acteurs-utilisateurs des OGP

	Nature des raisonnements	Nombre de répondants
Raisonnements des acteurs-utilisateurs des OGP	Utilité opérationnelle	19
	Rôle de reddition de compte	15
	Outil non-performant	1

Ce tableau montre que contrairement aux interventions sur les outils, les raisonnements des acteurs justifiant les interventions sont ambivalents. Dans son intervention sur un OGP, l'utilisateur peut à la fois considérer l'utilité opérationnelle de l'outil en même temps que son rôle d'instrument de reddition de compte. Par ailleurs les répondants insistent sur la différence des objectifs des schèmes-prescripteur et des besoins des schèmes-utilisateur. L'OGP est utilisé peut répondre à la fois aux objectifs de l'acteur-prescripteur et aux besoins de l'acteur-utilisateur.

Utilité opérationnelle de l'OGP

Un OGP considéré utile dans les opérations par son utilisateur est mis en usage pour répondre aussi bien aux demandes de la direction qu'aux besoins spécifiques des activités quotidiennes de son utilisateur. L'outil n'est pas vu comme un instrument imposé par la direction et est utilisé par les acteurs dans les opérations quotidiennes grâce à son adaptabilité. L'implication des acteurs dans l'implantation des outils permet de rendre l'outil utile aux activités de son utilisateur. Une appropriation de l'outil qui permet à son utilisateur d'en faire même un outil de revendication.

Tableau 41: Perception de l'utilité opérationnelle de l'OGP

Aspects de la perception de l'utilité opérationnelle	Caractéristiques	Nombre de répondants
Adaptabilité de l'outil	Pertinence-productivité-rendement Opération-avantage-utilité	12
Implication dans l'implantation de l'outil	Participation-proposition-domaine d'activité	6

Adaptabilité de l'outil

Les cahiers de gestion de la performance et les tableaux de bord laissent la possibilité aux gestionnaires d'introduire d'autres éléments dans la composition des outils selon les spécificités de leurs activités. Les gestionnaires utilisent cette flexibilité qu'offrent ces deux outils pour y apporter des modifications aux composantes. En ce qui concerne les cahiers de gestion de la performance, ils ont la possibilité d'y inclure de nouveaux objectifs. Pour les tableaux de bord organisationnels, des indicateurs spécifiques peuvent y être introduits selon les besoins du gestionnaire.

La pertinence des informations produites favorise l'usage des outils par les acteurs du niveau opérationnel. Lorsque les indicateurs de performance fournissent des informations pertinentes aux opérations des services, ils sont pris en charge par les acteurs. La capacité des outils à répondre à des obligations légales et réglementaires de certains services favorise leur usage dans les opérations. En effet, des répondants affirment que les cahiers de gestion de la performance sont bien intégrés dans les opérations pour prendre en compte les réalités de leur domaine. Ils insistent sur l'évolution des cahiers de gestion de la performance vers plus de stabilité et de flexibilité. Ils sont plus malléables donnant plus de possibilités d'adaptation aux opérations. Les informations pertinentes fournies par les outils permettent aux acteurs d'apporter des améliorations à leurs méthodes dans le but d'améliorer la performance.

I26 « D'une part l'outil je devrais dire est très flexible. Dans l'année si ça change, on a le droit de changer...de cocher la case qu'on a changé mais... il est déjà bien conçu. Il y a des dysfonctionnements, mais c'est très mineur »

I12 « Ce cahier s'aligne mieux à ce qu'on vit sur le terrain contrairement à avant. Ça s'est amélioré. »

I10 « Il y a aussi un autre aspect de l'utilisation qui concerne l'obligation légale pour les réparations sur le véhicule. La preuve que le véhicule est réparé en 48h. ».

Implication dans l'implantation

L'implication des acteurs dans la mise en œuvre des outils permet à certains utilisateurs de les adapter aux besoins de leur activité. Cette implication dans l'implantation des OGP renforce la légitimité de l'outil comme un outil de gestion de la performance. Lorsque l'acteur est impliqué dans l'implantation d'un outil, son usage est plus intégré dans les activités opérationnelles. Les répondants ont expliqué profiter de leur participation pour intégrer dans les tableaux de bord les indicateurs pertinents à leurs activités. Pour plusieurs répondants, les cahiers de gestion de la performance des professionnels donnent la possibilité aux employés de faire connaître leurs propres objectifs. Ils considèrent cet aspect de l'outil comme positif à la gestion des ressources humaines.

I08 « On développe nous autres nos propres indicateurs selon notre connaissance de notre domaine d'affaires. »

I04 « j'ai incorporé ces quatre indicateurs là dans les engagements du service»

I20 « Ils me font des propositions et je vois si ça correspond aux activités que je prévois dans l'année. On fait des modifications et après ça on s'entend. Il arrive qu'un objectif en cours d'année on est rendu soit remplacé par un autre.»

Lorsqu'ils ne sont pas impliqués dans la définition des objectifs, les répondants estiment que ceux-ci concernent moins les activités au niveau opérationnel. Dans ce cas, l'outil est plus considéré être au service de la direction.

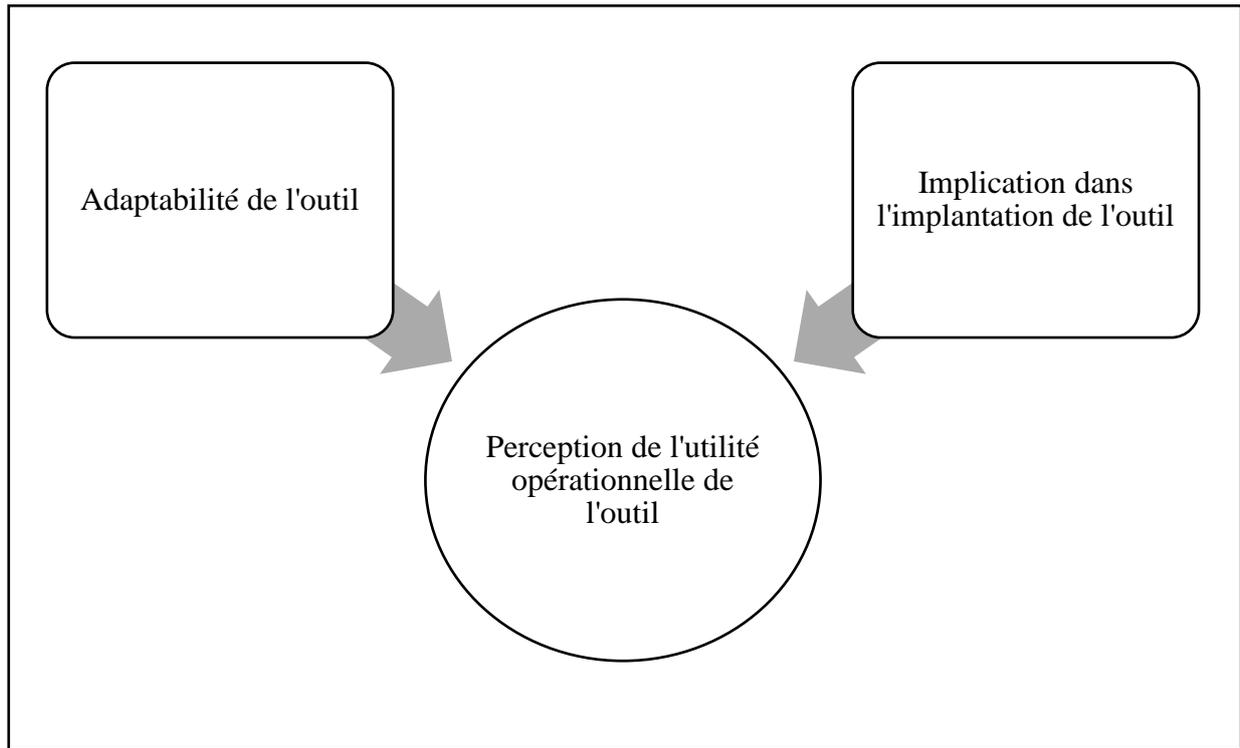


Figure 13: Perception de l'utilité opérationnelle de l'OGP

I20 « c'est un outil qui permet de visuellement et rapidement voir si on a une problématique avec un arrondissement ou client dans le coin, ou comment rebalancer des ressources à même cet outil-là »

Rôle de reddition de compte l'OGP

Un OGP considéré comme un instrument de reddition de compte par son utilisateur est mis en usage pour répondre aux demandes de la direction. L'outil est généralement introduit dans les services par la direction. Lorsque l'outil est imposé dans les services aux utilisateurs finaux, il est perçu comme un instrument de contrôle contraignant au service de son prescripteur. Il est alors utilisé minimalement ou en fonction des finalités prescrites. Le contexte d'alignement aux objectifs stratégiques conduit les acteurs à considérer les cahiers de gestion de la performance comme un outil de contrôle et d'évaluation qu'un outil d'aide aux opérations.

Tableau 42: Perception du rôle d'instrument de reddition de l'OGP

Aspects de la perception du rôle de reddition de compte	Caractéristiques	Nombre de répondants
Contexte d'alignement aux objectifs stratégiques	Processus-procédure-orientation Obligation-rigueur-protocole Formalité-règle-collectif	24
Instrument de contrôle de la direction	Orientation stratégique Imputabilité-responsabilisation Suivi-évaluation	8

Contexte d'alignement aux objectifs stratégiques

Le contexte de l'usage d'un outil de gestion peut être lié à la raison de son implantation. Les cahiers de gestion de la performance des cadres et des professionnels constituent un outil essentiel pour la mise en œuvre de la politique d'alignement des objectifs stratégiques de la direction. L'usage de l'outil est défini dans un contexte d'arrimage. Par conséquent, l'outil permet de structurer et d'organiser la gestion des différents services autour des objectifs stratégiques globaux de la direction. Des répondants ont affirmé d'ailleurs que l'arrimage est un principe essentiel des cahiers de gestion de la performance pour éviter un laisser-aller et encourager la rigueur dans la gestion. Les actions des gestionnaires sont déterminées par la politique globale de la ville.

I20 « L'an passé on avait un objectif de santé-sécurité et il va falloir que je réduise le nombre d'accident de travail. Je n'en ai pas ici. Nous sommes dans un environnement de bureau, quelqu'un peut-il se couper avec un papier. Il a fallu que j'achète une formation. Je suis allé suivre une formation d'une journée montrant un environnement (les gens qui se sont coupé, les fils qui traînent, de l'huile versé...un atelier, un élévateur) qui ne correspond pas à un environnement de travail administratif. Tous les gestionnaires qui ont suivi la formation ont fait le même constat, mais ils disent regarde j'ai réussi mon objectif...mais il n'y a rien à mettre en application. »

I22 « ça force l'ensemble des parties à au moins ça sert pour des statutaires, pour les rencontres parce qu'il y a quatre rencontres par année. Donc ça permet d'échanger...

c'est notre supérieur qui va dicter les grandes lignes, qui doit nous donner notre cahier et puis à partir de là on doit faire l'année avec ça. »

L'inadéquation entre les finalités de l'outil et les objectifs opérationnels conduit à une réticence des acteurs vis-à-vis de l'outil, car l'outil ne répond pas aux besoins de leurs activités. Les utilisateurs restent alors dépendants des finalités imposées par l'outil. Par conséquent, ils font des outils un usage au service des demandes de la hiérarchie. Aussi, par manque d'évolution et face aux contraintes de l'apparition de nouveaux défis, l'outil reste soumis à un usage selon ses fonctions prescrites. Pour les cahiers de gestion de la performance, plusieurs répondants insistent sur l'aspect de la définition par cascade des objectifs et de leur convergence vers les orientations communes des services. En ce qui concerne les indicateurs de gestion de la performance, des répondants indiquent qu'ils ne sont pas établis par leur service et par conséquent ils sont utilisés sans aucun changement. Il s'agit par exemple des indicateurs tels que les taux d'absence sans maladie et les taux d'accidents de travail. Aussi, pour respecter la politique du développement durable de la ville, les impressions papier sont par exemple systématiquement mesurées dans les différents services.

I20 « En fait, les grands objectifs descendent de la direction générale et au niveau de la performance, il n'y a pas beaucoup d'objectifs qui visent ça. Peut-être un ou deux il faut en choisir, il y a 6 ou 7 objectifs qui nous descendent, il faut en choisir 4 ou 5 parmi ceux-là. Il y en a qui sont imposés. »

I08 « Établir un aspect de cascade des actions de tout le monde pour qu'ils convergent vers les orientations communes du service. »

Instrument de contrôle de la direction

Un outil de gestion qui traduit une injonction organisationnelle est utilisé généralement par les acteurs comme un outil de contrôle ou d'évaluation au service de l'organisation. Lorsqu'il est perçu comme un dispositif intra-organisationnel de contrôle de l'exécution des orientations stratégiques, l'usage de l'outil de gestion est limité à ses fonctions prescrites. Des répondants font remarquer que des indicateurs de performance sont plus inscrits dans un cadre de suivi et d'évaluation des actions des gestionnaires. Pour les cahiers de gestion de la performance, des répondants insistent sur la dimension de contrôle que peut revêtir son application au niveau opérationnel.

I13 « Le tableau de bord a deux fonctions hein. Une fonction de contrôle. Le contrôle de mes supérieurs immédiats qui voudraient savoir si je travaille bien et puis ça me dit

à moi est-ce qu'il y a des correctifs à apporter dans mon équipe.....il faut justifier lorsqu'on a des écarts »

I14 « C'est des indicateurs de contrôle qui ne sont pas très expérimentés encore, ils datent de 2009. »

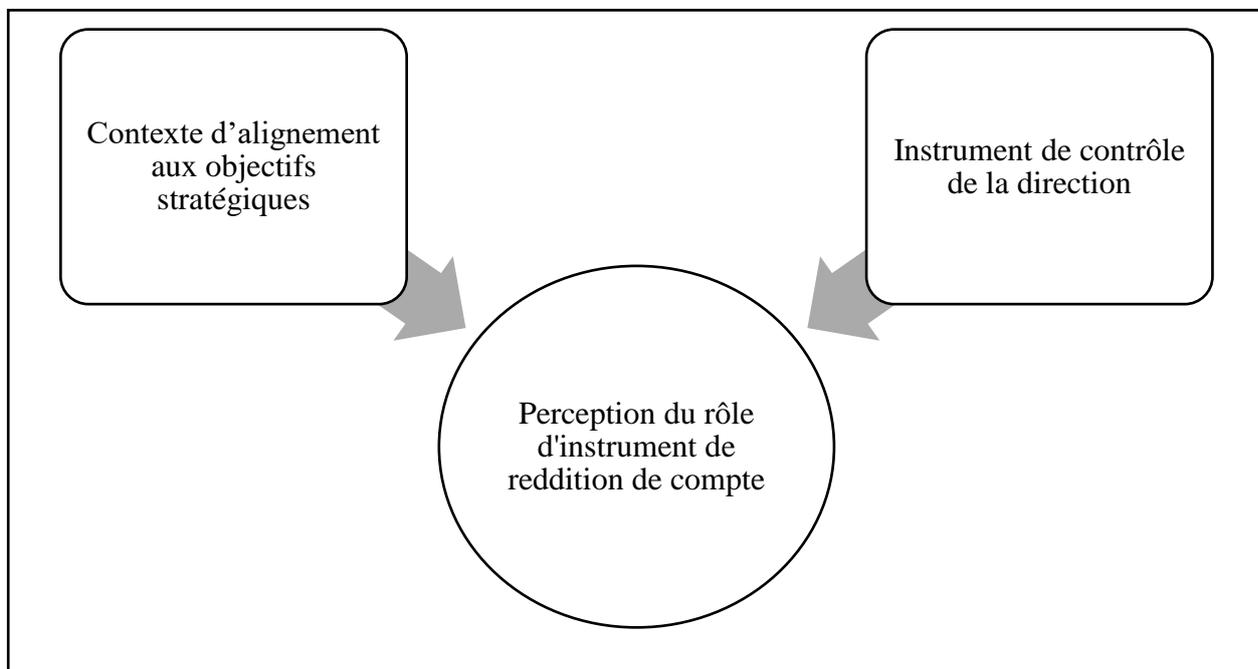


Figure 14: Perception du rôle de reddition de compte de l'OGP

I24 « moi je ne vois pas ça pour un outil de contrôle. Mais la ville a tendance dans ces actions à le transformer en outil de contrôle. Oui pour rendre compte, on s'en sert pour rendre compte. Mais on ne s'en sert pas pour s'améliorer»

Un outil de non-performance

Un OGP peut être considéré non légitime à assurer sa fonction d'instrument de gestion de la performance. Il ne fait alors l'objet d'aucun usage et est rejeté par l'acteur. Lorsque la légitimité d'instrument de performance pour un OGP est remise en cause, l'acteur ne perçoit pas l'utilité de son usage. Il s'oppose aux principes de l'outil et considère que ses finalités sont déconnectées de la réalité. L'acteur critique fortement l'outil et n'adhère pas à la vision de l'organisation ayant conduit à sa mise en œuvre. Cette situation est celle du cas de rejet de l'OGP observé chez un répondant.

Tableau 43: Perception de la non-performance de l'outil

Aspects de la perception organisationnelle	Caractéristiques	Nombre de répondants
Non adhésion à la vision de la hiérarchie	Formalisation-contraintes	1
	Conflit de vision-légitimité	
Iniquité du processus d'évaluation	Justice-égalité	1

Non adhésion à la vision de la hiérarchie

Une perception de non-légitimité de l'outil à assurer la fonction d'outil de performance peut expliquer son rejet. Lorsqu'un acteur n'adhère pas aux valeurs de performance de l'outil adopté par la direction, il concentre ses efforts sur des critères de la performance autres que ceux portés par l'outil. Il s'éloigne de l'outil formel adopté. Il opte en parallèle pour un outil informel pouvant répondre aux spécificités de ses activités en remplacement de l'outil institué

I15 « Totalemment aberrant ce système-là. Mal utilisé, puis moi le principe est bon, mais il très mal utilisé...Le système d'évaluation, je l'aime et il a toute sa place, mais comment on l'utilise, cet outil-là n'est pas un outil mobilisant. Il n'est pas utilisé comme un outil mobilisant. Il faut doter les gens d'outils de travail qui correspondent à l'année qu'on travaille. Pas avec des outils de travail qui sont 20 ans en retard.

Malheureusement, on soumet de beaux chiffres et de beaux tableaux, mais tant aussi longtemps qu'on va toujours générer avec des mauvais outils de gestion, avec des outils peu performants en gestion, faire en sorte qu'on ne peut pas dire qu'une personne est dans l'action, elle est en action oui action de remplir des tableaux ou des justifications, faire un projet, mais l'efficience n'est pas là.»

Iniquité du processus d'évaluation

L'usage des outils de gestion peut poser un problème de justice organisationnelle. En effet, lorsque l'acteur considère que l'usage de l'outil induit une inégalité, il peut s'opposer à son usage. Le cas d'absence d'usage du cahier de gestion de la performance des cadres que nous avons observé montre que le volet du processus d'évaluation non équitable conduit au rejet de l'outil. Alors loin de constituer un stimulateur de l'usage de l'outil, sa dimension de reconnaissance de la performance basée sur l'évaluation non équilibrée peut réduire voire rejeter son application.

I15 « On n'évalue pas le cadre sur ce qu'il y a à faire. Moi là la priorité, c'est que mon équipe fait des projets et j'ai des objectifs et je mobilise mon énergie pour les aider... Moi j'ai vu des cadres avoir des bonus, ils n'ont pas de responsabilités, pas d'ouvrages. Ils ont un beau bonus, mais ils ne livraient pas le tiers de ce qu'ils doivent faire au quotidien. »

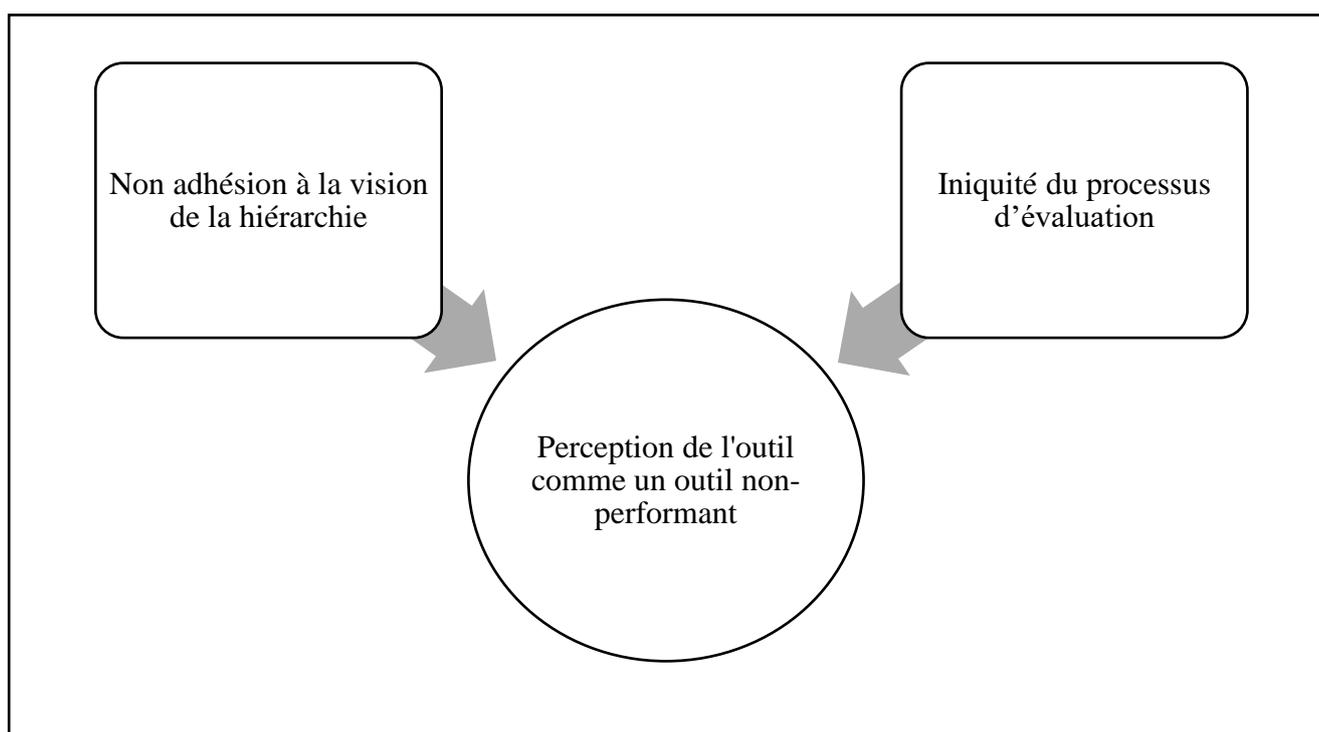


Figure 15: Perception de la non-performance de l'outil

I15 « Action de remplir des tableaux ou des justifications ... mais l'efficacité n'est pas là. Malheureusement, ce n'est pas ça pour moi la performance. »

Par notre analyse des usages des outils de gestion de la performance, nous avons observé les interventions sur les composantes des outils. De plus, nous avons mis en évidence les

raisonnements qui sous-tendent la variété des pratiques des acteurs. Pour mieux comprendre les usages variés des OGP par les gestionnaires rencontrés, nous avons décidé d'orienter notre recherche vers la formulation d'une typologie des usages des outils de gestion. La typologie « *aide les sociologues à comprendre la diversité qui existe dans une classe générale de phénomènes* » (Ragin, 1987, p. 149). Les chercheurs font recours à la démarche typologique à partir de l'analyse compréhensible d'un corpus d'entretiens, pour rendre compte de façon compréhensive les discours des répondants.

Section 3 : Typologie des usages-types des OGP

Dans la section précédente, nous avons retenu que les usages se traduisent par les interventions sur les outils et sont à la fois influencés par les raisonnements des acteurs-utilisateurs. Les usages des OGP peuvent donner lieu à une modification ou non de l'artefact ou des schèmes d'utilisation de ces outils. Nous avons observé que les interventions sur les outils se manifestent conjointement avec les raisonnements des acteurs donnant lieu à des usages variés. Plus particulièrement, nous avons conclu que lorsque l'acteur perçoit l'OGP comme un outil non légitime pour assurer la fonction d'instrument de gestion de la performance, l'outil n'est pas mis en usage. Il est donc rejeté par l'acteur.

Dans cette section, nous avons pour objectif de répondre à notre première question principale de recherche : **Comment les usages des outils de gestion de la performance se forment-ils dans une municipalité ?**

Pour répondre à cette question, nous avons procédé à une répartition de la description des discours des répondants dans les usages des outils de gestion de la performance. Pour ce faire, nous avons considéré les éléments constitutifs des usages des outils formels mobilisés.

Le tableau suivant montre la répartition des discours par référence aux trois éléments constitutifs des usages: acteurs-utilisateurs, outils et contexte de l'usage. Cette répartition des discours des répondants a permis de d'observer des usages variés.

D'une part, les usages qui impliquent une réflexion d'amélioration des actions de l'utilisateur et sont fortement liés à l'utilisateur lui-même. D'autre part, les usages que nous pouvons qualifier de passifs quant à eux reposent sur la qualité de l'outil et le contexte de l'usage. Enfin, le cas de rejet observé relève plus de l'utilisateur que de l'outil utilisé dans un contexte donné.

Tableau 44: Description par les répondants de l'usage des outils de gestion de la performance par référence aux éléments constitutifs des usages

Les usages types et les éléments constitutifs	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=347	Pourcentage : Par rapport au total-éléments	verbatim illustratifs
Usages d'amélioration	22	95	27 %	
Acteur utilisateur		77	81 %	
Perception de l'outil comme outil opérationnel lien avec les opérations	18	57	74 %	"Mais moi j'ai un tableau de bord, en fait un grand tableau de bord qui documente les priorités générales, les objectifs avec les indicateurs pour chacun de ces objectifs-là et le « comment atteindre ces objectifs-là ». Mes décisions, elles sont basées sur les comment notamment et les quoi ; et donc le tableau de bord que je garde précieusement devant moi tout le temps. Et qui m'amène à prendre des décisions." (0006) "Je regarde combien de temps ça me prend pour répondre à une demande et pour trouver une solution. Le temps précieux, il faut être efficace, peu importe l'Objet de la demande" (0016)
Habilité du gestionnaire	7	10	13 %	"je suis toujours en quête de transformer donc je pense que c'est ça qui nous distingue. Ma structure de travail en fait ses façons de faire sont toujours, je les requestionne constamment." (0007) "Moi je ne fais pas ça, moi je les confronte beaucoup plus ..." (0024)
Recherche Trouver la solution	1	3	4 %	
Revendiquer - demander	1	1	1 %	"On n'a pas rencontré les indicateurs qu'on veut alors il faut le démontrer à nos supérieurs et peut-être ça aurions-nous des ressources additionnels" (0013)
Acteur utilisateur		77	81 %	
Implication dans l'implantation	6	6	8 %	"on m'a demandé quels indicateurs seraient pertinents pour cette activité là...et je l'ai proposé." (0004) "Et j'avais écrit les 4 objectifs bien sûr" (0023)

Les usages types et les éléments constitutifs	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=347	Pourcentage : Par rapport au total-éléments	verbatim illustratifs
Usages d'amélioration	22	95	27 %	
Outil (qualité)		18	19 %	
Adaptabilité	11	12	67 %	"Eh bien je dirais 5 parce que c'est tellement intégré dans qu'est-ce qu'on fait maintenant-là » (0001) "Puis on l'a toujours utilisé et ce n'est pas parfait et ça répond quand même beaucoup à nos demandes" (0010)
Fonctionnalités techniques de l'outil	5	6	33 %	"C'est un indicateur simple ...pas complexe. Donc pas de faiblesses" (0013) "J'utilise l'absentéisme, le temps supplémentaire et la disponibilité des appareils sont des indicateurs facilement accessibles. Ils sont faciles, simples et sans marge d'erreur. Pour moi c'est important" (0021)
Contexte de l'usage			0 %	
Usages de dépendances	25	238	69 %	
Acteur-utilisateur		35	15 %	
Perception de l'outil comme outil organisationnel Pas de lien avec les opérations	14	35	100 %	"le tableau de bord avec les indicateurs de performance, avec des objectifs qu'on suit de façon qu'on pourrait dire assez rigoureuses" (0009)
Outil		132	55 %	
Formalisation des rencontres	15	17	13 %	"Il y a des contraintes : on en est à trois, quatre rencontres annuellement, puis ça demande de la production c'est assez lourd tout ce qu'on doit produire pour soutenir ça" (0007) " C'est standard et obligatoire d'avoir les 3 rencontres de rétroaction" (0012)

Les usages types et les éléments constitutifs	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=347	Pourcentage : Par rapport au total-éléments	verbatim illustratifs
Usages de dépendances	25	238	69 %	
Outil		132	55 %	
Iniquité-injustice- inégalité	5	6	5 %	"il faut être prudent quand même en ce sens parce que ça prend une espèce de, là aussi de justice d'équité dans la façon qu'on va distribuer" (0008) "Alors c quand qu'on arrive au pointage final. Là je parle d'une cote : cela m'a été favorable tandis que j'ai des collègues cela leur a été défavorable" (0013)
Mauvaise fonctionnalité technique	23	74	56 %	"qu'en réalité on ne parle pas d'un système intégré. Donc il y a de doublons, il y a beaucoup de double saisie de données. Les systèmes ne sont pas à jour dans le sens qu'ils ne font pas des systèmes d'alerte. Oui effectivement il faut le revoir." (0005) "ils sont peu fiables ou archaïques donc en ce moment je dirais les indicateurs qu'on a, on a le tableau de bord mais en termes de gestion qui prise la décision, il m'aide peu ou pas." (0007)
Objectifs déconnectés de la réalité des opérations	8	13	10 %	"certains objectifs ne cadrent pas avec notre direction" (0003) "ce ne sont pas des indicateurs pour moi" (0012)
Peu performant ou non efficace	7	12	9 %	"la majorité des mesures qu'on a c'est développé sur Excel parce que notre système de gestion de la maintenance est peu performant pour développer des outils." (0003)
Peu pertinent ou pas utile	8	10	8 %	"On fournit beaucoup d'indicateurs génériques qui ont peu d'utilité et qui paraissent bien" (0024) "C'est dur d'atteindre cet objectif là parce que la probabilité que j'ai un accident de travail est nul...rire" (0020)

Les usages types et les éléments constitutifs	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=347	Pourcentage : Par rapport au total-éléments	verbatim illustratifs
Usages de dépendances	25	238	69 %	
Contexte de l'usage		70	29 %	
Alignement Objectifs imposés	23	64	91 %	"on aura ces objectifs-là corporatifs d'en haut. Il faudra faire des actions dans cette voie." (0013) "c'est notre supérieur qui va dicter les grandes lignes, qui doit nous donner notre cahier et puis à partir de là on doit faire l'année avec ça. je saurais respecter ce qu'on me demande." (0025)
Charge de travail Manque de temps	5	6	9 %	"Ils collent mais il y a toujours l'espèce de sentiment d'être harpé par les opérations pour se corriger, harpé dans le sens, faire frapper. Les opérations viennent omnibuler (je dirai) la cause de gestion"
Rejet	1	14	4 %	
Acteur-utilisateur	1	8	57 %	
Perception de l'outil (outil non performant)	1	8	57 %	"totalement aberrant ce système-là. Mal utilisé, puis moi piff, le principe est bon mais il très mal utilisé...Le système d'évaluation, je l'aime et il a toute sa place mais comment on l'utilise, cet outil-là n'est pas un outil mobilisant. Il n'est pas utilisé comme un outil mobilisant" (0015) "On n'évalue pas le cadre sur ce qu'il y a à faire. Moi là la priorité, c'est que mon équipe fait des projets et j'ai des objectifs et je mobilise mon énergie pour les aider" (0015)
Outil	1	2	14 %	
Bonis de performance (inégalité)	1	1	50 %	"Moi j'ai vu des cadres avoir des bonus, ils n'ont pas de responsabilités, pas d'ouvrages. Ils ont un beau bonus mais ils ne livraient pas le tiers de ce qu'ils doivent faire au quotidien." (0015)

Les usages types et les éléments constitutifs	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=347	Pourcentage : Par rapport au total-éléments	verbatim illustratifs
Rejet	1	14	4 %	
Outil	1	2	14 %	
Objectifs déconnectés de la réalité	1	1	50 %	Je regarde mes objectifs et je les mets là parce que ça ne répond pas à ma réalité...100% est en dehors de ce que je fais au quotidien. C'est totalement ridicule...On n'évalue pas le cadre sur ce qu'il y a à faire
Contexte de l'usage	1	4	29 %	
Non Adhésion aux orientations stratégiques	1	3	75 %	"il y a toujours quelqu'un qui demande des rapports, des tableaux, des justifications, des explications qui fait que jusque-là que le gestionnaire de projet passe moins de temps en action, beaucoup plus en rédaction et en justification, ce qui fait que ça nuit à sa performance" (0015)
Charge de travail Manque de temps	1	1	25 %	"On peut se mettre de beaux objectifs et au lieu de dire ta job t'occupe énormément et donner." (0015)

Dans la description des usages, les utilisateurs se réfèrent plus aux éléments constitutifs des usages pour expliquer les raisons des interventions sur les outils. Aussi, les interventions sur les outils se font-elles par la modification ou non des composantes d'artefact et du schème d'utilisation de l'outil.

Les résultats mettent en évidence que le processus de formation des usages-types est complexe. Les usages types se forment à partir des interventions sur les composantes des outils et des raisonnements des acteurs justifiant les interventions.

Tableau 45: Usages-types d'OGP

<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; transform: rotate(-45deg);">Raisonnements</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; transform: rotate(-45deg); margin-left: 20px;">Intervention</div> </div>	Modification Artefact ou schèmes d'utilisation	Non-modification Artefact ou schèmes d'utilisation
Rôle de reddition de compte	-	Dépendance
Utilité opérationnelle	Amélioration	Amélioration
Outil de non-performance	-	Rejet

En dehors d'un cas d'absence d'usage, le tableau montre deux principaux usages-types : les usages de dépendance liés au schème-prescripteur et les usages d'amélioration liés au schème-utilisateur.

1. Usages d'amélioration

Ce type d'usage s'inscrit dans la ligne de l'intervention sur les outils de gestion. L'utilisateur peut apporter ou non, quelques modifications à l'artefact ou aux schèmes d'utilisation de l'OGP. Les modifications que peuvent subir les outils de gestion sont parfois influencées par la présence d'outils de gestion informels complémentaires dans la « boîte à outils » du gestionnaire.

Dans ce type d'usage, l'acteur s'emploie à adapter l'outil à son cadre d'action et à ses activités. Il correspond à la logique de pilotage. L'usage d'amélioration s'inscrivant le plus dans l'environnement de l'acteur, il est plus lié aux schèmes-utilisateur qu'aux schèmes-prescripteur. Cet usage peut permettre un changement des méthodes dans le but d'une amélioration de la performance. Il suscite des réflexions ou des actions d'amélioration dans les activités plutôt opérationnelles. Les utilisateurs justifient les usages d'amélioration par des raisonnements en lien avec leur perception de l'utilité opérationnelle de l'outil.

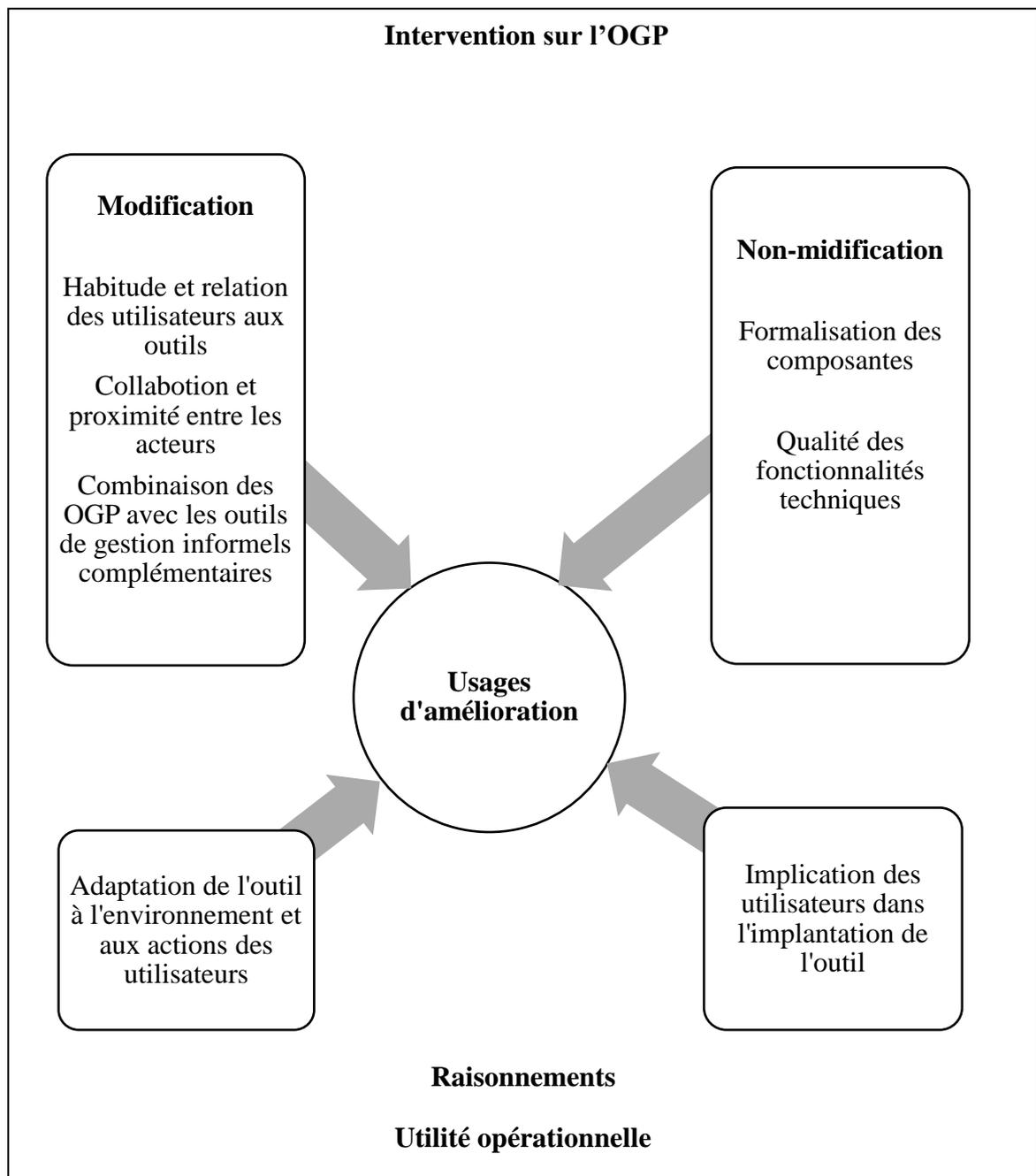


Figure 16: Formation des usages d'amélioration

L'encadré ci-après présente le cas d'un usage d'amélioration du cahier de gestion de la performance des cadres. Dans ce cas d'usage d'amélioration, l'acteur met en exergue son intervention sur l'outil et justifie dans le même temps son usage en relation avec son environnement et ses activités.

Encadré 7 : un exemple d'usage d'amélioration du cahier de gestion de la performance au SMRA

Moi ce que j'ai c'est que je travaille d'abord avec un cahier de performance. Le cahier de performance me cite mes objectifs pour l'année ... la première des choses et qui cible mes orientations, c'est lorsqu'un objectif n'est pas atteint. L'objectif n'est pas atteint, pour moi il y a problème ; donc pour moi déjà, c'est une première piste pour que je puisse éventuellement travailler avec l'équipe, faire un atelier Kaizen pour voir ce qui est à l'origine de ce problème-là. Est-ce que c'est un problème de capacité, est-ce que c'est un problème de formation, est-ce que c'est un problème de contrôle, c'est tout ça qu'il faut regarder. Et je le regarde en équipe. C'est un petit peu comme ça la démarche. ... donc je scinde toutes les étapes comme je l'ai mentionné tantôt et ça permet de voir de façon plus précise où peuvent être les problèmes

Chef de division, SMRA

Nous distinguons dans cet usage une intervention par modification de l'OGP (cahier de la performance) avec la combinaison d'un outil de gestion informel complémentaire (atelier Kaizen). Cet usage est aussi basé sur le raisonnement de l'acteur. Un raisonnement lié à l'adaptabilité de l'OGP aux besoins de ses activités opérationnelles.

2. Usages de dépendance

Les usages de dépendance des OGP ne sont pas sujets à des modifications des composantes d'artefact ou des schèmes d'utilisation des outils de la part des utilisateurs. La qualité de l'outil est avant tout un élément essentiel de l'usage de dépendance. Pour compenser les nombreux dysfonctionnements des outils qui limitent les usages des OGP, peu d'acteurs ont recours à d'autres outils de gestion. Les utilisateurs critiquent fortement l'aspect contraignant des OGP et le contexte de leur usage. Ils finissent par justifier leur intervention sur l'outil par des raisonnements en lien avec leur perception de l'outil comme un instrument de reddition de compte. L'utilisateur utilise les possibilités qu'offre l'outil pour répondre aux finalités organisationnelles de l'outil qu'à ses propres besoins.

Lorsqu'il est perçu comme un dispositif organisationnel, l'outil est utilisé spécifiquement par les acteurs pour satisfaire les demandes de contrôle de la hiérarchie. Dans ce type d'usage, les dysfonctionnements de l'outil sont relevés pour justifier une intervention limitée à ses fonctions instituées. Perçu comme un outil de contrôle de l'exécution des orientations stratégiques, l'OGP

est essentiellement utilisé pour répondre aux injonctions de la hiérarchie. Les informations produites par les OGP ne sont pas utilisées dans ce cas pour une amélioration des méthodes en vue de la performance. Aucune réflexion ou action d'amélioration ne sous-tend ce type d'usage limité au schème-prescripteur de l'outil perçu comme un instrument de reddition de compte.

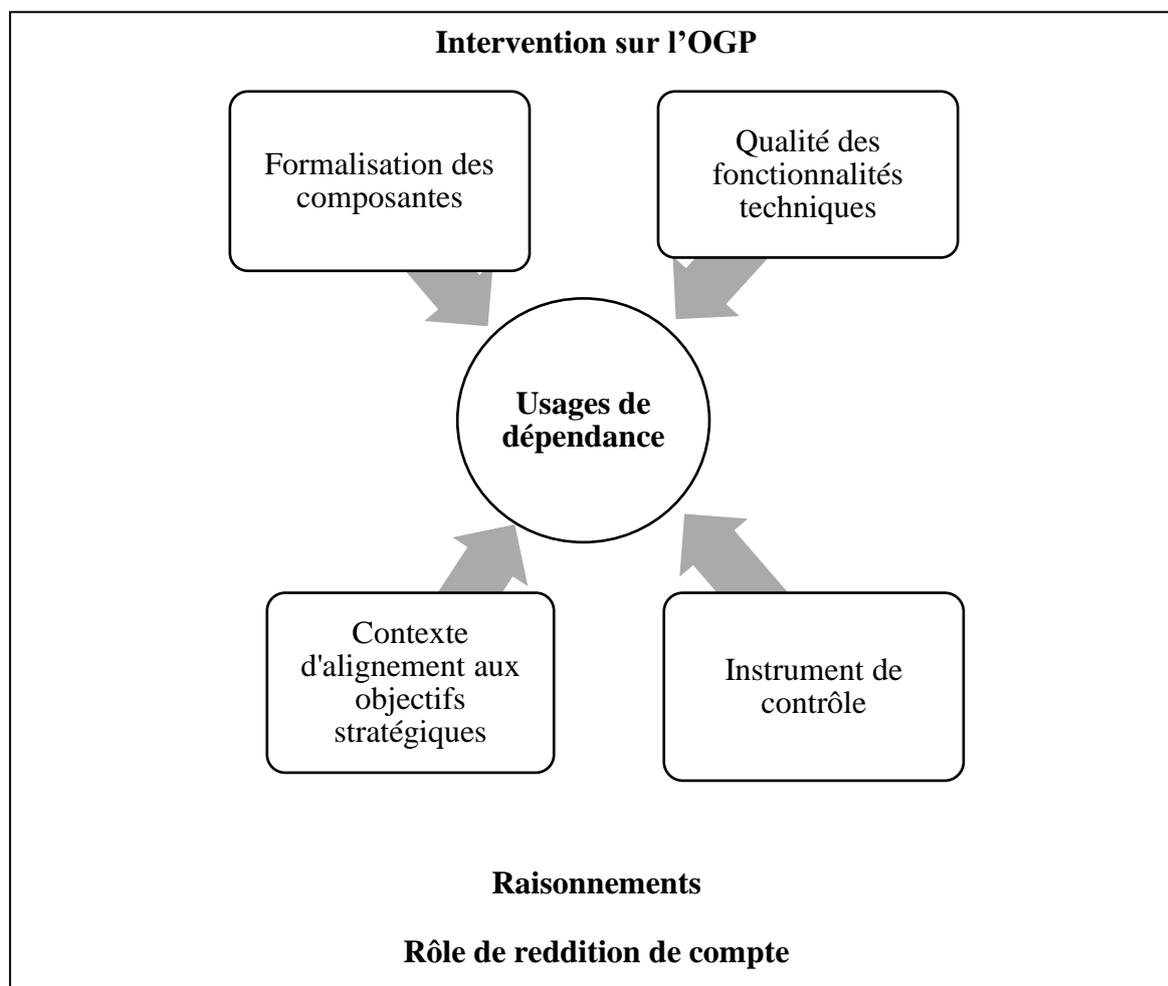


Figure 17: Formation des usages de dépendance

L'encadré ci-après présente le cas d'un usage de dépendance du cahier de gestion de la performance des cadres. Dans ce cet usage, l'acteur met en exergue son intervention sur l'outil sans agir sur ses composantes. Pour l'acteur, son usage est contraint par les injonctions de la hiérarchie.

Encadré 8 : un exemple d'usage de dépendance du cahier de gestion de la performance au SA

«L'an passé, on avait un objectif de santé-sécurité et il va falloir que je réduise le nombre d'accidents de travail. Je n'en ai pas ici. Nous sommes dans un environnement de bureau, quelqu'un peut-il se couper avec un papier. Il a fallu que j'achète une formation. Je suis allé suivre une formation d'une journée montrant un environnement (les gens qui se sont fait couper, les fils qui traînent, de l'huile versée...un atelier, un élévateur) qui ne correspond pas à un environnement de travail administratif. Tous les gestionnaires qui ont suivi la formation ont fait le même constat, mais ils disent regarde j'ai réussi mon objectif...mais il n'y a rien à mettre en application. Par contre ici j'ai eu des problèmes de santé mentale. Ce sont le stress, la pression de faire plus de coupures de personnel qu'il y a eu. Cette année, on a introduit ça, ça ne touche pas vraiment la performance au travail sinon indirectement. Je ne fais pas ça tous les jours, mais on met des ateliers c'est pour sensibiliser les gens des programmes d'aide aux employés, comment tu te sens, la civilité des choses comme ça. Souvent, les objectifs qu'on a sont déconnectés de notre réalité. On nous dit oui ça coûte cher quand il y a un accident au travail, alors il faut éviter les accidents au travail pour réduire les coûts. C'est dur d'atteindre cet objectif-là parce que la probabilité que j'aie un accident de travail est nul...rire...rire.»

Chef de division, SA

Nous distinguons dans cet usage une non-modification des composantes d'artefact et des schèmes d'utilisation de l'outil. Le but de l'usage est de répondre aux exigences de la hiérarchie formalisées par le schème-prescripteur de l'outil. Il a une utilité globale et organisationnelle avec des contraintes imposées et l'utilisateur s'y conforme.

3. Absence d'usage

En dehors des usages de dépendance et d'amélioration, nous avons mis en évidence un cas d'absence de l'OGP.

Lorsque l'acteur n'adhère pas aux valeurs de performance de l'outil. Il concentre ses efforts sur des critères de la performance autres que ceux portés par l'outil. Il n'y a aucune intervention de l'utilisateur ni sur l'artefact, ni sur les schèmes s'utilisation de l'outil. Le rejet de l'outil constitue un cas d'absence d'usage. Le cas d'absence d'usage est fortement influencé par la présence d'outils de gestion informels de substitution dans la « boîte à outils » du gestionnaire. L'utilisateur critique l'outil et justifie l'absence d'usage par des raisonnements en lien avec sa perception de l'outil comme un outil non performant.

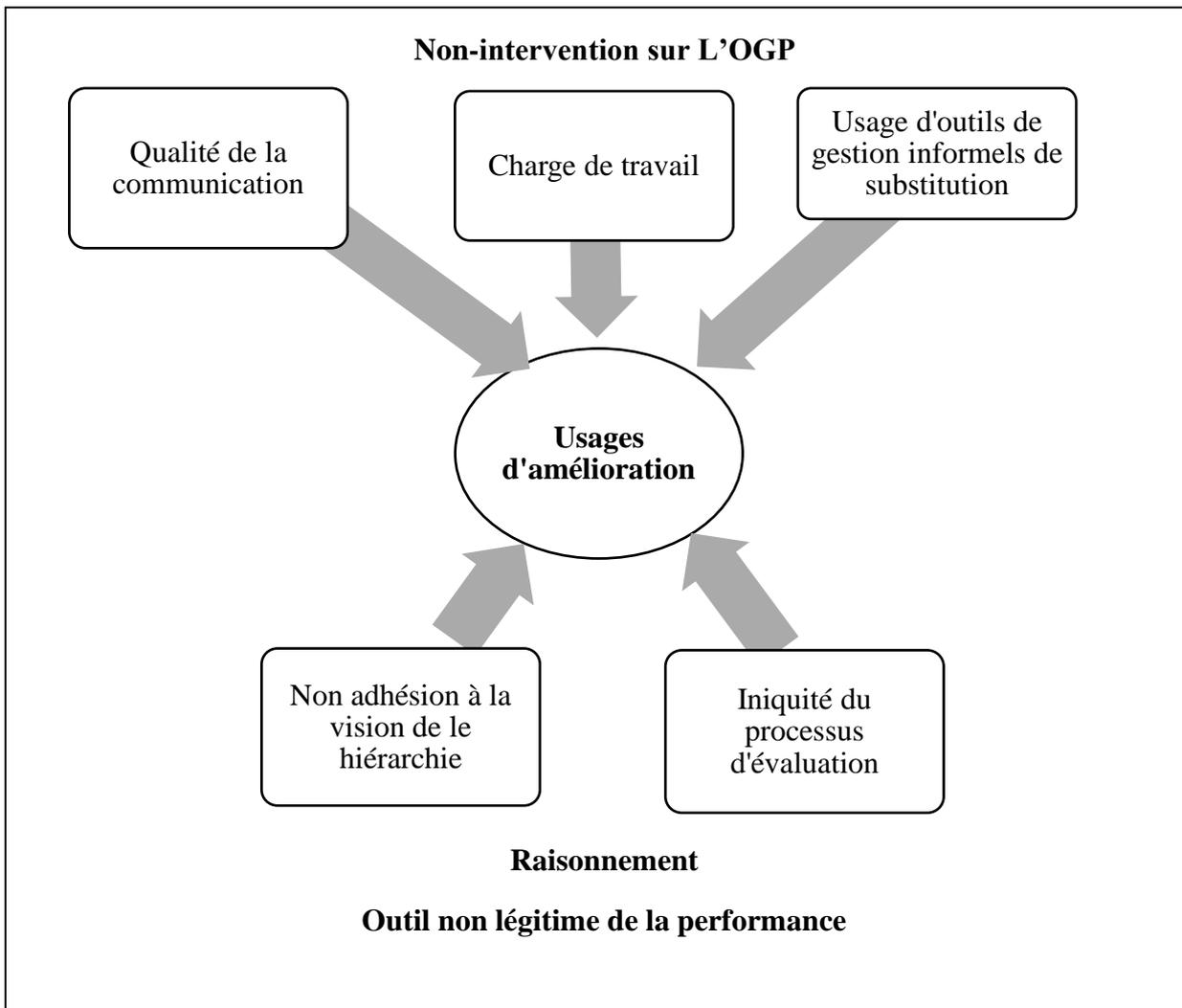


Figure 18: Illustration du cas d'absence d'usage

L'encadré ci-après présente le cas d'absence d'usage du cahier de gestion de la performance des cadres. Dans ce cas de rejet de l'outil, l'acteur critique l'OGP et se concentre sur sa propre vision de la performance. Il exprime son aptitude et sa capacité à définir lui-même les outils pouvant contribuer à l'amélioration de sa performance. L'acteur insiste sur son opposition à la légitimité de l'OGP comme un outil de gestion de la performance. Par ce désaccord, Il justifie le rejet de l'outil.

Encadré 9 : un exemple d'absence d'usage du cahier de gestion de la performance au SGPI

« Cet outil-là n'est pas un outil mobilisant. Il n'est pas utilisé comme un outil mobilisant. Il faut doter les gens d'outils de travail qui correspondent à l'année qu'on travaille. Pas avec des outils de travail qui sont 20 ans en retard.

Malheureusement, on soumet de beaux chiffres et de beaux tableaux, mais tant aussi longtemps qu'on va toujours générer avec des mauvais outils de gestion, avec des outils peu performants en gestion, faire en sorte qu'on ne peut pas dire qu'une personne est dans l'action, elle est en action oui action de remplir des tableaux ou des justifications, faire un projet, mais l'efficacité n'est pas là. Malheureusement ce n'est pas ça pour moi la performance. je regarde mes objectifs et je les mets là parce que ça ne répond pas à ma réalité...100 % est en dehors de ce que je fais au quotidien. C'est totalement ridicule...On n'évalue pas le cadre sur ce qu'il y a à faire. Moi là la priorité, c'est que mon équipe fait des projets et j'ai des objectifs et je mobilise mon énergie pour les aider.....je suis en train de faire un projet 10 millions qui va sauver un million à la ville, ils ne mettent pas cela dans mes objectifs.....Et vous me donnez un mandat de 2 à 6 ans que je n'ai pas fait et que je ne comprends même pas.

Le jour que la direction doit décider que les cadres doivent fixer des objectifs pour leurs cadres quand ça correspond à 60 % de leur quotidien du travail, quand ils écriront ça là, 60 à 70 % et 30 % d'amélioration pour autres choses qui correspondent aux orientations de la direction générale ça va faire du bien à tout le monde. Pour le moment moi ma priorité, ce n'est pas le cahier de la performance (outil formel), je m'en contre fous J'ai vu des gens faire un tableau monstrueux avec Excel pour gérer ça. J'ai pris la décision de mettre ça en place le logiciel de gestion de projet et ça m'a coûté 15000\$ sur mon budget, le logiciel est hyper convivial et simple d'utilisation ... Moi un vieux, je l'utilise facilement.... Je peux faire tous les rapports que je souhaite avec»

Chef de division, SGPI

Dans ce cas d'absence, il n'y a aucune intervention sur l'OGP. Nous observons l'éloignement de l'acteur vis-à-vis de l'OGP (cahier de performance des cadres) au profit d'un outil informel de substitution (logiciel de gestion de projet).

Section 4 : Justification des usages-types des OGP

La section précédente nous a permis de répondre à notre question principale : **comment les usages des outils de gestion de la performance se forment-ils dans une municipalité ?** Par cette question, nous avons proposé une typologie de deux principales formes d'usages d'outils de gestion de la performance. Il s'agit en dehors du cas d'absence d'usage, des usages d'amélioration et des usages de dépendance.

Dans cette dernière section, nous répondrons à notre deuxième question de recherche : comment les acteurs municipaux justifient-ils leur usage des OGP ? Pour répondre à cette question et par une analyse d'occurrences; nous avons procédé à la répartition du discours des répondants selon les différents mondes de la théorie des Économies de la grandeur.

Boltanski et Thévenot (1991) identifient les mondes de l'opinion, l'inspiration, domestique, civique, industriel et marchand. Par ailleurs, le monde des projets (Boltanski et Chiapello, 2007) et vert (Lafaye et Thévenot, 1993) s'ajoutent aux mondes identifiés par Boltanski et Thévenot (1991). Dans un secteur public municipal complexe et confronté à de multiples logiques, les acteurs font référence aux principes supérieurs communs des mondes pour justifier leurs pratiques en situation d'usage des outils de gestion. Ainsi, nous avons identifié et réparti les mondes de la justification dans les usages-types des OGP.

À la suite de nos analyses, les résultats ont montré que les gestionnaires se réfèrent à plusieurs mondes pour justifier les usages des outils de gestion de la performance. Les usages correspondent en réalité à des justifications plurivoques et complexes que mettent en avant les acteurs pour donner du sens à leur pratique. Nous avons conclu finalement à une hybridité des usages-types des OGP mettant en relation la logique managériale et le monde industriel d'une part et la logique bureaucratique et les mondes : civique et domestique d'autre part.

1. Répartition globale des discours dans les mondes des Économies de la grandeur

L'analyse thématique des discours des répondants a révélé les éléments des mondes auxquels les gestionnaires font référence pour justifier leur usage des OGP. La répartition de ces discours est faite dans un premier temps selon les thèmes principaux que nous avons retenus dans l'analyse de contenu. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à un regroupement de ces thèmes dans les mondes selon les principes supérieurs auxquels ils correspondent. Par l'analyse de contenu, nous avons apprécié et pris en compte la pertinence des thèmes développés dans les discours d'usages des OGP. Le recours à l'analyse par occurrences a renforcé notre appréciation des thèmes récurrents contenus dans le discours des répondants. L'analyse par

occurrences nous a permis de regrouper et de considérer le poids des valeurs de chaque monde par rapport à l'ensemble des thèmes identifiés selon l'analyse de contenu des discours.

Tableau 46: Extrait des occurrences des répondants en référence aux valeurs des mondes

Numéro codage répondant	civique (24) Généralisation- formalisation- règlement (20) participation-action collective (15) équité-justice- légalité (12) imputabilité- responsabilisation (5) Dimension humaine et sociale-formalité (5)	domestique (25) Respect de la hiérarchie (16) Alignement des objectifs (12) structure pyramidale (9)	industriel (27) fonctionnalités- praticabilité- adaptabilité (23) Performance- efficacité- pertinence (20) Mesure- évaluation- Contrôle (19) avantage-utilité (11) causes (11) Expérience- expertise technique (9)	opinion (5) représentation (3) Amour-propre- réputation (2)	inspiré (9) Habitue- différenciation (5) créativité- imagination (4)	Marchand (0)
0001	x	x	x	x		
0002	x	x	x			
0003	x	x	x			
0004	x	x	x			
0005	x		x			
0006		x	x			
0007	x	x	x		x	
0008	x	x	x	x	x	
0009	x	x	x	x	x	
0010	x	x	x			
0011	x	x	x		x	
0012	x	x	x			
0013	x	x	x			
0014	x	x	x			
0015	x	x	x			
0016		x	x			
0017	x	x	x			
0018	x	x	x			
0019		x	x			
0020	x	x	x			
0021	x	x	x	x		
0022	x	x	x			
0023	x	x	x			
0024	x	x	x		x	
0025	x	x	x			
0026	x		x	x	x	
0027	x	x	x			

Ce tableau est extrait du tableau croisé dynamique d'Excel que nous avons réalisé. Il est le résultat de la fonction somme.si du tableur pour montrer la référence d'un répondant aux mondes de la justification. Ce tableau fait également ressortir la récurrence des thèmes reliés aux valeurs des principes supérieurs communs des mondes de la justification. Nous constatons la pluralité des mondes auxquels les répondants font référence pour justifier les usages des OGP.

Nous avons classé les mondes de la justification des usages des OGP observés selon trois dimensions : les mondes dominants, les mondes limités et les mondes absents.

1.1. Mondes dominants

Les discours des répondants convergent pour la plupart vers les principes supérieurs communs de trois principaux mondes. Les raisonnements liés aux mondes : industriel, civique et domestique sont mis en avant pour justifier les usages variés d'outils de gestion. Ces trois mondes constituent les références principales des usages-types des OGP. Tandis que le monde industriel se repose sur la qualité de l'outil, le monde domestique renvoie au respect de la hiérarchie et le monde civique se fonde sur la formalisation et l'action collective.

Tableau 47: Mondes dominants

Mondes dominants (95%)	Principe supérieur commun (Boltanski et Thévenot, 1991)	Raisonnement dominant correspondant
Industriel (60 %)	Efficacité	Qualité de l'outil
Civique (22 %)	Représentativité	Formalisation et action collective
Domestique (13 %)	Tradition	Respect de la hiérarchie

Monde industriel : Qualité de l'outil

Le monde industriel se base sur les valeurs de performance et de productivité, de pertinence et d'utilité (Boltanski et Thévenot, 1991). Nous avons recherché dans le corpus empirique les thèmes correspondants à ce principe d'efficacité. Les outils sont importants dans le monde industriel qui se repose sur le principe supérieur commun de l'efficacité (Boltanski et Thévenot, 1991). Nous avons identifié dans les discours des répondants des références au monde industriel dans leur usage des OGP. D'une part, les usages sont liés à la qualité de l'outil (adaptabilité et utilité) et l'habitude de l'utilisateur (l'expérience, l'expertise technique). D'autre part, les répondants ont évoqué les valeurs relatives aux finalités de l'outil (la performance et la mesure) et aux causes de ses dysfonctionnements (sous-investissement et charge de travail).

Tableau 48: Répartition des valeurs dans le monde industriel

Les mondes et Valeurs correspondants	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=346	Pourcentage par rapport au total - Valeurs	Verbatim illustratif
Industriel	27	208	60 %	
Performance- efficacité- pertinence	20	50	24 %	"je vais rapidement régler le dossier en faisant une baisse de valeur beaucoup plus importante et la concéder très rapidement...maintenir un taux de réduction de valeur qui est assez comparable" (0008) "La mesure du temps supplémentaire, ce n'est pas parce que c'est monétaire, mais plutôt un outil théorique pour améliorer la performance très facilement " (0021)
Expérience- expertise technique	9	12	6 %	" moi comment je marchais avant au privé , on faisait le cahier avec l'employé et là on établissait les objectifs ensemble et le patron disait moi j'aimerais aller là et toi qu'est-ce que tu aimerais faire" (0018) "Même sans indicateurs on sait où sont nos forces et nos faiblesses" (0002)
Qualité de l'outil : Fonctionnalités- praticabilité- adaptabilité	23	78	38 %	"C'est un indicateur simple ...pas complexe... donc pas de faiblesses " (0013) "Donc je pense que la façon dont il est monté peut-être que ce n'est pas assez , pour la réflexion" (0009)
Avantage-utilité	11	12	6 %	"au niveau de ton augmentation salariale, le bonis à la performance qu'on peut te donner. Donc il y a un lien qui est direct" (0004) "c'est un peu indispensable dans ce sens que si on n'a pas ces indicateurs- là, il faut aller chercher les chiffres autrement." (0019)

Les mondes et Valeurs correspondants	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=346	Pourcentage par rapport au total - Valeurs	Verbatim illustratif
Industriel	27	208	60 %	
Mesure-évaluation-Contrôle	19	39	19 %	"Si tu ne mesures pas tu ne sais pas où tu peux t'améliorer donc moi le fait que ces indicateurs soient là, ok ils donnent les résultats" (0009) "Après ça on évalue globalement la performance des cadres par rapport à ça" (0002)
Causes	11	17	8 %	"C'est la même chose en technologie de l'information. En TI la ville a sous investi donc elle n'est pas à jour...avoir des logiciels, des outils en technologie de l'information pourraient nous permettre des gains importants" (0013) "On peut se mettre de beaux objectifs et au lieu de dire ta job t'occupe énormément et donner " (0015)

Cette répartition montre une grande diversité des valeurs de l'efficacité du monde industriel dans les usages des OGP. Les principales caractéristiques du monde industriel observées sont la qualité de l'outil, les finalités de l'outil et l'habitude de l'utilisateur.

Qualité de l'outil

Nous avons observé que la qualité de l'outil est évoquée par les répondants à travers une grande variété de thèmes pour justifier les divers usages qu'ils font des outils de gestion. Lorsque les répondants évoquent une bonne fonctionnalité technique de l'outil, c'est-à-dire la simplicité et la facilité d'intervention, ils en font un usage utile à leurs besoins. L'adaptabilité et la flexibilité des composantes de l'outil permettent également aux acteurs de le considérer dans leurs activités opérationnelles. Par contre, lorsque les répondants mettent l'accent sur les dysfonctionnements de l'outil, en l'occurrence sa complexité et sa rigidité, ils justifient l'usage standard qu'ils en font. Les répondants relèvent l'insuffisance et la disponibilité des données en temps réel. Alimentées par des données peu fiables de systèmes d'information considérés désuets, les informations produites par l'outil sont moins pertinentes. Par conséquent, l'usage qui s'en suit est minimal pour respecter les schèmes-prescripteurs de l'outil.

Finalités de l'outil

Les objectifs poursuivis par la mise en œuvre des outils orientent le comportement d'usage des acteurs. Lorsque les acteurs perçoivent que les objectifs sont déconnectés de leur réalité quotidienne, ils justifient l'usage par le besoin de répondre aux demandes de la hiérarchie. Ces demandes sont par exemple inscrites dans les cahiers de gestion de la performance en termes de mesure, d'évaluation et de contrôle. Les objectifs étant considérés imposés et obligatoires, les acteurs sont contraints d'y répondre. Les usages qui s'en suivent sont plutôt de type de dépendance.

L'habitude de l'utilisateur

La relation de l'acteur avec les outils de gestion est importante dans la considération de l'utilité de l'outil pouvant aider à la prise de décision dans les opérations. L'utilité perçue de l'outil par son utilisateur est indispensable à son usage correspondant à ses activités. Lorsque l'utilisateur évoque son expérience avec l'usage des OGP, il accepte mieux les outils mis à sa disposition et montre sa capacité à les transformer pour les adapter à ses besoins. Ainsi, la présentation de certains indicateurs dans les tableaux de bord peut permettre à un utilisateur de revendiquer des ressources additionnelles. L'outil devient alors un outil de revendication de par l'avantage de son usage perçu par l'utilisateur. L'outil est également utilisé pour questionner, rechercher les causes des problèmes et trouver des solutions. L'utilisateur peut également assimiler l'outil à sa productivité et à son rendement. Par conséquent, l'acteur justifie ses pratiques par son habitude des outils de gestion.

Monde civique : Formalisation et action collective

Le monde civique se base sur les valeurs de représentativité et de l'intérêt de la collectivité (Van Campenhoudt et Marquis, 2014). Dans ce monde, c'est l'intérêt général qui prime sur les besoins spécifiques des acteurs. Le principe supérieur commun de ce monde est la représentativité (Boltanski et Thévenot, 1991).

Nous avons recherché dans le corpus empirique les thèmes correspondants à ce principe de la prééminence de la représentativité. Nous avons identifié dans les discours des répondants, des références au monde civique dans leur usage des OGP. Les répondants ont évoqué les valeurs relatives à l'action collective, à la formalisation et à la généralisation des règles.

Dans les discours, les répondants révèlent autant le bienfait des règlements et de la légalité qui encourage la justice et l'équité. Néanmoins, d'autres répondants voient en la formalisation des règles, un frein à la créativité et à l'imagination pour adapter les outils à leurs besoins. On observe chez les acteurs une volonté de participation à l'activité collective et en même temps une volonté de ne pas perdre de vue leur singularité. Ainsi, des répondants reconnaissent que les objectifs définis dans les cahiers de gestion de la performance permettent la responsabilisation et l'imputabilité des acteurs.

Tableau 49: Répartition des valeurs dans le monde civique

Les mondes et Valeurs correspondants	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=346	Pourcentage par rapport au total - Valeurs	Verbatim illustratif
Civique	24	76	22 %	
Participation-action collective	15	26	34 %	"Mais là c'est vraiment officiel, il y a le processus établi, ça aide à la performance du cadre, de son équipe ; mais la performance globale parce qu'au départ on identifie les objectifs ensemble " (I01) pour moi déjà, c'est une première piste pour que je puisse éventuellement travailler avec l'équipe , faire "un atelier Kaizen pour voir qu'est-ce qui est à l'origine ce problème-là. Et je le regarde en équipe. C'est un petit peu comme ça la démarche." (I11)
Équité-justice-légalité	12	12	16 %	"On a des suis légaux à faire. On a la loi 430 . Tout est informatisé maintenant. Si on met fin à l'utilisation, il y aura des risques envers les lois, envers la sécurité" (I18) " Il y a aussi un autre aspect de l'utilisation qui concerne l'obligation légale pour les réparations sur le véhicule." (I10)

Les mondes et Valeurs correspondants	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=346	Pourcentage par rapport au total - Valeurs	Verbatim illustratif
Civique	24	76	22 %	
Imputabilité-responsabilisation	5	6	8 %	"Il y a les coûts de réparation pour des prix anormaux, tous les prix abusifs, parce qu'on veut responsabiliser aussi les arrondissements. Donc ça je le mesure." (I10) "comment contrôler et gérer l'imputabilité et la population aussi exige que la fonction publique, qu'elle paie bien soit la hauteur de ses attentes." (I04)
Dimension humaine et sociale-formalité	5	6	8 %	"Si le climat de travail n'est vraiment pas bon, s'il y a beaucoup de problématiques. Pour moi, c'est un indicateur de la non-qualité, du non-fonctionnement » (I01) " Ça sert aussi, il faut s'en servir pour motiver le personnel également, dans le sens qu'on établit un objectif. Ça fait un élément de motivation. " (I08)
Généralisation-formalisation-règlement	20	26	34 %	"C'est standard et obligatoire d'avoir les 3 rencontres de rétroaction" (I12) "Donc voilà, donc c'est clair que pour nous ça nous impose à faire le suivi aussi puis d'avoir l'avancement de ces objectifs-là qu'on s'est doté individuellement." (I05)

Dans le monde civique, les acteurs se reconnaissent le plus dans une action collective en mettant en avant la généralisation et la formalisation des règles dans les usages variés des OGP.

Participation à l'action collective

Pour justifier une adhésion au collectif promu par les cahiers de gestion de la performance, des répondants insistent sur la force de la collaboration et de la discussion dans les équipes. Ainsi le manque d'implication des acteurs dans la mise en œuvre des outils peut être perçu comme un frein à la participation collective. Certains acteurs se trouvent alors éloignés des objectifs de certains indicateurs contenus dans les tableaux de bord, car peu impliqués dans leur mise en place. Tandis que des acteurs font l'éloge de la participation collective impulsée par les cahiers

de gestion de la performance, d'autres dénoncent des objectifs imposés et des obligations contraignantes dans les usages de ces cahiers.

Généralisation et formalisation des règles

L'usage des OGP par la formalisation permet de répondre aux demandes de contrôle de la direction générale de la ville. Il est également utile pour faire face aux exigences des citoyens. Le recours à l'alignement stratégique de la ville conduit à la généralisation des objectifs dans les cahiers de gestion de la performance et la formalisation de certains indicateurs de performance dans les tableaux de bord. Certains répondants estiment alors que les objectifs sont imposés et ne correspondent pas toujours à la réalité des opérations. Ce qui conduit l'utilisateur de l'outil dans une démarche d'usage de l'outil limité à ses finalités prescrites. Dans le même temps, d'autres répondants voient certains indicateurs de performance simples et faciles à intégrer dans les opérations quotidiennes. Bien que la formalisation et la généralisation permettent de répondre aux objectifs d'alignement stratégique, elles sont loin de conduire à un usage dynamique des OGP.

Monde domestique : Respect de la hiérarchie

Apparaissent comme justes les actions qui se fondent sur les principes de l'autorité et de subordination, ainsi que le respect de la hiérarchie (Boltanski et Thévenot, 1991). Le principe supérieur commun de ce monde est la tradition (Boltanski et Thévenot, 1991). Les références au monde domestique dans les discours sont fortement exprimées dans la volonté des répondants d'agir dans le même sens que la haute direction. La plupart des répondants ont dès lors insisté sur les exigences de la hiérarchie pour un alignement stratégique des actions suivant une structure pyramidale. Plusieurs répondants considèrent d'ailleurs que le pouvoir de la hiérarchie contribue à placer l'usage de l'OGP dans une dimension d'outil de contrôle et non de performance. Lorsque l'outil est perçu par les acteurs comme un outil au service des demandes de la direction, les acteurs s'éloignent de l'outil et finissent par l'utiliser sous contrainte ou dans un cas observé à le rejeter tout simplement. Les valeurs de ce principe sont très critiquées dans les usages des OGP. Elles sont en contradiction avec le désir de liberté et d'autonomie des acteurs-utilisateurs des OGP.

Tableau 50: Répartition des valeurs dans le monde domestique

Les mondes et Valeurs correspondants	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=346	Pourcentage par rapport au total - Valeurs	Verbatim illustratif
domestique	25	46	13 %	
Alignement stratégique	12	13	28 %	"On s'aligne autour des grands objectifs de la ville , mais aussi des activités par exemple au niveau des conseillers, je fais une rencontre et je leur dis voici les objectifs de la ville notre charge de travail aussi" (I20) "permet aussi de s'assurer que nous travaillons dans le même sens que les priorités de la direction générale."
Respect de la hiérarchie	16	23	50 %	"Une fonction de contrôle. Le contrôle de mes supérieurs immédiats qui voudraient savoir si je travaille bien" (I13) "c'est notre supérieur qui va dicter les grandes lignes, qui doit nous donner notre cahier et puis à partir de là on doit faire l'année avec ça. je saurais respecter ce qu'on me demande." (I25)
structure pyramidale	9	10	22 %	" Au début de l'année, la direction donne ses orientations et c'est descendu et eux autres ils se font des objectifs qui sont transmis aux directeurs et qui sont aux chefs de section de façon pyramidale " (I21) " bien sûr, il a des objectifs qui vont se cascader dans les cahiers de mes propres gestionnaires et ça va descendre dans les cahiers des professionnels" (I27)

Dans les usages des OGP de type de dépendance, le principe du respect de la hiérarchie est essentiellement mis en avant pour justifier les pratiques. Le suivi de l'alignement stratégique par la structure pyramidale de son application est en lien avec les exigences de la hiérarchie. Nous avons observé que la plupart des répondants se réfèrent au principe du respect de la hiérarchie pour justifier leur usage des outils limités à ses finalités prescrites.

Le respect de la hiérarchie

Les objectifs prescrits promus par les OGP invitent leurs utilisateurs à une adhésion aux orientations de la haute direction. La stratégie d'alignement des priorités annuelles de la ville par une diffusion pyramidale vers les acteurs suscite la responsabilisation et l'imputabilité des acteurs. Ceci conduit les acteurs à considérer l'outil comme un instrument éloigné de la réalité de leurs opérations. Le respect des contraintes légales et des obligations dans les usages des OGP s'apparente alors à des pratiques dictées par les outils. Un répondant déplore par exemple l'impossibilité de mettre en doute la pertinence de certains objectifs contenus dans les cahiers de gestion de la performance comme la réalisation de sondages. Lorsque l'usage des OGP tend à répondre aux priorités de la hiérarchie, on assiste à des pratiques de bienveillance loin des besoins d'amélioration.

1.2. Mondes limités

Dans les discours des répondants, les références aux valeurs des mondes : inspiré et de l'opinion sont rares. La justification par les principes supérieurs communs de renommée ainsi que celle de créativité sont limitées dans le corpus étudié. Ces deux mondes représentent une très faible part des éléments de justification des pratiques des acteurs dans les usages des outils de gestion de la performance.

Tableau 51: Mondes limités

Mondes limités (5/100)	Principe supérieur commun (Boltanski et Thévenot, 1991)	Raisonnement dominant correspondant (corpus d'analyse)
inspiré (4 %)	Créativité	Habitude-différenciation
Opinion (1 %)	Renommée	Représentation

Monde inspiré : Habitude

Dans le monde inspiré, les actions sont justifiées par l'inspiration, l'imagination, la créativité et la spontanéité de l'acteur en situation (Van Campenhoudt et Marquis, 2014 ; Boltanski et Thévenot, 1991). Dans le corpus que nous avons étudié, nous avons observé très peu de cas de référence au principe supérieur commun de la créativité dans les usages des OGP. Très peu de répondants ont exprimé des valeurs d'imagination et d'inspiration face aux outils de gestion. Nous avons observé par ailleurs que le nombre d'occurrences de références à l'imagination et à la différenciation sont négligeables. Le peu de répondants inspirés a la particularité d'avoir

une expérience récente dans de grands groupes du secteur privé. Ils justifient leur usage des outils de gestion notamment par leur habitude des outils de performance. Ils ont une tendance à faire face au changement. Passionnés, ils identifient les problèmes et cherchent des solutions face au statu quo que les outils peuvent présenter par leurs dysfonctionnements.

Tableau 52: Répartition des valeurs dans le monde inspiré

Les mondes et Valeurs correspondants	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=346	Pourcentage Par rapport au total – Valeurs	Verbatim illustratif
inspiré	6	9	3 %	
créativité- imagination	4	4	44 %	"Je fais de multiples modifications aux façons de faire, à la structure, je suis toujours en quête de transformer donc je pense que c'est ça qui nous distingue" (0007) "je scinde toutes les étapes comme je l'ai mentionné tantôt et ça permet de voir de façon plus précise ou peuvent être les problèmes. Donc pour moi, considérant les enjeux, je regarde tout le processus d'acquisition et je mesure chacune des étapes" (0011)
Habitude- différenciation	3	5	56 %	"Je fais de multiples modifications aux façons de faire, à la structure, je suis toujours en quête de transformer donc je pense que c'est ça qui nous distingue " (0007) "Moi je ne vois pas ça pour un outil de contrôle . Mais la ville a tendance dans ces actions à le transformer en outil de contrôle." (0024)

Dans les usages des OGP, le rapport de l'acteur aux outils de gestion c'est-à-dire son habitude est essentiellement mise en avant pour justifier les pratiques d'amélioration.

Habitude-différenciation

Les acteurs par leur habitude des outils de gestion fondent leur usage sur la différenciation. Les règles ne constituent pas pour ces utilisateurs des contraintes. Par leur relation avec les outils, ils ont une attitude d'appropriation et d'ouverture au changement. Lorsque les acteurs ont une habitude des outils de gestion, ils développent une bonne relation aux outils et justifient leur usage par des pratiques originales au-delà des fonctions prescrites.

Monde de l'opinion : représentation et réputation

Le monde de l'opinion est celui dont les valeurs de référence sont la notoriété et la réputation (Boltanski et Thévenot, 1991). Dans leur grande majorité, les répondants se servent moins du principe supérieur commun de la renommée du monde de l'opinion pour justifier leur usage des OGP. Nous avons observé un nombre non significatif d'occurrences de références à la réputation et à la représentation pour la justification des usages des outils de gestion. Le recours au monde de l'opinion est très limité dans les usages des outils de gestion de la performance par les personnes interrogées. Néanmoins lorsqu'il est mobilisé, l'acteur-utilisateur de l'outil insiste par exemple sur les contradictions des objectifs du cahier de gestion de la performance et de certains indicateurs par rapport aux pratiques réelles. Bien qu'isolées, des références à la renommée touchent l'amour propre et la réputation des acteurs qui les expriment pour justifier leur usage des outils de gestion.

Tableau 53: Répartition des valeurs dans le monde de l'opinion

Les mondes et Valeurs correspondants	Nombre de répondants N=27	Nombre d'occurrences U=346	Pourcentage Par rapport au total - Valeurs	Verbatim illustratif
opinion	5	5	1 %	
Amour-propre-réputation	2	2	40 %	"Je suis vraiment bon en passant" (0008) "Je suis vraiment heureuse, j'étais la première à dire qu'il nous faut un tableau de bord équilibré et à écouter les gens pour faire équilibrer en incluant l'employé" (0026)
Représentation	3	3	60 %	" je suis presque sûr qu'au niveau des équipes de gestion au-dessus de moi, c'est très peu regardé, très peu utilisé. " (0009) "Pour l'assiduité, c'est bien important, mais parfois il y a des directives qui sont contradictoires. Donc je le sais et ils le savent aussi" (0021)

Dans les usages des OGP, la représentation vis-à-vis des pratiques des autres utilisateurs peut être relevée par l'acteur pour justifier ses propres pratiques de dépendance.

Représentation

Les acteurs justifient leur propre usage par la représentation qu'ils ont des usages des autres. Les usages des utilisateurs sont aussi motivés par le sentiment que les autres sont conscients des limites des outils de gestion. Lorsque les acteurs ont une représentation de réticence des autres à l'égard des outils de gestion, ils renforcent leur propre attitude de méfiance à l'égard des outils. Ainsi, ils justifient leur usage limité aux fonctions prescrites et même parfois en dessous.

1.3. Mondes absents

Dans notre étude sur les usages des OGP, le principe supérieur commun de la richesse du monde marchand ne présente aucun d'intérêt pour les acteurs rencontrés. Les valeurs de concurrence et de rivalité du monde marchand apparaissent loin des préoccupations individuelles des usages des outils de gestion de la performance. Le monde marchand devient le seul monde des six établis par Boltanski et Thévenot (1991) à être absent de la justification des usages des OGP.

De plus, les mondes connexionniste et écologiste provenant des critiques apportées aux mondes des économies de la grandeur s'avèrent moins pertinents pour les acteurs-utilisateurs des OGP. Ces deux nouveaux mondes n'offrent aucune base de justification aux usages des outils de gestion de la performance.

2. Mondes dans les usages-types des OGP

Dans notre analyse du corpus, les discours dominants peuvent être assimilés aux principes supérieurs de trois des six mondes identifiés par Boltanski et Thévenot (1991). Les cités : industriel, civique et domestique. La plupart des raisonnements dans les discours sont liés à l'efficacité du monde industriel pour justifier autant les usages d'amélioration que les usages de dépendance. Le principe supérieur commun de la représentativité du monde civique et celui de la tradition du monde domestique sont aussi constamment utilisés pour justifier les usages d'amélioration et de dépendance des OGP. Ces trois cités constituent la base de la justification des usages-types des OGP.

Dans les argumentations développées par les répondants, la cité inspirée est très rarement mise en avant. Mais, lorsqu'elle est mobilisée, son principe supérieur de créativité sert uniquement à justifier les usages d'amélioration. Dans les usages de dépendance, le principe supérieur de cette cité est purement et simplement ignoré. Même limité, le principe de notoriété et de réputation du monde de l'opinion est mis en avant pour justifier autant les usages d'amélioration que les usages de dépendance.

La justification « marchande » est absente des usages-types, ainsi que celles liées aux nouveaux mondes : connexionniste et écologiste.

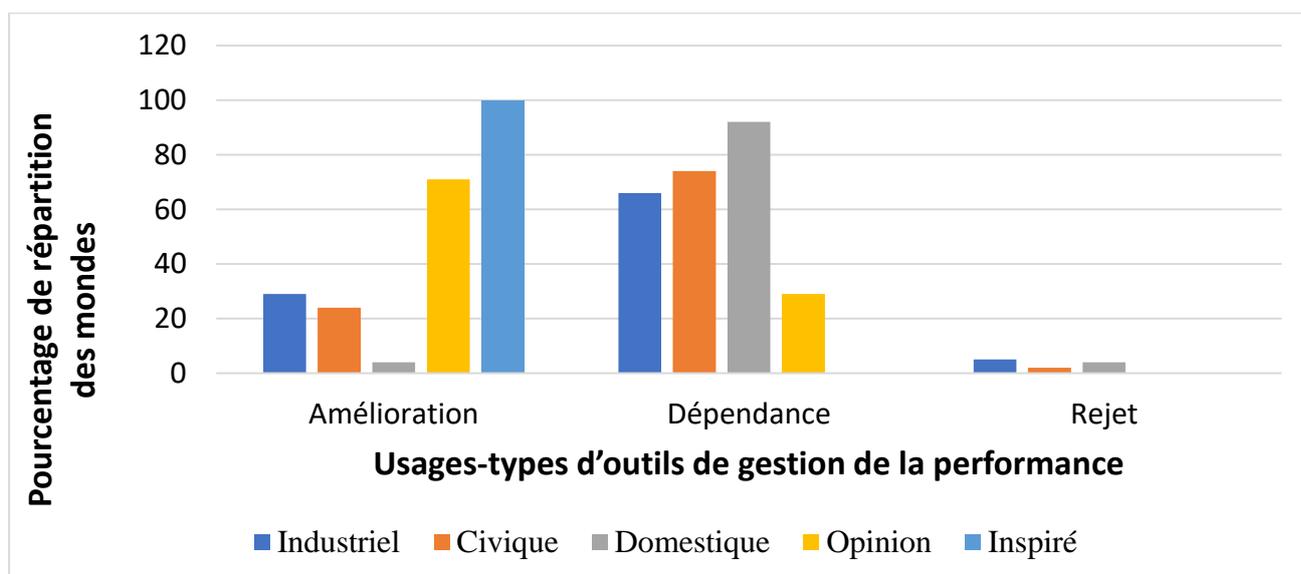


Figure 19: Répartition des mondes dans les usages-types

Nous pouvons affirmer que les usages-types d’outils de gestion de la performance renvoient à des justifications multiples et complexes. Cette complexité se traduit ici par le fait que les mondes auxquels les utilisateurs font dans l’ensemble référence ne sont pas exclusifs à chaque type d’usage d’outils de gestion de la performance. Les utilisateurs peuvent se référer à la fois aux valeurs des mondes dominants que sont les mondes : industriel, civique et domestique pour justifier des usages à la fois de dépendance et d’amélioration et même le rejet.

On observe aussi que la référence au monde inspiré uniquement dans les usages d’amélioration s’apparente à un cas d’usage innovant fondé exclusivement sur des réflexions d’amélioration de l’acteur-utilisateur.

3. Hybridité de la justification des usages-types

On observe dans les administrations publiques un système hybride des modes de gestion où les valeurs managériales du management public et les principes de la bureaucratie coexistent (Gualmini, 2008). Dans les usages-types des OGP, la logique managériale peut être assimilée au monde industriel et la logique bureaucratique aux mondes civique et domestique. Par cette association, nous pouvons conclure à une hybridité de la justification des usages-types des outils de gestion de la performance en milieu municipal. En effet, pour justifier leurs pratiques, les acteurs s’appuient sur les valeurs de hiérarchie et du collectif que prônent la bureaucratie et les principes d’efficacité de la logique managériale. Bien que les gestionnaires municipaux se réfèrent plus aux valeurs de l’efficacité du monde industriel pour justifier leur usage, l’hybridité

de la justification nous permet d'observer paradoxalement des usages de dépendance plus importants que les usages d'amélioration.

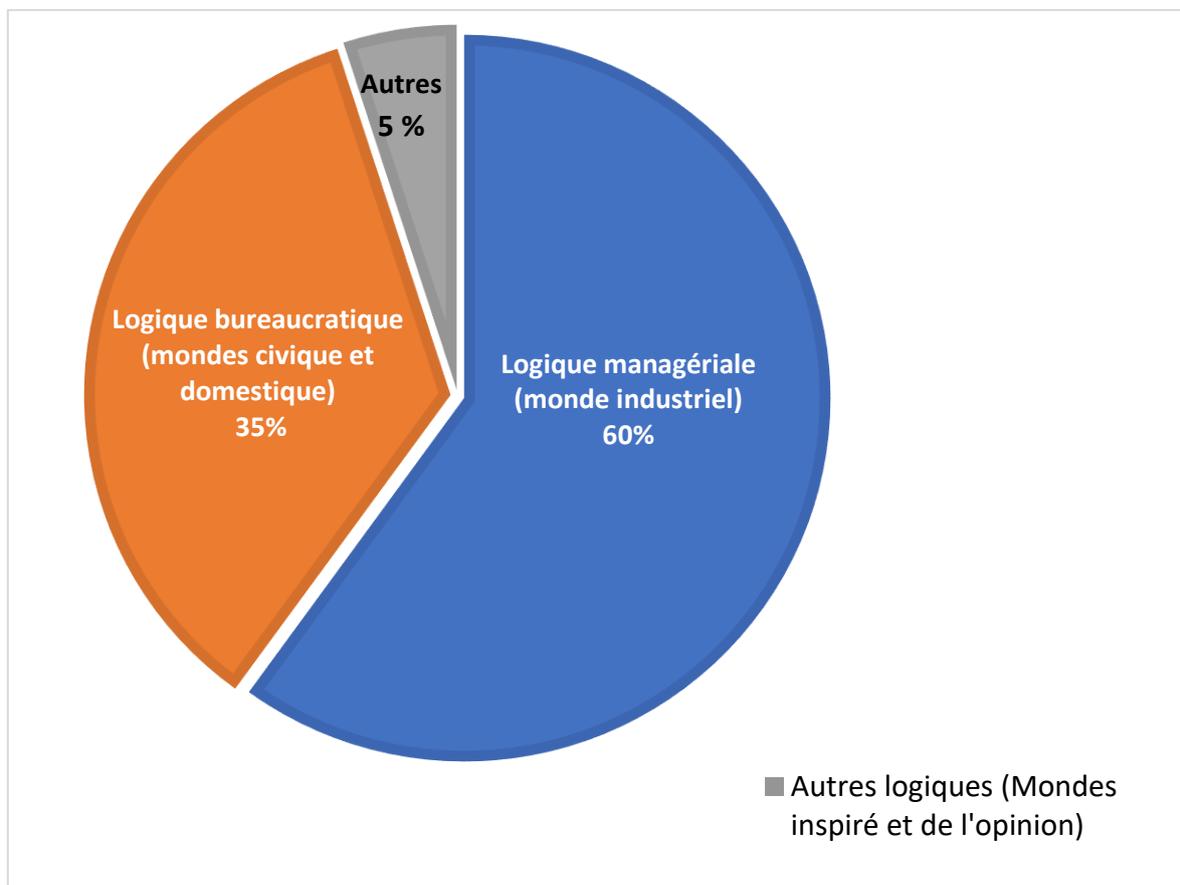


Figure 20: Hybridité des usages-types des OGP

3.1. Logique managériale et principe du monde industriel

L'efficacité que reconnaît le monde industriel est systématiquement évoquée par presque tous les répondants pour critiquer les outils de gestion et justifier les usages qu'ils en font. Le monde industriel auquel se réfèrent les gestionnaires représente 60 % de l'ensemble des mondes présents dans l'analyse des discours. Les acteurs font usage des OGP par la recherche constante de la satisfaction de leurs besoins. Cette quête de la performance des services est expliquée par le principe supérieur de l'efficacité du monde industriel décrit par Boltanski et Thévenot (1991).

Le monde industriel « repose sur l'efficacité des êtres, leur performance, leur productivité, leur capacité à assurer une fonction normale, à répondre utilement aux besoins » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 254). En effet, la logique managériale soutient les principes de productivité et d'efficacité dans les opérations. C'est sur la base de cette logique managériale que les acteurs font usage des outils de gestion pour atteindre les objectifs d'amélioration de leurs activités. La

logique managériale est celle qui crée les conditions à la réflexion d'amélioration et une allocation optimale des ressources pour atteindre les objectifs. L'absence des conditions propices à l'optimisation est aussi mise en exergue pour justifier des usages de type de dépendance. Ainsi, les valeurs de performance, d'expertise, d'utilité, de mesure et de contrôle de la logique managériale sont partagées par les valeurs de référence du principe supérieur d'efficacité du monde industriel.

Dans le cas des usages-types des OGP, nous pouvons assimiler le monde industriel à la logique managériale. Les critiques au monde industriel portent d'ailleurs sur les risques de la technocratie et la rigidité de ses outils (Boltanski et Thévenot, 1991). Les opposants à la logique managériale endossent les mêmes critiques.

Tableau 54: Valeurs de la logique managériale et du principe monde industriel

Logique managériale		
Fonctionnalités-praticabilité-adaptabilité	38 %	Simplicité peu complexe Insuffisance
Performance-efficacité-pertinence	24 %	Régler rapidement Améliorer la performance très facilement
Mesure-évaluation-Contrôle	19 %	Mesure des résultats Évaluation de la performance
Causes	8 %	Sous-investissement en TI Charge de travail élevée
Expérience-expertise technique	6 %	Expérience dans le privé Les forces et les faiblesses
Avantage-utilité	6 %	Bonis peu indispensable
Monde industriel (60 %)		

3.2. Logique bureaucratique et principes des mondes : civique et domestique

Les raisonnements associés à l'action collective du monde civique ainsi que les arguments liés à la hiérarchie du monde industriel ont été constamment évoqués par les répondants. Le monde civique et le monde domestique auxquels les gestionnaires font référence dans leurs discours pour justifier leurs pratiques représentent respectivement 22 % et 13 % de l'ensemble des mondes présents.

Monde civique

Le monde civique repose sur le principe supérieur commun de la représentativité dont les actions sont justifiées par l'intérêt collectif (Boltanski et Thévenot, 1991). En effet, les valeurs de référence du principe supérieur commun de la représentativité du monde civique sont portées aussi par la logique bureaucratique : lois, règles, responsabilisation et imputabilité, standardisation des procédures et l'action collective. Dans le cas des usages-types des OGP, le monde civique est de l'ordre de la logique bureaucratique. Les critiques au monde civique sont d'ailleurs relatives aux risques bureaucratiques par l'inefficacité des procédures administratives (Boltanski et Thévenot, 1991).

Tableau 55: Valeurs de la bureaucratie et du monde civique

Logique bureaucratique		
Participation-action collective	34 %	Identifier les objectifs ensemble Travailler avec l'équipe
Généralisation-formalisation-règles	34 %	Objectifs standards et obligatoires Objectifs imposés
Équité-justice-légalité	16 %	Suivis légaux La loi 430. Obligation légale
Imputabilité-responsabilisation	8 %	Responsabiliser Gérer l'imputabilité
Dimension humaine et sociale-formalité	8 %	Climat de travail
Monde civique (22 %)		

Monde domestique

Le monde domestique est le troisième monde auquel les répondants font référence pour justifier leur usage des outils de gestion. Dans leur discours, des répondants montrent leur adhésion au plan stratégique de la direction générale. Plusieurs répondants reconnaissent le pouvoir de la hiérarchie, prescripteur des OGP qui sont porteurs d'objectifs imposés et contraignants. L'obligation de répondre aux injonctions de la hiérarchie constitue d'importantes raisons évoquées et qui justifient les usages des outils de gestion. Les répondants ont d'ailleurs insisté sur les usages d'OGP sur la base du contrôle des supérieurs immédiats, l'alignement autour des orientations stratégiques et le respect de la structure pyramidale de la définition des objectifs.

Le monde domestique est fondé sur le principe supérieur commun de la tradition dont les actions reposent sur la valeur de référence de la hiérarchie (Boltanski et Thévenot, 1991). La bureaucratie est une forme d'organisation fondée sur la hiérarchie et structurée par des règles

contraignantes et des normes imposées. Un objectif important de la hiérarchie est d'organiser la contrainte qui consiste à surveiller, à contrôler et à imposer la discipline et la conformité (Castoriadis, 1979). La principale valeur de référence de la hiérarchie du principe supérieur commun de la tradition du monde domestique est aussi portée par la logique bureaucratique. Les critiques au monde domestique fondé sur la hiérarchie sont relatives aux risques d'autoritarisme et le frein à la créativité (Boltanski et Thévenot, 1991). Ces mêmes critiques sont également portées à l'endroit de la logique bureaucratique.

Tableau 56: Valeurs de la logique bureaucratique et du principe du monde domestique

Valeurs bureaucratiques		
Hiérarchie	50 %	Contrôle des supérieurs immédiats
Alignement	28 %	Alignement autour des grands objectifs Travailler dans le même sens
Structure pyramidale	22 %	Orientations de la direction Répartition pyramidale et en cascades des objectifs
Monde domestique (13 %)		

Les acteurs sont soumis à la formalisation des règles portée par l'action collective et l'obligation du respect de la demande de la direction fondée sur le pouvoir de la hiérarchie. Mobilisant ainsi les principes supérieurs du collectif du monde civique et de la hiérarchie du monde domestique, les acteurs justifient aussi bien les usages de dépendance que les usages d'amélioration. En effet, les OGP peuvent être considérés dans leur usage comme des outils de reddition de compte et être utilisés dans les limites des objectifs prescrits. Aussi, lorsque les objectifs définis rencontrent les besoins des acteurs, l'outil est considéré dans son utilité opérationnelle et est utilisé pour l'amélioration dans les activités.

Dans ce chapitre, nous avons exposé le portefeuille d'outils de gestion de notre terrain de recherche. Ensuite, nous avons montré les usages des OGP par l'intervention ou non-intervention sur les composantes d'artefact et des schèmes d'utilisation des outils. Enfin, nous avons également mis en exergue l'importance de la justification des usages dans la formation des usages types des OGP.

Le chapitre suivant est consacré à la discussion de ces résultats.

Chapitre 7 : Discussion, apports théoriques et implications managériales

Dans ce chapitre, nous confrontons nos résultats empiriques aux connaissances de la littérature. Nous organisons la discussion des résultats autour de notre objet de recherche, les usages et la justification des usages. Ensuite, nous abordons les apports théoriques de la recherche pour enfin développer les implications managériales.

Tout d'abord, un nouvel élément intégrateur relatif à la théorie descriptive des usages est présenté (section 1). Dans les usages des OGP, nous confirmons les quatre éléments constitutifs de l'usage des objets techniques de la théorie descriptive des usages. Il s'agit de l'outil, la fonction de l'outil, l'utilisateur et le contexte de l'usage (Perriault, 1989 et Certeau, 1990). Cependant, nos résultats semblent faire apparaître un cinquième élément important dans le cas des usages des outils de gestion constitué par la justification des usages. Nos résultats nous conduisent dans ce cas vers une théorie descriptive des usages des outils de gestion impliquant la justification comme élément constitutif et intégrateur des usages des outils de gestion.

Nous abordons ensuite la théorie instrumentale des outils de gestion (section 2). Sur la base de cette théorie de départ de notre démarche abductive, nous avons examiné dans cette thèse un modèle compréhensif de deux principaux types d'usages des outils de gestion. Nous mettons en évidence les usages-types d'amélioration et de dépendance dans le secteur public en milieu municipal. Nos résultats confirment également les usages-types de pilotage et bureaucratique observés dans une organisation hospitalière par Bérard et coll. (2009). L'on peut également rapprocher les formes d'usage de dépendance et d'amélioration du double rapport de contrainte et d'habilitation entre l'acteur-utilisateur et l'outil mis en usage (Grimand, 2012). En dehors des formes d'usage, notre travail a permis de mettre en évidence une justification plurivoque des usages des outils de gestion de la performance en complément au pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale de Lorino (2002) qui suppose une justification univoque centrée sur la performance.

Aussi, à la lumière des mondes de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991), nous avons mis en évidence les mondes de référence de la justification des usages des outils de gestion (section 3). Enfin, nous présentons les contributions théoriques de la recherche et les implications managériales de l'usage varié et controversé des OGP (section 4).

Section 1 : De la théorie descriptive des usages des objets techniques à la théorie descriptive des usages des outils de gestion de la performance

Dans cette recherche, la première étape de notre grille d'analyse est de déterminer les outils de gestion mobilisés par les gestionnaires interrogés, pour gérer et améliorer la performance de leur unité. À la suite du portefeuille des outils, nous avons identifié les éléments constitutifs des usages des outils de gestion. Les résultats de nos analyses posent clairement la question de la légitimité et de l'acceptation des OGP.

1. Contre l'isolement de l'outil de gestion : Le portefeuille d'outils de gestion

La diversité des outils recensés, leurs liens et les modifications qu'ils peuvent subir semblent soutenir les positions de Moisdon (1997) et David (1998) qui constatent des dispositifs plutôt que des instruments dans les organisations. Les dispositifs sont des arrangements entre des personnes, des objets, des règles et des outils (Moisdon, 1997). Notre recherche a montré que les outils de gestion sont liés entre eux. Ainsi les cahiers de gestion de la performance contiennent des indicateurs issus de tableaux de bord qui eux sont alimentés par les différents systèmes d'information de gestion de la ville. Ce lien indispensable entre les outils a conduit à des recherches récentes dépassant l'étude d'un outil unique pour considérer un ensemble d'outils. Tahar (2020) traite par exemple de la notion de « package » de contrôle de gestion qui a donné lieu à une abondante littérature. Dans le même sens, Amans et al., (2020) se sont interrogés sur le rôle de l'ensemble du portefeuille d'outils de gestion dans les organisations soumises à la complexité. Par-là, notre travail a complété ces travaux récents considérant les liens entre les outils de gestion. Pour Grabner et Moers (2013), il s'agit de la cohérence interne qui considère que la valeur d'un outil dépend de l'usage d'un autre et inversement. En effet, les résultats de notre recherche montrent que les usages-types des outils peuvent résulter de la combinaison des outils dans le portefeuille d'outils de la ville et des outils dans « la boîte à outils » des gestionnaires. Cette conclusion de notre recherche rejoint les travaux d'Amans et al. (2020) qui soulignent que les outils de gestion peuvent « être éclairés par leur usage combiné ». En définitive, dans cette recherche, nous avons observé que les usages des outils de gestion formels peuvent être influencés par les outils de gestion informels. En ce sens, comme Detchessahar et Journé, 2007 et Amans et al. (2020) qui soulignent le non-isolement des outils de gestion, dans notre recherche, il apparaît que des usages d'outils de gestion peuvent se former à partir d'un ensemble d'outils de gestion interconnectés.

2. Éléments constitutifs des usages des outils de gestion de la performance

Pour autant, si nous avons mis en lumière la centralité du portefeuille des outils dans les usages-types, la recherche menée nous a permis de découvrir l'importance de la justification dans la typologie des usages des outils de gestion. La notion d'usage décrit un ensemble de pratiques au niveau individuel ou collectif dans une organisation. « *L'usage peut être défini comme la mise en activité effective d'un objet dans un contexte social ou organisationnel d'utilisation...il est une notion aux contours sémantiques étendus et variant selon notre propre relation aux objets techniques et selon le point de vue disciplinaire adopté (sociologique, anthropologique, psychologique, économique, ethnologique, politique)* » (Barcenilla et coll., 2019). Dans cette recherche, nous avons répondu à notre principale question de départ : **Comment les usages des outils de gestion de la performance se forment-ils dans une municipalité ?**

À la suite de l'identification des outils contenus dans le portefeuille des outils de gestion, nous avons déterminé par une analyse de contenu les éléments constitutifs des usages des outils de gestion. Les résultats semblent confirmer les éléments constitutifs des usages selon la sociologie descriptive des usages des objets techniques. Dans la sociologie descriptive, la théorie des usages définit les éléments constitutifs de l'usage autour de quatre éléments. Dans cette théorie, les usages se forment dans une « logique de l'usage » par la dynamique des relations entre l'utilisateur, l'objet technique et la fonction de l'objet (Perriault, 1989) et dans une approche praxéologique qui prend en compte le cadre de l'usage (Certeau, 1990). Nous avons confirmé l'utilisateur, l'objet technique, la fonction de l'objet et le cadre de l'action comme des éléments constitutifs des usages des outils de gestion. De plus, nos analyses montrent l'existence d'un cinquième élément constitutif incontournable et intégrateur des usages types d'outils de gestion. Il s'agit de la justification des usages des outils de gestion par leurs utilisateurs.

La découverte de ce cinquième élément justifie notre deuxième sous-question : **comment les acteurs justifient-ils les différents types d'usages d'outils de gestion de la performance ?**

3. La justification dans les usages-types d'outils de gestion de la performance

Les différents travaux sur les usages ont un point commun en ce sens qu'ils sont concentrés sur les objets techniques. L'utilisation d'un objet technique est le processus par lequel une personne utilise cet objet par une action sur cet objet (Barcenilla, et coll., 2019).

En mettant en relation l'usage prescrit et la modification de l'objet technique, Akrich (2006) détermine quatre formes d'usage des objets techniques. Sur la base de ces travaux, Martineau met plutôt en évidence trois formes d'usage des outils de gestion. La forme de détournement

observée par Akrich (2006) dans les usages des objets techniques n'émerge pas dans les usages des outils de gestion (Martineau, 2012). Dans notre recherche, en examinant les usages de dépendance et les usages d'amélioration, comme Martineau (2012), notre recherche semble confirmer l'inexistence d'une forme de détournement dans les usages des outils de gestion. De plus, les travaux sur les usages-types se basent essentiellement sur l'objet technique (Akrich, 2006 et Perriault, 1989) ou sur l'outil (Martineau, 2012 ; Bérard et al, 2009) pour déterminer les formes de leurs usages. Le peu de recherche sur les formes d'usage des outils de gestion se concentre alors sur les usages proprement dits. Dans le prolongement de ces travaux, notre recherche a permis de mettre en évidence la justification des usages comme un élément fondamental dans la réalisation d'une typologie des usages variés des outils de gestion.

Les usages de l'objet technique ou de l'outil s'inscriraient uniquement dans une logique de relation de pouvoir ou de domination (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bourdieu (1976) ; Foucault, 1975/2003). Mais, « *les outils de gestion sont loin d'être de simples instruments de conformation* » (Grevin, 2010). En ce sens, nos résultats semblent montrer en plus de ces relations, l'importance de la raison logique de l'utilisateur (Simon, 1969/2004 ; Dosse (1997) ; Pichault, 1990) dans la réalisation d'une typologie des usages des outils de gestion.

En effet, notre modèle compréhensif d'analyse fondé à la fois sur les usages et sur la justification des usages permet l'examen de deux types d'usages d'outils de gestion de la performance.

Section 2 : Usages-types des outils de gestion de la performance : Entre légitimité et acceptation des OGP

Les usages des outils de gestion posent la question de leur légitimité et de leur acceptabilité dans les organisations.

1. Légitimité des OGP

En s'appuyant sur la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) de W. DiMaggio et P. Powell (2004, 2012), la décision d'introduire les OGP dans une organisation serait plus guidée par la recherche d'une légitimité sociale que des réflexions de rentabilité ou d'efficacité technique. La légitimité est l'un des trois éléments fondamentaux néo-institutionnels (isomorphisme, mimétisme et légitimité) à être au centre des orientations.

Pour le centre national des ressources textuelles et lexicales (CNRTL), la légitimité est la qualité de ce qui est conforme. Il s'agit de la conformité à quelque chose, à un état, à un acte, à l'équité, au droit naturel, à la raison ou à la morale.

Dans notre classification des usages des OGP, le type d'usage de dépendance ne conduit à aucune réflexion d'amélioration de la part de l'utilisateur. Il nous semble alors possible de rapprocher ce type d'usage de la vision de légitimité de l'approche institutionnaliste (W. DiMaggio et P. Powell, 2004, 2012 ; Meyer et Rowan, 1977). L'usage de dépendance semble s'insérer plus dans un souci de légitimité que dans la recherche d'une amélioration de la performance organisationnelle. On peut considérer que l'intérêt dans l'usage de dépendance est matériel et non-productif comme les types d'usage « standardisés » (Bellon et coll., 2007) et « bureaucratiques » (Bérard et al., 2009).

Si les usages de dépendance se justifient par la légitimité des OGP considérés comme des outils de reddition de compte, le cas de non-usage de l'OGP résulte de la non-légitimité de l'outil à assurer son rôle d'outil d'amélioration de la performance. L'outil est ainsi rejeté car jugé non conforme à la raison et à l'équité. Quant aux usages de dépendance, la légitimité des OGP repose entre autres sur l'action collective, le respect des normes et de la hiérarchie. Ces résultats semblent confirmer que la légitimité dans les usages des outils de gestion est loin des arguments d'efficacité et de savoir-faire ayant conduit à l'introduction des OGP dans les services.

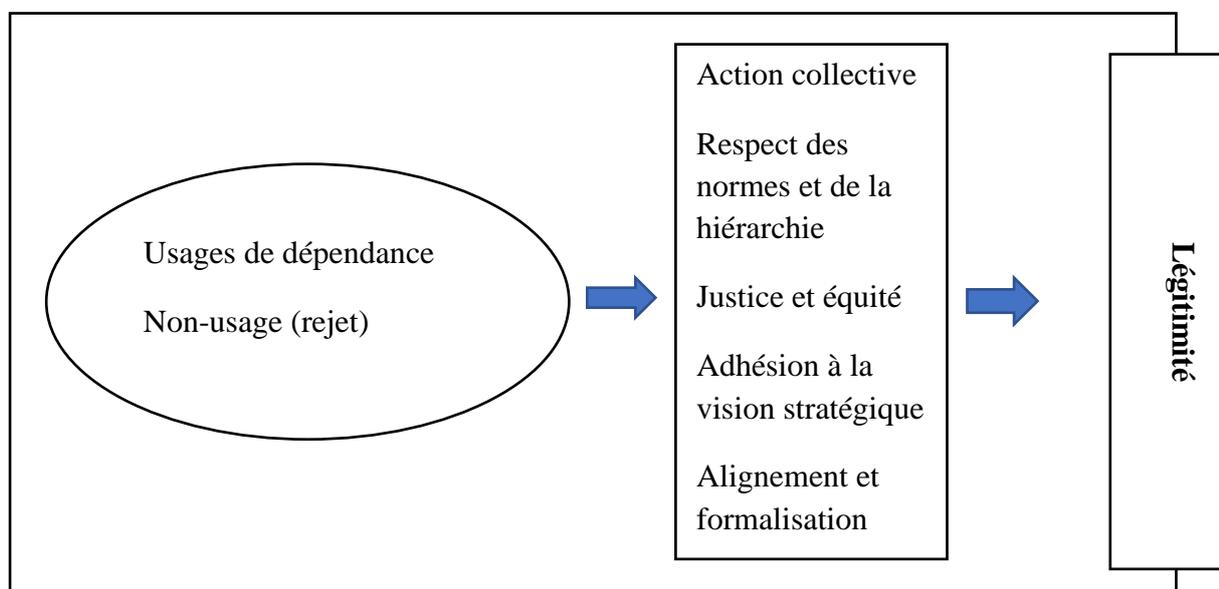


Figure 21: Légitimité dans les usages des OGP

L'analyse des résultats montre également une forte intention de l'utilisateur à travers l'utilité perçue de l'OGP. Dans le modèle d'acceptation de la technologie (TAM), Davis (1993) explique le comportement de l'utilisateur des TIC en rapprochant les thèmes de l'utilité perçue, de l'utilisateur et de la performance. Comme nous l'avons souligné dans la revue de littérature l'utilité perçue se définit comme : « *le degré avec lequel une personne pense que l'utilisation d'un système peut améliorer sa performance au travail (analyse en termes d'efficacité personnelle, en fonction du résultat attendu et des conséquences perçues)* » (Davis, 1993). On peut alors assimiler l'utilité perçue du modèle de l'acceptation de la technologie (TAM) à la perception de l'utilisateur de l'OGP comme un outil opérationnel. L'utilisateur développe ses attentes et ses croyances à l'égard de l'OGP en vue d'un usage d'amélioration.

Dans les usages d'amélioration que nous avons mis en évidence, les interventions sur les OGP sont considérés mener l'utilisateur à des réflexions d'amélioration qu'à la légitimation. Les usages d'amélioration sont plus bénéfiques à l'utilisateur dans la pratique de l'activité individuelle ou collective (David, 1996 et Lorino, 2002).

Les usages d'amélioration se justifieraient aussi par une facilité perçue du modèle TAM par l'engagement et la participation des utilisateurs. Nos résultats montrent d'ailleurs que le monde inspiré de la théorie de la justification est exclusif à ce type d'usage. Aussi le monde de l'opinion est-il important dans les usages d'amélioration de par l'image de l'utilisateur considérée par l'influence sociale du modèle TAM. Nous pouvons alors rapprocher la vision d'utilité perçue, de la facilité perçue et même de l'influence sociale du modèle TAM.

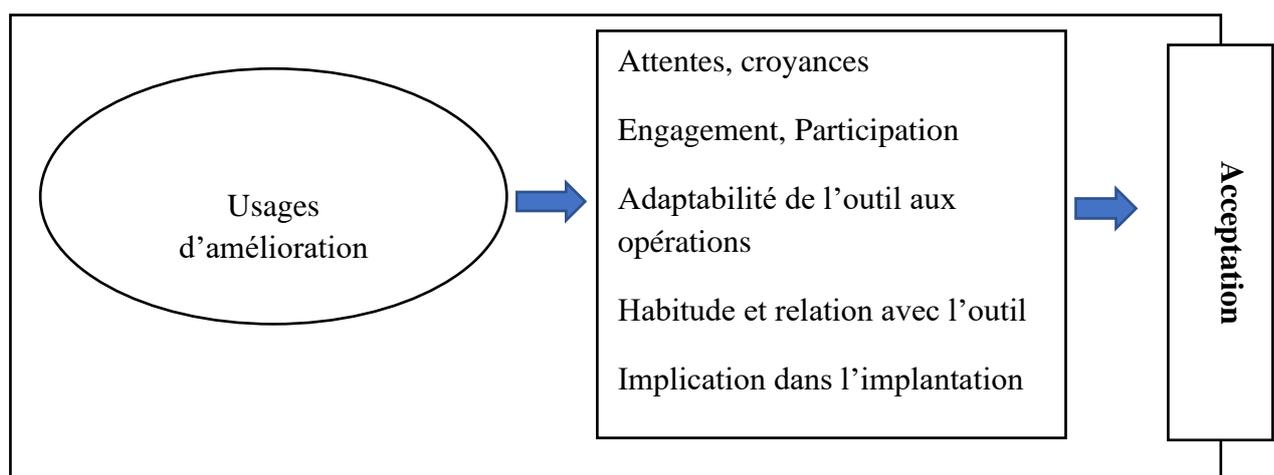


Figure 22: Acceptation dans les usages des OGP

2. Acceptabilité des OGP

En nous référant à l'adéquation de la technologie et des tâches dans le modèle des « besoins », nous pouvons confirmer la domination du monde industriel fondé sur l'efficacité dans les usages des OGP. Le modèle des « besoins », ou du « Fit » Tâche/Technologie (TTF) développé par Goodhue et Thompson (1995) s'intéresse à l'ajustement entre les besoins associés aux responsabilités de l'utilisateur et les tâches que celui-ci doit accomplir dans le cadre de sa mission.

Ce discours du répondant I08 illustre bien cette quête d'adéquation entre les opérations et l'OGP introduit dans les services.

I08 « On peut être critique là-dessus des fois. En fait si on est souvent critique, ce n'est pas parce qu'on ne trouve pas ça utile, c'est parce-que on aurait tous le goût de le faire à notre sauce à nous, selon nos propre sentiments, l'adapter à notre style de gestion, l'adapter parfaitement à nos opérations chez nous, leur permettre de pouvoir se fier à notre feeling pour gérer mais il y en aura toujours quelque chose dans le coffre d'outils du gestionnaire. »

Nos résultats montrent qu'il est possible de rapprocher les valeurs des principes supérieurs communs de la théorie de la justification des visions de l'approche néo-institutionnelle du modèle de l'acceptation (TAM) et du modèle des besoins ou « Fit » Tâche / Technologie (TTF). Cela démontre la robustesse de la théorie de la justification dans l'analyse des usages des outils de gestion de la performance.

Section 3 : Justification plurivoque des usages d'outils de gestion de la performance : un complément à la justification univoque du pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale des outils de gestion.

Les discours des acteurs municipaux interviewés montrent l'existence de deux principaux types d'usages des outils de gestion de la performance, de même que la présence d'un cas d'absence d'usage. Pour parvenir à cette typologie des usages, nous avons tout d'abord constaté comme d'autres auteurs (Martineau, 2012 ; Bérard et al, 2009) la variété des comportements et des usages des acteurs. Ensuite, contrairement à ces auteurs, nous avons conclu que les formes d'usage ne peuvent pas être établies seulement à partir de la constatation des écarts entre les usages prescrits et les usages réels. Dans cette recherche, nous avons approfondi la réflexion sur l'intervention des acteurs sur les outils de gestion. Ainsi, en plus de considérer les interventions sur les composantes d'artefact et des schèmes d'utilisation des outils de gestion, nous nous intéressons également aux raisonnements des acteurs.

L'une des particularités de notre recherche est de montrer que les usages-types se forment à partir de l'usage de l'outil de gestion associée à une justification de l'acteur-utilisateur. De ce point de vue, notre recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux de Martineau (2012) qui constatent les formes d'usages uniquement à partir des interventions des acteurs sur les outils de gestion. Sur la base de la théorie instrumentale, nous avons observé comme Martineau (2012), les interventions des acteurs sur les composantes d'artefact et des schèmes d'utilisation des outils de gestion. Mais nous allons plus loin dans notre recherche en nous intéressant à la possibilité d'une justification multiple des usages des outils de gestion. Le pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale des outils de gestion consacre une justification univoque basée sur la performance (Lorino, 2002). À travers la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991), nous avons mis en lumière la justification multiple des usages des outils de gestion de la performance (OGP).

1. Justification multiple des usages des OGP

L'analyse compréhensive des discours des acteurs municipaux rencontrés et les valeurs des principes supérieurs communs des mondes des économies de la grandeur nous ont permis d'associer plus d'un monde à la justification des usages des outils de gestion. Dès lors, cette recherche met en évidence la pluralité des mondes auxquels les acteurs municipaux se réfèrent pour justifier leur usage des outils de gestion. Nos résultats indiquent que la variété des usages des outils de gestion correspond à plusieurs mondes identifiés par Boltanski et Thévenot (1991). En ce sens, nous rejoignons d'autres auteurs qui ont remis en cause la logique univoque des comportements ou des pratiques des acteurs (Goodrick et Reay, 2011 ; McPherson et Sauder, 2013 ; Boxenbaum, 2014 ; Amans et al, 2015a).

Pour analyser les usages variés des outils de gestion de la performance, la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) nous a permis de constater les interventions diverses sur les composantes d'artefact et schèmes d'utilisation des outils de gestion. Pour Lorino (2002) « *la nature pragmatique des outils, et en particulier des outils de gestion, implique que l'outil ne peut être évalué que par ses effets pratiques : par la « performance » (efficacité opératoire, efficience économique...) des schèmes d'action qu'il conduit les acteurs à construire et mettre en œuvre* ».

Le pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale des outils de gestion suppose ainsi une justification unique de l'usage de l'outil de gestion centrée sur la performance.

Dans cette recherche, nous avons plutôt mis en évidence une justification plurivoque des usages des outils de gestion de la performance. La justification multiple des usages des outils de gestion

est en complément au pragmatisme de l’outil de la théorie instrumentale de Lorino (2002) qui suppose une justification univoque centrée sur la performance.

Par ailleurs, la justification « marchande » dans les Économies de la grandeur est absente de la typologie des usages individuels que nous avons proposée dans cette recherche. Aucun intérêt économique de l’usage des outils n’est mis en avant par les acteurs. Cette situation peut s’expliquer selon Boltanski et Thévenot (1991) par la présence d’un compromis d’État entre l’altruisme collectif du monde civique et l’efficacité du monde industriel qui écarte le principe marchand. Cette conclusion dans notre recherche semble s’opposer aussi l’efficacité économique supposée de la nature pragmatique des outils selon Lorino (2002).

Comme Lorino (2002), pour Bérard et al, (2009) « *ce qui décide d’une action, à des fins d’amélioration de la qualité, est plutôt le résultat obtenu à travers la mesure. Ce qui suppose que l’usage d’un outil de gestion est fonction du résultat d’amélioration* ». Mais, selon nos résultats, Il existe un lien très fort entre les usages et leur justification pour former les usages-types. On ne peut donc pas voir des usages uniquement en fonction du résultat d’amélioration sans considérer la justification des usages. C’est en ce sens que notre recherche fait émerger les usages de dépendance qui ne relèvent d’aucune réflexion d’amélioration. Nous considérons ainsi comme Amans et al, (2020) qu’aucun type d’acteur n’est guidé par un unique raisonnement et qu’il est possible d’associer chaque acteur à plusieurs raisonnements. D’où notre proposition de modèle d’analyse de la formation des usages-types fondé à la fois sur les usages et sur la justification des usages.

2. Justification Hybride des usages-types des OGP

Dans le prolongement des recherches antérieures sur les usages-types, nous avons mis en évidence deux types principaux d’usages d’outils de gestion de la performance. Il s’agit des usages d’amélioration et des usages de dépendance. Nous avons aussi cherché à comprendre comment les acteurs justifient les usages-types des outils de gestion de la performance. Pour ce faire, nous avons eu recours à l’analyse par occurrence pour mettre en évidence les mondes auxquels les acteurs font référence dans les usages-types des OGP. Il ressort de nos analyses que la justification n’est pas exclusive à chaque type d’usage des OGP. En effet, les acteurs peuvent recourir à trois principaux mondes pour justifier à la fois les usages de dépendance et les usages d’amélioration. Il s’agit des mondes civique et domestique d’une part et du monde industriel d’autre part.

Enfin, il apparaît que la justification des usages des OGP est hybride lorsque nous rapprochons les mondes civique et domestique de la logique bureaucratique et le monde industriel de la logique managériale. En ce sens, cette recherche rejoint les travaux qui ont souligné un système hybride des modes de gestion de l'administration publique, avec la coexistence du management public et la bureaucratie (Gualmini, 2008 ; Kolltveit, 2015 ; Christensen et Fan, 2016). D'autres auteurs constatent également un système d'hybridation post-management public où circuleraient en parallèle les modèles de management avec les modèles post-management public (Denis et coll., 2015 ; Christensen et Laegreid, 2011a).

Dans leur article sur les usages des indicateurs de qualité en établissement de santé, Bérard et al., (2009) concluent que l'usage bureaucratique et l'usage à des fins de pilotage ne s'excluent pas mutuellement. Comme Bérard et al., (2009), nous rejoignons Rabardel (1999) pour affirmer que les mondes de référence des formes d'usage d'amélioration et de dépendance peuvent coexister entre eux. Plus précisément, Bérard et al., (2009) soulignent dans leur étude qu'un acteur peut attribuer simultanément les deux usages à un indicateur dans son discours. Comme l'ont montré nos résultats dans cette recherche, on ne peut associer aucun type d'acteur au niveau supérieur de même qu'au niveau intermédiaire à un type d'usage. Aussi, notre travail met également en évidence qu'aucun type d'acteur n'a non plus l'exclusivité du recours à un ou plusieurs mondes spécifiques de la justification des usages des OGP.

Dans cette recherche, nous avons montré la diversité des mondes auxquels les acteurs font référence dans la justification des usages-type d'outils de gestion. La multiplicité de la justification dans un contexte de complexité témoigne de l'importance des compromis entre les mondes (Boltanski et Thévenot, 1991).

Après avoir confronté nos résultats à la littérature dans les trois sections précédentes, la section suivante expose les apports théoriques et les implications managériales de la recherche.

Section 4 : Contributions théoriques et implications managériales

Les contributions de la recherche sont d'ordre théorique et les implications d'ordre managérial.

1. Les contributions théoriques

La contribution théorique de notre recherche se situe à trois niveaux.

Le premier concerne la théorie descriptive des usages. Dans la sociologie descriptive, la théorie des usages définit les éléments constitutifs de l'usage autour de quatre éléments : l'utilisateur, l'objet technique et la fonction de l'objet (Perriault, 1989) et le cadre de l'usage (Certeau, 1990). Nos résultats confirment les éléments constitutifs de l'usage fondés sur la théorie descriptive de l'usage. De plus, nous mettons en évidence l'existence d'un cinquième élément constitutif incontournable dans les usages des outils de gestion. Il s'agit de la justification des usages des outils de gestion par leurs utilisateurs. Notre recherche permet ainsi d'enrichir la théorie descriptive des usages. Plus spécifiquement, notre recherche permet d'introduire dans le développement de l'analyse des usages des outils de gestion, une théorie descriptive des usages des outils de gestion fondée sur cinq éléments constitutifs. Une piste de recherche future mobiliserait cette théorie pour étudier la réplification des cinq éléments constitutifs des usages des outils de gestion dans les organisations.

Le deuxième niveau concerne la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002). Dans le prolongement des recherches antérieures sur les usages-types, notre travail ne s'est pas limité à proposer une fois de plus une typologie des usages des outils de gestion. Notre recherche a permis de mettre en évidence une justification plurivoque des usages des outils de gestion de la performance en complément au pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale de Lorino (2002) qui suppose une justification univoque centrée sur la performance. En effet, nous avons découvert qu'il existe un lien très fort entre les usages et la justification multiple des usages pour former les usages-types. On ne peut donc pas analyser des usages sans parler de la justification multiple des usages. Nos résultats ont montré que les usages se forment d'une part à partir des interventions par modification ou non-modification des composantes d'artefact et des schèmes d'utilisation des outils de gestion. Ces usages sont également influencés par la justification multiple des pratiques des usages des outils de gestion. En s'appuyant sur les trois principaux mondes de référence de la justification des usages-types des outils de gestion, nous avons mis en évidence l'hybridation de la justification des usages-types des outils de gestion de la performance. Nous avons observé la justification hybride en associant les mondes civique et domestique à la logique bureaucratique et le monde industriel à la logique managériale des

usages des outils de gestion de la performance. D'où notre proposition du modèle d'analyse de la formation des usages-types fondé sur les usages et leur justification.

Le troisième niveau de notre contribution se situe au niveau de la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991). À notre connaissance, aucune recherche ne se penche sur la justification des usages des outils de gestion. Notre recherche s'inscrit alors dans le prolongement de Martineau (2012) et de Bérard et al., (2009), dans leur étude des formes d'usages des outils de gestion dans le secteur hospitalier. Notre travail a permis de répondre à une question fondamentale, pourquoi les acteurs du secteur public utilisent les outils de gestion alors que plusieurs auteurs questionnent la conservation (Gilbert et Yalenios, 2020) et dénoncent l'institutionnalisation et le dépassement des outils (Santo et Verrier, 2007 ; Gualmini 2008). En mobilisant la théorie de la justification pour analyser les usages des outils de gestion de la performance, notre travail a permis de contribuer à une émergence des recherches dans un domaine d'application supplémentaire de la théorie de la justification. Cela constitue un apport de notre recherche par l'examen d'un modèle compréhensif de la formation de deux types d'usages des outils de gestion de la performance. Les usages d'amélioration et les usages de dépendance. Aussi, contrairement aux études mobilisant la théorie de la justification et en tenant compte du caractère non exclusif de la justification des usages-types, notre recherche semble réorienter les constructions d'accords vers les discussions à l'intérieur des mondes plutôt que des compromis entre les mondes dans les usages variés d'outils de gestion de la performance.

2. Les implications managériales

Cette thèse contribue à l'orientation des recherches sur les usages des outils de gestion en milieu municipal. Le secteur public municipal fait face à plusieurs défis complexes tels que le changement climatique, la transition énergétique et les enjeux technologiques (numéros 2019 et 2020 de l'état du Québec). Notre recherche montre que face aux logiques complexes auxquelles les municipalités sont confrontées, les usages des outils de gestion de la performance ne sont pas justifiés par la logique unique d'efficacité et de la performance. Nous développons dans cette thèse l'idée que la gestion de la performance par les outils de gestion doit tenir compte de la multiplicité de la justification des usages.

Aussi, l'importance de notre recherche est de contribuer à faire évoluer les usages de dépendance vers les usages d'amélioration. Pour un usage d'amélioration, notre recherche invite à la compréhension des usages variés des outils de gestion par la capacité des acteurs à expliquer les raisons et les logiques qui sous-tendent leurs pratiques. L'originalité de la

recherche est de mettre au centre de la question des usages et comportements variés des acteurs, la dimension de la justification des usages des outils de gestion. Cela permet d'approfondir une problématique fondamentale. Celle de l'importance de l'utilisateur dans les usages des outils de gestion. Les discours des acteurs ont montré que la justification des usages influence les usages variés des outils de gestion. Les raisonnements des acteurs doivent être pris en compte pour comprendre les usages-types des outils de gestion. La grille d'analyse proposée considère la dimension de la justification pour comprendre les usages variés des outils de gestion.

La dimension de la justification des usages-types des outils de gestion de la performance que nous mettons en évidence constitue pour les gestionnaires une base pour amorcer une réflexion autour de la construction des accords dans les usages variés d'outils de gestion. La construction des accords va permettre de développer la proximité entre les gestionnaires-prescripteurs et les gestionnaires-utilisateurs finaux des outils de gestion. La construction des accords va également permettre de limiter chez les utilisateurs la perception des objectifs imposés des outils de gestion. Comme en témoigne le discours du répondant I24 « *l'élément qui est le plus mobilisant démontre que l'outil appartient à l'employé et non pas à l'employeur. Ça c'est majeur pour moi.* »

Il s'agit de construire, de développer et de promouvoir les fondements des usages d'amélioration. Les répondants ont insisté sur la dimension non évolutive et l'aspect contrôlant et obligatoire de l'outil déterminant les usages de dépendance. Ce qui conforte le double rapport de contrainte et d'habilitation entre l'acteur-utilisateur et l'outil (Grimand, 2012). Pour Honoré et Frank (2018) « *Plus l'outil n'est imposé comme une norme avec peu ou pas de possibilités d'évolution, plus il forme une contrainte* ». Compte tenu de nos résultats, nous considérons que la proximité avec les gestionnaires de niveau supérieur, l'implication et l'adhésion des gestionnaires de niveau intermédiaire constituent les conditions de base des usages d'amélioration des outils de gestion de la performance. En s'intéressant à l'usage des outils de gestion comme nouvelle compétence stratégique, Honoré et Frank (2018) affirment que « *la proximité et l'équilibre des pouvoirs entre le prescripteur de l'outil et les opérationnels déterminent la possibilité d'une prise en compte négociée des visions, des enjeux et des intérêts des uns et des autres* ».

Nous montrons préalablement dans cette recherche que la gestion de la performance n'est pas centrée sur les usages d'un outil de gestion unique. Il existe un portefeuille d'outils de gestion dans lequel les outils de gestion informels tiennent une place importante. La coexistence des outils de gestion formels et informels peut permettre des usages inattendus d'outils de gestion. Notre recherche pose la question de l'importance des outils de gestion informels dans la gestion

de la performance. Les résultats de notre recherche montrent que les prescripteurs des outils de gestion doivent prendre en compte le rôle et l'influence des outils informels dans la « boîte à outils » des gestionnaires.

Compromis entre les mondes de la théorie de la justification : une réorientation des accords à l'intérieur des mondes associés aux usages-types des OGP

Les discours des acteurs interviewés montrent la présence de trois principaux mondes auxquels ils font référence dans la justification de leurs pratiques. De plus, nous avons vu que les acteurs peuvent mobiliser ces trois mondes pour justifier des usages à la fois de dépendance et d'amélioration. Sur le plan managérial, l'intérêt de découvrir les mondes des usages-type est de passer des usages de dépendance aux usages d'amélioration. Pour cela, Boltanski et Thévenot (1991) proposent de recourir aux figures de compromis entre les mondes. Lorsque dans les discussions, les acteurs ont recours à des mondes différents, la recherche de compromis tend vers un ordre de valeur hybride pour un jugement composite. Pour Desmarez (1987, p408), « *Il y a compromis quand on suspend un différend sans qu'il ait été seule réglé par les principes qui régissent une seule nature* ».

Selon nos résultats, les conflits ne s'établissent pas exclusivement entre les mondes des formes d'usages identifiées. En effet, les mondes auxquels les acteurs font référence dans leur pratique ne s'excluent pas mutuellement dans les usages-types d'outils de gestion de la performance. À travers les Economies de la grandeur, notre travail oriente plutôt la recherche de compromis à l'intérieur des mondes des usages-type des outils de gestion de la performance. Les tensions et les critiques dans les utilisations des outils de gestion ne sont pas exclusives aux usages-types d'amélioration et de dépendance. Les conflits s'observent plutôt à l'intérieur des mondes des usages-type des outils de gestion tandis que plusieurs auteurs à l'instar de Boltanski et Thévenot (1991) soulignent les compromis entre les mondes.

Boltanski et Thévenot proposent une liste de quelques *figures de compromis* entre les mondes. Nous en établissons les figures entre les principaux mondes de référence des usages des OGP : les mondes industriel, domestique et civique.

Tableau 57: Figures de compromis entre les mondes industriel, civique et domestique (Boltanski et Thévenot, 1991, p.357 à 407)

	Industriel	Civique	Domestique
Industriel		Les droits des travailleurs, des méthodes efficaces de mobilisation, l'accroissement de productivité des travailleurs motivés, le travail en groupe, la certification de la compétence, l'impératif de sécurité, l'efficacité du service public.	L'esprit et le savoir-faire maison, l'efficacité des bonnes habitudes, de la tradition, compatibilité des normes d'efficacité et de bonnes relations des ressources humaines
Civique			La correction envers les fonctionnaires, le bon sens dans l'application des règlements, l'extension des droits civiques, les bonnes manières et du savoir-vivre.
Domestique			

Dans notre recherche, on obtiendrait des compromis entre les trois mondes principaux associés aux usages pris deux à deux. Mais, selon nos résultats, les acteurs font plus référence au même monde pour justifier à la fois les pratiques dans les usages de dépendance et dans les usages d'amélioration. En conséquence, les accords ne semblent pas à être recherchés systématiquement autour des différends ou les critiques opposant les mondes de référence des usages d'amélioration et les usages de dépendance. Pour Boltanski et Thévenot (1991), « *Dans un compromis, on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde* ». Dans notre recherche, nous montrons que les différends s'observent plus particulièrement à l'intérieur de chaque monde. De ce point de vue, notre recherche s'éloigne des conflits entre les mondes repris par Mailhot (2004) et des figures de compromis proposées par Boltanski et Thévenot (1991) présentes dans la plupart des travaux mobilisant la théorie de la justification.

Nos résultats ont montré que les usages de dépendance et les usages d'amélioration sont fondés sur les valeurs des principes supérieurs communs d'efficacité d'une part et de l'action collective et du respect de la hiérarchie d'autre part. L'efficacité du monde industriel est le principe

supérieur commun dominant principal auquel les utilisateurs font référence pour justifier les usages tant d'amélioration que de dépendance. On peut donc estimer que des utilisateurs sont alors d'accord que pour gérer et améliorer la performance de leur unité, les usages des OGP doivent se baser sur l'efficacité. Nous pouvons admettre que dans la discussion des usages de dépendance et d'amélioration des OGP, les utilisateurs font principalement référence au même ordre de valeur qu'est l'efficacité du monde industriel. Les résultats nous permettent de dégager les critères de l'efficacité à l'intérieur du même ordre industriel et qui permettent aux utilisateurs d'atteindre la finalité de la performance dans les usages des OGP. Selon nos résultats les critères d'efficacité tournent autour de l'adéquation entre les opérations des utilisateurs et les OGP utilisés. En conséquence, nous proposons la figure de discussion suivante à l'intérieur du monde industriel pour faire évoluer les usages de dépendance vers les usages d'amélioration.

Tableau 58: Figure de discussion à l'intérieur du monde industriel des usages des OGP

	Industriel
Industriel	Communication sur la qualité de l'outil : Fonctionnalités techniques Informations pertinentes de l'outil Fiabilités des données sources en temps réel Proximité entre les acteurs Collaboration et implication des acteurs Expérience et compétence des acteurs Contexte de l'usage : charge de travail

Une discussion préalable sur la base des critères dégagés à l'intérieur du monde industriel permettrait de déterminer l'option de l'action juste pour un usage d'amélioration de l'OGP. Nous pouvons rapprocher successivement le processus de discussion à l'intérieur du monde industriel de la vision du modèle des besoins (Goodhue et Thompson, 1995), et des valeurs du modèle du sensemaking (Weick, 1990) et du modèle de succès du système d'information de Delone et McLean (2003).

En effet, la discussion peut s'organiser sous les critères d'adéquation opérations-outils (modèle des besoins) pour déterminer l'action juste d'usage d'amélioration (modèle du sensemaking) pour la finalité de gestion et d'amélioration de la performance. La figure ci-après montre le processus de discussion par les critères d'adéquation opération-outils dans le but d'une action juste d'usage d'amélioration pour atteindre la finalité de gestion et d'amélioration de la performance.

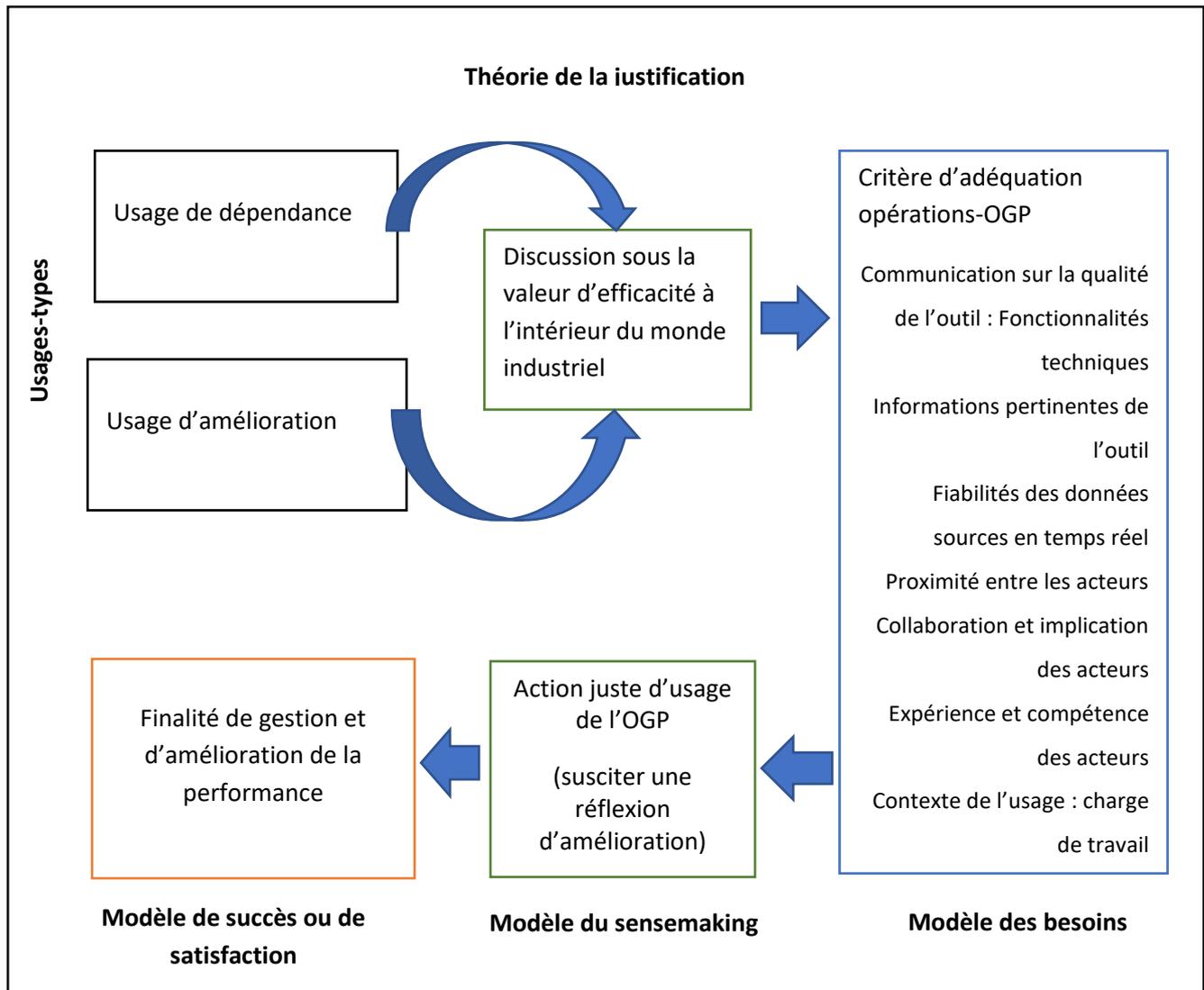


Figure 23: Processus de détermination d'une action juste à l'intérieur du monde industriel des usages des OGP

En tenant compte du caractère non exclusif de la justification des usages-types vis-à-vis des mondes, notre recherche semble réorienter les constructions d'accords vers les discussions à l'intérieur des mondes plutôt que des compromis entre les mondes dans les usages variés d'outils de gestion de la performance. Nous proposons plutôt des figures de discussions à l'intérieur des principaux mondes pour trouver des solutions d'usage d'amélioration des OGP.

Conclusion de la partie III

L'analyse des données recueillies sur le terrain de la recherche a conduit aux résultats empiriques ayant fait l'objet dans cette partie d'une discussion. Le terrain de la recherche est constitué par le service de la performance organisationnelle de la direction générale et des services centraux de la direction générale adjointe des services aux citoyens.

Les résultats de la recherche montrent qu'un outil de gestion ne peut fonctionner tout seul. Ce constat nous a amenés considérer comme David (1994) l'outil de gestion comme un dispositif. Nous avons vu que ce dispositif peut résulter de la combinaison de plusieurs outils de gestion. Ainsi, contrairement aux études antérieures sur les formes d'usage des outils de gestion (Martineau, 2002 ; Bérard et al, 2009), nous nous sommes plutôt intéressés au portefeuille (Amans et coll., 2020) ou au « package » (Tahar, 2020) d'outils de gestion. Nos résultats nous orientent aussi vers la possibilité d'une théorie descriptive des usages des outils de gestion avec la justification des usages comme un élément constitutif intégrateur.

Dans cette recherche, l'étude montre que les usages-types des OGP se forment à partir des usages et de la justification des usages. Nos résultats sur la formation des usages-types des OGP impliquant la justification des usages sont en prolongement des études antérieures limitées uniquement aux usages des outils de gestion. Aussi la justification multiple des usages des outils de gestion que nous avons mise en évidence est en complément au pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale des outils de gestion qui suppose une justification univoque centrée sur la performance. La recherche montre également que si nos résultats soulignent la multiplicité de la justification des usages variés des OGP, une hybridation non exclusive de la justification des usages-types des OGP suggère des rapports de compromis à l'intérieur des mondes.



Le tableau de bord avec des indicateurs, c'est important mais ce qui est essentiel, c'est que l'employé soit capable de le voir et de comprendre, c'est quoi sa participation dans ces taux.

De comprendre, moi, ma participation à ces taux de performance, c'est quoi.

Qu'est-ce que moi, je peux faire pour contribuer à l'amélioration de ces taux ou qu'est-ce que je fais et qui favorise la détérioration des taux. C'est essentiel.

La performance c'est chaque personne qui y contribue et je veux que cette personne soit capable de dire, ça a du sens, moi je comprends ça, je vois que si je fais telle ou telle chose je fais une action sur un indicateur que ce soit positif ou négatif.

L'employeur peut dire voici ma performance, je peux contribuer à l'améliorer ou la détériorer. Il faut qu'il comprenne action, réaction et résultante.

Chef division, SGPI, Ville A

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous sommes intéressés aux usages et à la justification des usages des outils de gestion de la performance dans le secteur public municipal. En effet, pour comprendre les résultats mitigés des usages des outils de gestion dans les administrations publiques, notre recherche s'est focalisée en général sur comment les acteurs mettent en usage les outils de gestion d'une part et plus spécifiquement, nous avons investigué la dimension de la justification des usages d'autre part. Nous rappelons dans les lignes suivantes les enjeux de la recherche. Aussi présentons-nous les limites et voies de recherche futures.

1. Enjeux de la recherche

Le principal objectif de cette thèse était de comprendre comment les usages-types des outils de gestion de la performance se forment dans une municipalité. Plus spécifiquement, notre ambition était de proposer dans un premier temps une typologie des usages pour comprendre les pratiques des acteurs. Dans un deuxième temps nous nous sommes intéressés à la justification des usages par les acteurs. L'intérêt de cette recherche doctorale est d'apporter une réponse aux résultats mitigés des usages des outils de gestion de la performance dans les administrations publiques.

Pour mieux comprendre les usages d'outils de gestion de la performance, nous avons, grâce à une étude qualitative exploratoire, mené 27 entretiens semi-directifs auprès des gestionnaires de six services centraux d'une grande municipalité du Québec. Pour notre analyse, nous avons choisi de considérer le portefeuille d'outils de gestion constitué d'une part de tableaux de bord et les indicateurs de performance. D'autre part, nous considérons, les cahiers de gestion de la performance dans lesquels sont intégrées les grandes priorités organisationnelles de la municipalité et les différents systèmes d'information de gestion qui permettent d'alimenter en données les autres outils. Il s'agit d'outils de gestion formels et interdépendants qui sont librement et majoritairement cités par nos interlocuteurs. Pour analyser les données recueillies lors des entrevues individuelles et répondre à notre question de recherche : **Comment les outils de gestion de la performance se forment-ils dans une municipalité ?** Nous avons préalablement répondu à deux sous-questions.

Premièrement, pour établir une typologie des usages des outils de gestion de la performance, nous avons répondu à la question : comment les outils de gestion de la performance sont-ils utilisés par les acteurs municipaux ? Deuxièmement, pour déterminer et apprécier la

justification des usages-types des outils de gestion de la performance, nous avons répondu à la question : comment les acteurs justifient-ils les différents types d'usages d'outils de gestion de la performance ?

Pour apporter des réponses à nos questions et augmenter la validité des résultats de cette recherche, nous avons opté pour plusieurs types de triangulation. La multiplication des sources et collecte de données ont permis d'interroger des gestionnaires au niveau supérieur et intermédiaire. De plus, l'hybridation des méthodes d'analyse des données nous ont permis de récolter des données de grande richesse. Enfin, le cadrage théorique se fonde sur la combinaison de la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) et de la théorie des Économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991). Nous nous sommes appuyés sur ce cadrage théorique pour comprendre à la fois les interventions et la justification des acteurs dans les usages des outils de gestion.

En effet, les résultats de l'étude de cas montrent la complexité du processus de formation des usages. Les formes d'usages impliquent les interventions sur les outils et sont à la fois influencées par la justification des acteurs-utilisateurs. Par la méthode typologique, nous mettons en évidence en dehors des absences d'usage deux principaux types d'usages : les usages de dépendance et les usages d'amélioration des outils de gestion de la performance (OGP). Dans les cas d'usage d'amélioration, les acteurs insistent sur leur intervention par modification ou non des composantes des OGP et ils justifient dans le même temps leur usage considérant les OGP comme des outils d'utilité opérationnelle. En ce qui concerne les cas d'usage de dépendance, les acteurs mettent en exergue leur intervention sur les OGP par non-modification des composantes et dans le même temps ils justifient ce type d'usage considérant les OGP comme des outils de reddition de compte. Aussi, en nous fondant sur les valeurs des principes supérieurs communs de la théorie de la justification, nous pouvons affirmer que les usages-types d'outils de gestion de la performance ne renvoient pas nécessairement à une justification univoque centrée sur la logique d'efficacité et d'efficience économique que soutient le pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale (Lorino, 2002). En s'appuyant sur la théorie des économies de la grandeur (Boltanski et Thevenot, 1991), ces usages correspondent en réalité à des justifications plurivoques et complexes que mettent en avant les acteurs pour donner du sens à leurs pratiques. Cette complexité se traduit par la non-exclusivité des mondes de référence à chaque type d'usage d'outil de gestion de la performance. En mettant en relation la logique managériale et le monde industriel, la logique bureaucratique et les mondes civique et domestique, les résultats mettent en évidence l'hybridité de la justification des usages-types des outils de gestion de la performance en milieu municipal. Bien que les gestionnaires

municipaux se réfèrent plus aux valeurs de l'efficacité du monde industriel pour justifier leur usage, l'hybridité de la justification nous permet d'observer paradoxalement des usages de dépendance plus importants que des usages d'amélioration.

Il est important pour les organisations publiques de retenir que les usages, même dans un contexte de performance, ne conduisent pas nécessairement à un usage d'amélioration de la performance dans l'activité individuelle. Pour susciter des usages menant à des réflexions d'amélioration dans les usages des outils de gestion de la performance, les prescripteurs d'outils de gestion devraient accorder une importante place à la justification des usages. Cette considération permettrait de déterminer les critères de discussion sur la base des valeurs d'efficacité et de performance pour faire évoluer les usages de dépendance vers les usages d'amélioration.

2. Limites et perspectives de recherche

Pour proposer des pistes de recherches futures, nous mettons en lumière les limites méthodologiques et théoriques de cette recherche. Notre travail a porté sur une étude de cas unique constitué par une municipalité. La typologie des usages proposée résulte de l'analyse du discours des répondants de la seule municipalité. La spécificité des collectivités locales dans le secteur public soulignée par plusieurs auteurs pose le problème de la généralisation de nos résultats.

Les deux principaux usages-types d'amélioration et de dépendance d'outils de gestion mis en évidence sont proches des formes d'usages de pilotage et bureaucratique d'outils de gestion constatés par Bérard et al., (2009) dans le secteur hospitalier. Bien que ces résultats soient similaires, il est nécessaire de conduire des recherches futures pour la généralisation sur plusieurs organisations de notre grille d'analyse compréhensive examinant deux types d'usages d'outils de gestion de la performance. Des recherches futures impliquant des études de cas multiples sont nécessaires pour valider notre proposition de typologie des usages d'outils de gestion de la performance. Malgré les efforts de triangulation d'ordre méthodologique, nous pensons que des limites peuvent exister aussi bien dans les choix des sources de données et les méthodes de collecte et d'analyse de données. En effet, le service de la performance organisationnelle de la ville a joué un rôle important dans le choix des deux directions que nous avons investiguées. Les répondants ont été préalablement désignés par le service de la performance organisationnelle, certains répondants ont alors clairement justifié leur participation aux entrevues par l'obligation du respect de la décision de leur supérieur hiérarchique. La perception d'une participation contraignante par le répondant pourrait avoir

un biais sur le discours du répondant. Pour cela, nous avons été très attentifs aux difficultés qui pourraient résulter de l'interprétation des données recueillies. Par ailleurs, les bonnes conditions dans lesquelles les entrevues se sont déroulées et le désir de participer à une recherche universitaire ont réduit le biais du choix de ces derniers. En effet, les répondants se sont librement exprimés lors des entrevues. La plupart des répondants ont d'ailleurs affirmé être intéressés pas le sujet de notre étude et impatients de connaître nos résultats.

Notre démarche méthodologique ne peut éliminer tous les biais de la méthode de l'entretien semi-directif utilisée pour la collecte des données. Nous n'avons pas pu observer les acteurs en situation réelle d'utilisation des outils de gestion. Aussi, il serait difficile d'opter pour une méthode d'observation directe compte tenu de la nature des outils de gestion étudiés. Nos résultats posent les fondements des recherches ultérieures pouvant permettre une observation réelle des acteurs en situation d'usage des outils de gestion.

Une autre limite de cette recherche est l'absence d'étude d'impact des usages-types des outils de gestion de la performance sur la performance organisationnelle. Pour proposer la typologie des usages d'amélioration et de dépendance, notre travail s'est orienté vers les usages individuels des outils de gestion dans un contexte de performance. Notre recherche s'est limitée aux usages individuels pour établir une typologie des usages des outils de gestion. Bien qu'importants, la présente recherche ne prend pas en compte les usages collectifs. Cela est dû à la nature des outils considérés dans nos analyses et au discours des pratiques des répondants. La plupart des répondants ont insisté sur les pratiques individuelles dans leur discours plutôt que sur les usages collectifs. D'une part, à la suite de notre recherche nous pensons qu'il serait intéressant d'orienter les recherches futures sur les usages des outils de gestion qui répondent aux usages collectifs. D'autre part, il serait important d'étudier la répercussion des usages-types individuels des outils de gestion de la performance sur la performance globale de l'organisation.

Notre recherche a mis en évidence la multiplicité de la justification des usages et trois principaux mondes de référence des usages-types d'outils de gestion de la performance. Nous avons observé que les mondes industriel, civique et domestique auxquels les acteurs font principalement référence pour justifier leur pratique ne sont pas exclusifs à chaque type d'usage d'outils de gestion de la performance. Le point focal de la théorie de la justification est la construction des accords en présence de conflits en situation complexe. Néanmoins, notre travail s'est limité à déterminer les mondes de référence de justification des usages-types des outils de gestion de la performance. Selon nos résultats et contrairement à l'orientation de plusieurs études sur la recherche des accords entre les mondes, notre recherche réoriente les

rapports de compromis vers des discussions à l'intérieur des mondes dans l'usage des outils de gestion de la performance. Cette limite liée à l'absence de l'analyse approfondie des discussions à l'intérieur des mondes nécessite des recherches futures.

Pour finir, notre travail est confronté à un manque de comparabilité de ses résultats liés à la justification des usages des outils de gestion. Cela s'explique par l'originalité de l'approche de la justification introduite dans l'analyse des usages des outils de gestion. À notre connaissance, seuls les auteurs Amans et coll. (2020) ont mobilisé à ce jour la théorie de la justification pour étudier le rôle de l'ensemble du portefeuille d'outils de gestion dans les organisations créatives artistiques. Leur recherche souligne les rapports de compromis fondés sur les outils de gestion. Quant à notre travail de thèse, il met en évidence la multiplicité de la justification des usages variés et l'hybridité de la justification des usages-types des outils de gestion de la performance. Il est important que des recherches futures sur l'analyse des outils de gestion s'appuient davantage sur la théorie de la justification pour valider ces résultats.

- Abdallah C., (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique, *Revue Française de Gestion*, vol 33, n° 174, p. 62-76.
- Akrich M., (2006). La description des objets techniques, in Akrich M., Callon M., Latour B., *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Presses de l'École des Mines, p.159- 178.
- Aliseda A., (2006). *Abductive reasoning: Logical investigations into discovery and explanation*. Spring Publications.
- Allard-Poesi (F.), Drucker-Godard (C.) & Ehlinger (S.), (2003), Analyse de représentations et de discours, in: THIETART (R.A.) & coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, (449-475)
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., Villesèque-Dubus, F. (2015a). Budgeting in institutional complexity: the case of performing arts organizations. *Management Accounting Research* 27: 47-66.
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A. & 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*, 26, 21-77. <https://doi.org/10.3917/cca.261.0021>
- Amar, A. & Berthier L., (2007), Le nouveau management public : avantages et limites , *Revue Gestion et management publics*, vol. 5, pp. 1-14.
- Ammons D., Rivenbark W.C., (2008), Factors Influencing the Use of Performance Data to Improve Municipal Services: Evidence from the North Carolina Benchmarking Project, *Public Administration Review*, Vol. 6, no 2, p. 304-318.
- Archer MS., (1995), *Realistic social theory: the morphogenetic approach*, Cambridge university press, Cambridge.
- Aucoin P., (1997), Design of the Public Organizations for the 21st Century: Why Bureaucracy Will Survive in Public Management," *Administration publique du Canada*, vol. 40, no. 2, pp. 290-306.
- Aucoin P., (2008), New Public Management and New Public Governance: Finding the Balance," in D. Siegel and K. Rasmussen (eds.), *Professionalism & Public Service. Essays in Honour of Kenneth Kernaghan*, Toronto, Institute of Public Administration of Canada, pp. 16-33.
- Babu George and Mensah William, (2015), *Performance Management and Measurement in Public Organisations*, LAP Gmbh & Company KG, 160 Pages
- Bacache-Beauvallet M., (2016/1), management public et logique de gestion dans l'administration : quel bilan ? *La Découverte* | « Regards croisés sur l'économie » n° 18 pages 62 à 72
- Bacache-Beauvallet M., (2006), How Incentives increase inequality, *Labour*, vol. 20, 2, p. 383–391.

- Bäcklund A-K., (2009), Impact Assessment in the European Commission – A System with Multiple Objectives. *Environmental Science & Policy*, 12: 1077-1087.
- Barcenilla J., Éric Brangier, (2019), in Gérard Valléry et al., *Psychologie du Travail et des organisations : 110 notions clés Dunod | « Univers Psy »*.
- Bardin L., 1977/2013, *L'analyse de contenu*, Paris : PUF.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J. M., (1999/2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétard R.-A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp. 224-255.
- Beaumont P., (1996), « Public sector industrial relations », in Dale Belman, Morley Gunderson et Douglas Hyatt (dir.), *Public Sector Employment in a time of transition*, Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin, Madison
- Bellon, B., Ben Youssef, A. & M'Henni, H., (2007), Les capacités d'usage des technologies de l'information et de la communication dans les économies émergentes. *Revue Tiers Monde*, 192(4), 919-936. doi:10.3917/rtm.192.0919.
- Ben Aïssa H., (2001), Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? École des Mines de Paris, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin.
- Bensebaa, F. et Autissier, D. (2011). Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations. *Management & Avenir*, 42, 33-53.
- Bérard, É., Gloanec, M. & Minvielle, É. (2009)., Usages des indicateurs de qualité en établissement de santé. *Journal d'économie médicale*, volume 27(1-2), 5-20. <https://doi.org/10.3917/jgem.091.0005>
- Bernard B., (2008), Itinéraire d'un indicateur forestier. De l'émergence et de l'enrôlement, *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, n° 181, pp. 97-110.
- Bernrath, W. (1998). *Le Nouveau Management Public : Concept, Situation en Wallonie. Quelques Réflexions, Visions et Conclusions Opérationnelles* ». Bruxelles, Revue OSF, p. 92
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion de l'école Polytechnique. En ligne: <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/31/41/PDF/2007-04-05-1133.pdf>
- Bhaskar R., (1989), *Reclaiming reality*, Verso.
- Bied-charreton H., (2006), Performance : nouveau mot d'ordre de la gestion publique, *Problèmes économiques* 2907, septembre.
- Blandin B., (2002), *Les théories de l'usage, La construction du social par les objets* (pp. 21-54). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. (2002)
- Bocco S B., (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241(1), 117-124. <https://doi-org.buadistant.univ-angers.fr/10.3917/rsg.241.0117>
- Boltanski I, Chiapello E. (2007), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard.

- Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bouckaert B. & van Dooren W., (2002), « Book Review: Performance Measurement. Getting Results », *Public Productivity and Management Review*, March, Vol. 25, n° 3, pp. 329-335.
- Bouckaert G, Peters G. & Verhoest K., (2010), *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*, New York: Palgrave Mcmillan.
- Bouckaert G., Halligan J., (2008), *Managing performance, international comparison*, Routledge, London, 464 p.
- Bouquin H., (1989), Contrôle, in Joffre P. Simon Y., *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, Vol. 1, pp. 551-566
- Bourdieu Pierre., (1976), Les modes de domination. In: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 2, n°2-3, juin 1976. La production de l'idéologie dominante. pp. 122-132.
- Bourguignon A., (1995), Peut-on définir la performance, *Revue Française de comptabilité* n° 269 juillet-Août, pp. 61-65
- Bourguignon A., (1998), Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas, in *Congrès Performance et Comptabilité, XIXè siècle*, Association Française de Comptabilité, Nantes, p. 537-553, V2.
- Boyne G.A., (2002), Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales, *Public Money and Management*, Vol. 22, n°2, p. 17-24.
- Boyne G.A., (2003), Sources of public Services Improvement: a Critical Review and Research Agenda, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 13, n° 3, p. 367-394. DOI: 10.1093/jopart/mug027
- Bozeman B., (2007), *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*, Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Breviglieri et al., (2009), Compétence critiques et sens de la justice, *Colloque de Cerisy*, Paris : Economica
- Brilman J., (2003), *Les meilleures pratiques du management*. Editions d'Organisation, Nouvelle édition, Paris, 544 p.
- Burns J., Scapens R.W. (2000), "Conceptualising Management Accounting Change: An Institutional framework", *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, p. 3-25
- Carassus D., Favoreu C., Gardey D., et Maure C., (2014/1), Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par la performance : application aux collectivités locales françaises. *Gestion et management public*, (volume 2/n03), P. 23-44. <https://doi.org/10.4000/fcs.1445>
- Carassus D., Gardey D., Marin P., (2011), Le management en mode projet : quel levier de la performance pour les collectivités locales ? Le cas des SDIS. 1er colloque international en Gestion de Projets, Les nouvelles frontières en management et gestion des projets, Université de Québec en Outaouais, May 2011, Quebec, Canada. fhal-02432499



- Carruthers B.G. (1995), Accounting, Ambiguity and the New Institutionalism, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 20, No. 4, p. 313-328
- Certeau (de), M. (1990) *L'invention du quotidien*, vol. 1: Arts de faire, new edn, ed. and intro. Luce Giard (1st edn 1980), Paris : Gallimard.
- Charest, N., (2012), Management public, dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- Charih, M. & Rouillard L., (1997), The New Public Management, dans M. Charih et A. Daniels (dir.), *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, p. 27-45.
- Charreire S. et Durieux F. (2003), Explorer et tester : deux voies pour la recherche, in Thiétard et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp. 57-81.
- Chatoney M., Laisney P., (2019), La théorie instrumentale en éducation technologique. Colloque SIEST Méditerranée - Education scientifique et technologique pour tous, Patras, Grèce. fhal-02094874
- Chiapello E. & Gilbert P., (2013), *Sociologie des outils de gestion, La Découverte*, collection « Grands repères », Paris,
- Christensen T., & Fan Y., (2016), Post-New Public Management: A New Administrative Paradigm for China? *International Review of Administrative Sciences* early view 577-589.
- Christensen T., & Laegreid P., (2011a), Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11: 407-423.
- Christensen T., & Laegreid P., (2011b) Democracy and administrative policy: contrasting elements of New Public Management (NPM) and post-NPM. *European Political Science Review*, 3: 125-146.
- Christensen T., & Laegreid P., (2012a)., Administrative Reforms in Western Democracies. In: Peters B G et Pierre J (Eds) *The SAGE Handbook of Public Administration*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications,
- Conlon M., (2004), Indicateurs de Performance: à qui faut-il rendre des comptes ?
- Coutelle P., (2005), Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de gestion, cours du CEFAG, séminaire d'études qualitatives, Cermat IAE de Tours, Université de Tours, 20 p.
- Creswell, J.W., (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Crozier M., et Friedberg E., (1977), rééd. Seuil, coll. « Points essais ».
- D. Goodhue, R. Thompson (1995), Task-technology fit and individual performance, *MIS Quarterly* 19, 2
- D'Urung, M.-C., (1974). *Analyse de contenu et acte de parole*. Paris : Editions Universitaires.
- David A. (2000), La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? Actes de la 9ème conférence IXème Conférence AIMS - Montpellier.

- David A., (1995), *RATP : la Métamorphose. Réalités et théorie du pilotage*, Interéditions.
- David A., (1996), *Structure et dynamique des innovations managériales*, Vème conférence de l'AIMS , Lille, 13, 14 et 15 mai. En ligne : <http://www.strategie-aims.com/lille/com1702.pdf>
- David A., (1998), *Outils de gestion et dynamique du changement*, *Revue Française de Gestion*, n° 120, sept-oct. 1998, p. 44-59.
- Davis F., (1993), *User acceptance of information technology*, *International Journal of Man-Machine studies* n° 38
- Davis, H., Downe, J. & Martin, S., (2001), *External Inspection of local government. Driving improvement or drowning in detail?* Layerthorpe / York: Joseph Rowntree Foundation 2001.
- Déjean F., Gond J.-P., Leca B. (2004), *Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry*, *Human Relations*, Vol. 57, No. 6, p. 741-764.
- William DeLone, Ephraim McLean (2003), *The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update*, *Journal of management information systems*
- Demazière, D. (2013). *Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues*. *Sociologie*, 4, 333-347. <https://doi.org/10.3917/socio.043.0333>
- Denis J-L, van Gestel N. & Ferlie E B., (2015), *Understanding Hybridity in Public Organizations*. *Public Administration*, 93: 273-289.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods* (2e éd.). New York : McGraw Hill. (Première publication en 1970)
- Derujinsky-Laguecir, A., Kern, A. & Lorino P., (2011), *Une approche instrumentale des indicateurs de performance*. *Management & Avenir*, 42(2), 111-132.
- Desmarez Pierre. Luc Boltanski, Laurent Thévenot, *les Économies de la grandeur*, numéro spécial des Cahiers du centre d'études de l'emploi (n° 31), (1987). In: *Sociologie du travail*, 31^e année n°3, Juillet-septembre 1989. pp. 407-410; https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1989_num_31_3_2476_t1_0407_0000_1
- Detchessahar, M. & Journé, B. (2007). *Une approche narrative des outils de gestion*. *Revue française de gestion*, 174, 77-92. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.77-92>
- DiMaggio P. et Powell W. (2004), *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, Chap 4 in *the new economic sociology*
- DiMaggio P. et Powell W. (2012), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago
- DiMaggio p. et Powell W.W., (1983), *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American sociological review* 48, 147-160.
- Doeringer P., Kaboolian L., et Watkins M., (1996), « *Beyond the Merit Model: New Directions at Federal Workplace?* » in Dale Belman, Morley Gunderson et Douglas Hyatt (dir.),

- eds. *Public Sector Employment in a Time of Transition*. Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin, Madison.
- Dosse F., (1997). *L'Empire du sens: L'humanisation des sciences humaines*. Paris: La Découverte.
- Drapeau, M. (2004). Réflexion épistémologique sur la recherche qualitative et la psychanalyse : refaire une place au rêve et à l'imaginaire. *Le Coq-héron*, 177(2),
- Drucker P., (1954/2007), *The Practice of Management*, Harper, New York; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann.
- Dubois A. & Gadde L. (2002) "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 7, pp. 553-560
- Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris, 240 p
- Durkheim E., (1988 [1894]). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris: Flammarion
- Dwivedi, O., & Gow, J., (1999), *From Bureaucracy to Public Management: The Administrative Culture of the Government of Canada*. University of Toronto Press. Retrieved November 7, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/10.3138/j.ctt2tthb6>
- Ehrenberg A., (1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris.
- Eisenhardt K.M. (1991), Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic, *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 3, pp. 620-627.
- Emery, Y. & Giauque D., (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris : L'Harmattan.
- Emmanuel Josserand et Véronique Perret, (2003), Publié dans V. Perret et E. Josserand (Dir), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Chap 7, pp. 165-187, Ellipses.
- Engeström Y., (2000), Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work, *Ergonomics*, Vol.43, N°7, p.960-974.
- English L. & Guthrie J., (1997), Performance information and programme evaluation in the Australian public sector, *International Journal of Public Sector Management* 10 (3), 154-164.
- Eskildsen J. K., Jonker J., (2001), « Unravelling Relevance – The Nature of Holistic Management Models », in *Proceedings, Skt. Petersburg, The Stockholm School of Economics*, in Saint Petersburg, Vol. 2, p. 320-327.
- Eymeri-Douzans J-M., (2008), Les réformes administratives en Europe: logiques managériales globales, acclimatations locales. *Pyramides* 15 (November): 71-93.
- Fann K.T., (1970) Peirce's Theory of Abduction, *The Hague*, Martinus Nijho
- Farneti f. et Guthrie J., (2008), Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices. A research note, *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 12 (1), 4-13.
- Farneti F., (2006), *Balanced Scorecard Implementation in an Italian Local Government*, Actes de la Conférence de l'EIASM, Sienne, septembre.

- Favoreu C., Carassus D., Gardey D., Maurel C., (2011), “La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales”, Actes colloque AIRMAP, Versailles-Saint Quentin.
- Favoreu C., Carassus, D., Gardey, D. & Maurel, C., (2015), Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 81(4), 713-734. doi:10.3917/risa.814.0713.
- Ferlie E., Lynn A., Fitzgerald L., Pettigrew A., (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford.
- Folz D.H., Abdelrazek R., Chung Y., (2009), The Adoption, USE and Impacts of Performance Measures in Medium-Size Cities: Progress Toward Performance Management, *Public Performance & Management Review*, Vol. 33, no 1, p. 63-87.
- Foucault M., (1975/2003), *Surveiller et punir - Naissance de la prison* (1975), Paris, Gallimard, coll. « Tel ».
- Fournier S., (2017/4), « Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements », *Gestion et management public* (Volume 6 / n° 2), p. 67-88. DOI 10.3917/gmp.062.0067
- Gagnon, Y.-C., 2012. « L'étude de cas comme méthode de recherche », Presses de l'Université du Québec.
- Giddens A., (1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris.
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion, la technologie de gestion science humaine*, Paris, Economica, collection Gestion, 156 p.
- Gilbert P. (2007), *Des outils et des hommes ou Pourquoi (et comment) s'intéresser aux outils de GRH? Conférence inaugurale de l'AGRH, Fribourg, 19-21 septembre*, En ligne : http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/appel/Conf_PGilbert.pdf
- Gilbert, P. & Yalenios, J. (2020). Pourquoi conserver un outil de gestion inapproprié ? Des fonctions implicites de l'évaluation individuelle de la performance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 41,9, 77-92. <https://doi.org/10.3917/rimhe.041.0077>
- Gilbert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris, Editions d'Organisation.
- Goodrick, P., Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations* 38(3): 372–416
- Grabner I. et Moers F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society* 38 (6-7): 407-419.
- Grevin, A. (2010). Le jeu avec les outils de gestion comme nouvelle compétence stratégique: Un établissement de santé face aux régulations du secteur sanitaire. *Journal d'économie médicale*, 28, 329-345. <https://doi.org/10.3917/jgem.108.0329>
- Grimand A. (Sous la direction de) (2006), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publications de l'Université de Saint Etienne, Coll. Gestion.

- 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*, 54, 237-257. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0237>
- Grimand, A. (2016). La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 173-196. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0173>
- Gualmini, E., (2008), "Restructuring Weberian Bureaucracy: Comparing Managerial Reforms in Europe and the United States," *Public Administration*, vol. 86, no. 1, pp. 75-94.
- Guibert J. et Jumel G. (1997), *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, Cursus, Armand Collin.
- Guillaume Bertrand (2009/1), « Indicateurs de performance dans le secteur public : entre illusion et perversité », *Cités* (n° 37), p. 101-109. DOI 10.3917/cite.037.0101
- Halachmi A. Bouckaert G. (1996), *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector: Toward Service, Effort and Accomplishment Reporting*, Greenwood Publishing Group.
- Hatchuel A. et Weil B., (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Heilbrunn B., (2004), *La performance, une nouvelle idéologie ? Critiques et enjeux*, la Découverte, Paris.
- Henri, J.F., (2006), *Organizational culture and performance measurement system*. *Accounting, Organization and Society*, 31, 77-103.
- Herbert H.M., (1991), *A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma*, *Academy of Management Executive*, vol.5, n°1, p.68-76.
- Higgins, B. (1986), *The Rise and Fall of Montréal? Moncton*, Institut canadien de recherche sur le développement régional.
- Honoré, L. & Frank, L. (2018). L'ambidextrie comme mode de résolution des tensions distance/proximité : le cas du fonctionnement d'une administration ultramarine. *Management & Avenir*, 104, 79-102. <https://doi.org/10.3917/mav.104.0079>
- Hood C., (1991), « A Public Management for All Seasons », *Public Administration Review*, Vol.69, n°1, p. 3-19.
- Hood C., (1995), "Contemporary Public Management: A New Global Paradigm?", *Public Policy and Administration*, Vol. 10, no 2, p. 104-117.
- Hopwood, A.G. (1987). The archaeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society* 12 (3): 207- 234.
- Hutchins E., (1995), *Cognition in the Wild*. MIT Press, Boston.
- Jackson P., (1993), « Public Sector Performance: The Unended Quest », *Public Money and Management*, Vol. 13, n° 4, pp. 3-6.
- Jacob K, Hertin J, Hjerp P, et al. (2008) *Improving the Practice of Impact Assessment*. EVIA – Evaluating Integrated Impact Assessment, 17.



- Jansen E.P., (2008), *New public management: perspectives on performance and the use of performance information*. *Financial Accountability & Management*, vol 24, n° 2, p.169-191.
- Johnsen A., Vakkuri J. (2006), "Is there a Nordic perspective on public sector performance management?", *Financial Accountability & Management*, Vol. 22 no 3, p. 291-308.
- Jones, L. R., (2004), « International public Management Network Symposium: New Public Management Has Been Completely Discredited, Thank God! », *International Public Management Review*, volume 5, n° 2, pp. 148-172.
- Kagaari, J., Munene, J.C., Mpeera, N.J. (2010), *Performance management practices, employee attitudes and managed performance*. *International Journal of Educational Management*, 24(6), 507-530.
- Kern A., (2008), *The use of key figures and its impact on activity: The case of a hospital*, Peter Lang, Francfort.
- Klijn, E.-H., (2005), « Network and Interorganizational Management », dans E. Ferlie, L. E. Lynn, Jr. et C. Pollitt (dir.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford, Oxford University Press, p. 257-281.
- Kloot I. et Martin J., (2000), *Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government*, *Management Accounting Research* 11, 231-251.
- Knights D., Vudurbakis T., 2005, « Information technology as organization/disorganization », *Information and Organization*, vol. 15, pp. 181-184
- Koenig Gérard (1993) "Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, novembre, pp. 4-17.
- Kolltveit K., (2015), *Le renforcement du centre de l'exécutif: Expliquer le changement autrement que par le NMP*. *International Review of Administrative Sciences* 81: 21-40.
- Kuhlmann S., (2010/2), « Les démarches pour mesurer la performance des administrations européennes locales: une analyse comparative des expériences de réforme en Grande-Bretagne, en France, en Suède et en Allemagne », *Revue Internationale des Sciences Administratives* (Vol. 76), p. 357-372. DOI 10.3917/risa.762.0367
- Lamonde, P. (1988), *La transformation de l'économie montréalaise, 1971-86*, Montréal, INRS-Urbanisation, Rapport de recherche no 11.
- Lancer P (de), & Holzer M., (2001), "Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation", *Public Administration Review*, 61, 6, pp. 693-708.
- Latour B. (2005), *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Clarendon, Oxford.
- Latour B., (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris : Editions La Découverte, 241p.
- Le moigne, J.-L. (1995) *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.

- Lenay, O., Moisdon, J-C. (2003). Du système d'information médicalisée à la tarification à l'activité. Trajectoire d'un instrument de gestion du système hospitalier, *Revue française de gestion*, n° 146, mai, p. 131-141.
- LeRoux, K., Wright, N.S. (2010), Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587.
- Lévy, A. (1974). L'interprétation des discours. *Connexions*, 11, 43-63.
- Lincoln Y. S. et Guba E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Livian Y.F. et Herreros G., (1994), « *Une nouvelle grille d'analyse des organisations ?* » in *Revue Française de Gestion*
- Lorino P. (2001), « Le Balanced Scorecard revisité: dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique », Actes de la 22ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Metz, mai.
- Lorino P., (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Essec Research Center. En ligne <http://www45.essec.fr/pwr/servlet/showRef?bibID=5296>
- Lorino, P. & Teulier, R. (2005). *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. Paris: La Découverte.
- Maltese, L. 2004 *Approche par les ressources d'un évènement sportif : application au cas des tournois de tennis internationaux français*, Thèse de doctorat non publiée, Aix: Université d'Aix Marseille
- Marchand, J. & Brunet, M., (2019), L'émergence des initiatives post-NMP : l'évaluation d'impact intégrée comme un outil hybride d'aide à la prise de décision. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 85(2), 331-347. doi:10.3917/risa.852.0331.
- 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*, Thèse de Doctorat soutenue le 2 décembre 2009, Université de Tours.
- Martineau R., (2012/4), les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital, *Management Prospective Ed.* | « Management & Avenir » n° 54 | pages 215 à 236 ISSN 1768-5958
- Massey A., (2010/4), « Les programme reviews au Royaume-Uni et la question de la mesure de la performance », *Revue française d'administration publique* (n° 136), p. 837-855.
- Mathé J-C., et Chagué V., (, 1999), L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 39-47.
- Mazouz B. (dir.), et al., 2017, *Gestion par résultats – Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*, Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz et Leclerc, (2008), *Gestion Intégrée par résultats*, Presses Universitaires du Québec, 470 pages

- Mazouz M., Sponem s. et Rousseau A., (2015), « Le gestionnaire public en question », *Revue Française de Gestion*, n° 250, pp. 89-104.
- Mazouz, B., Garzon, C. & Picard, P., (2012)., Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international / International Management / Gestion Internacional*, 16 (3), 92–100. <https://doi.org/10.7202/1011419ar>
- McPherson, C.M., Sauder, M. (2013). Logics in action: managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly* 58 (2): 165 – 196
- Melkers, J., et Willoughby, K., (2005), Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects. *Public Administration Review*, 65(2), 180-190.
- Mendy, M., (2017)., Existe-t-il un modèle féminin de management ? Analyse exploratoire des discours et vécus des femmes chefs d'entreprise au Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, numéro 23(1), 55-84. <https://doi-org.buadistant.univ-angers.fr/10.3917/rcg.023.0055>
- Meyer, J. W., & Rowan, B., (1977), Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363
- Miles M. B. et Huberman A. M. (1994), «Qualitative data analysis, an expanded sourcebook», Sage Publications, London.
- Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Qualitative data analysis, an expanded sourcebook*, 2nd Ed., Sage Publications, London pour la traduction française, *L'analyse des données qualitatives*, De Boeck Université S. A.
- Miller P., O'Leary T. (1987), «Accounting and the Construction of the Governable Person», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No. 3, p.235-265.
- Moisdon J-C., (1997), "Introduction générale", in : Moisdon J-C. (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris : Editions Seli Arslan, pp7-44.
- Moll, J., Major, M., Hoque, Z., (2006). The qualitative research tradition, In *Methodological issues in accounting research: theories and methods* (Eds, Hoque, Z.). London: Spiramus: 375–398.
- Möncks J., (1998), La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ? in Hufty M.(eds), *La pensée comptable*, PUF, Paris.
- Morin E.M., Savoie A., & Beaudin g., (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.
- Moulton S., (2009), Putting Together the Publicness Puzzle: A Framework for Realized Publicness. *Public Administration Review*, 69: 889-900.
- Moynihan D. P., (2006), “Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform”, *Public Administration Review*, Vol. 66, no 1, p. 78-90.
- Moynihan, D.P. (2005), « Why and How do State Governments Adopt and Implement « Managing for Results » Reforms? », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, n°2, p. 219-243.



- Nachi M., (2013), justification (théorie de la) Dicopart., <https://www.dicopart.fr/fr/dico/justification-theorie-de-la>.
- Nachi M., (2006), Introduction à la sociologie pragmatique. Vers un nouveau style sociologique? , Paris, Armand Colin.
- Norreklit H. (2003), “The Balanced Scorecard: What Is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard “, Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, p. 591-619
- Northcott D., Taulapapa T M., (2012), “Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations”, International Journal of Public Sector Management, Vol ;25, no 3, p. 166-191.
- OCDE (2004), « La modernisation du secteur public : la modification des structures organisationnelles », L’Observateur de l’OCDE, octobre.
- OCDE (2005), *Moderniser l’État. La route à suivre*. OCDE. Publié par: Éditions OCDE
- OECD (2015a), Indicators of Regulatory Policy and Governance.
- OECD (2015b), OECD Regulatory Policy Outlook 2015.
- Olsen, J. P., (2005), « Maybe it is Time to Rediscover Bureaucracy », Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 16, n° 1, p. 1-24.
- Osborne D. et Gaebler T., (1993), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Plume Book, New York.
- Osborne S.P., (2006), The New Public Governance? *Public Management Review*, 8: 377-387.
- Otheitis, N., et Kunc, M., (2015), Performance measurement adoption and business performance: An exploratory study in the shipping industry. *Management Decision*, 53(1), 139-159.
- Pandey, P., (2014), Organisational culture - A root to prosperity. *Management Insight*, 10(1), 74-80.
- Park H.M., & Perry J.L., (2013), The Transformation of Governance: Who Are the New Public Servants and What Difference Does It Make for Democratic Governance? *The American Review of Public Administration*, 43: 26-49
- Passeron J-C. (1991), *Le Raisonnement sociologique. L’espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan.
- Perriault J., (1989), *La Logique de l’usage : essai sur les machines à communiquer*, Flammarion, Paris.
- Perry J.L., (2007), Democracy and the New Public Service. *The American Review of Public Administration*, 37: 3-16.
- Pesqueux Y., (2020), « *Les descripteurs de l’organisation en termes d’outils de gestion* ». Doctorat. France. halshs-02543777
- Pezet, A. & Sponem, S., (2008), *Critique et Management (CriM), Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris: La Découverte.

- Pezet, A. & Sponem, S., (2008), *Critique et Management (CriM)*, Petit bréviaire des idées reçues en management. Paris: La Découverte.
- Pichault F., (1990), *Le conflit informatique : gérer les ressources humaines dans le changement technologique*, De Boeck Université, Bruxelles, 192 p.
- Piotrowski S. J., et Rosebloom D. H., (2002), Non Mission-Based value in results-oriented public management: The case of freedom of information, *Public Administration Review*, Vol. 62 n°6, pp. 643-657
- Pollitt C., (2006), Performance Management in Practice: a Comparative Study of Executive Agencies, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, no 1, p. 25-44.
- Pollitt C., et Bouckaert G., (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Pondy L.R., Mitroff I.I., (1979), Beyond Open System Models of Organization, in Staw B. M., *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, 1979, pp. 3-39.
- Potte-Bonneville M., (2014), Foucault : de l'usage à l'usager in H. Oulc'hen, *Usages de Foucault*, PUF, collection « Pratiques théoriques », Paris, 2014
- Poupart, J. (1981). La méthodologie qualitative en sciences humaines, une approche à redécouvrir. *Apprentissage et socialisation*, 4(1), 417-447.
- Proulx S., (2001), Usages de l'Internet : la 'pensée-réseaux' et l'appropriation d'une culture numérique, in Guichard E. (éd.), *Comprendre les usages de l'Internet*, Éditions Rue d'Ulm, Presses de l'École Normale Supérieure, Paris, p. 139-145.
- Pupion P.C., (2015/4), « NPM ou bonne administration : le rôle de l'éthique », *Gestion et management public*, (Volume 4 / n° 2), p. 1-3.
- Pupion P.C., (2016), Editorial: L'esprit du NPM et les organisations publiques, *Gestion et Management Public*, vol.5, n°1, 2016/3, p.1-5 [ISSN : 2111-8865]
- Pupion P.C., chappoz Y., (2015), Editorial : l'outil de Gestion au Service du NPM, *Gestion et Management Public*, vol.4, n°1, 2015/3, p.13 [ISSN : 2111-8865]
- Quivy V. Campenhoudt, 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*. . . Dunod, 4ème édition
- Rabardel P., (1997), Activités avec instruments et dynamique cognitive du sujet, in Moro C., Schneuwly B. et Brossard M. (ed.), *Outils et signes : perspectives actuelles de la théorie de Vygotski*, Peter Lang, p. 35-49.
- Rabardel P., 1993/1995, *Les hommes et les technologies : une approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, Paris.
- Rabardel P., Beguin P., (2005), Instrument mediated activity: from subject development to anthropocentric design, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Vol. 6, No. 5, p. 429-461.
- Ragin C.C. (1987), *The Comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, Berkeley / Los Angeles, University of California Press.

- Ramachandran S.D., Chong, S.C., Ismail, H., (2011), Organisational culture: An exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in Malaysia. *The International Journal of Educational Management*, 25(6), 615-634
- Richard P., (2006) « Solidarité et Performance. Les enjeux de la maîtrise des dépenses publiques locales ». Rapport publié le 11/12/2006 (www.interieur.gouv.fr, 5.3.2007).
- Rigby D., (2005), *Management Tools*, Bain & Company, Boston, MA. Romenyi D., Williams B., Money A., Schwartz E. (1998), *Research in Business and Management*, Sage, London
- Rogers E., (1995), *Diffusion of innovations*, New York: Free Press
- Rogers E.M., (1983), *Diffusion of Innovations (3e Edition)*, New-York: The Free Press, 453p.
- Romelaer P. (2000), *Rencontres et organisation*, In : *Structuration et management des organisations*, textes réunis par D. Autissier et F. Wacheux, 324 p.
- Rouquet A., (2009), *Contextualisation interne et externe des outils de gestion : un enrichissement des travaux d'Albert David*. En ligne <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/277-contextualisation-interne-et-externe-des-outils-de-gestion-un-enrichissement-des-travaux-dalbert-david/download>
- Rüegg-Stürm J., (2005), *The New St. Gallen Management Model: Basic Categories of an Approach to Integrated Management*, Palgrave MacMillan, New York.
- Sahlin-andersson K. (2001), « National, International and Transnational Constructions of New Public Management », in Christensen T. et Laegreid P. (Eds.), *New Public Management: The Transformations of Ideas and Practice*, Ashgate, Aldershot, pp.43-72.
- Santo, V. & Verrier, P., (2007), *Les outils modernes de gestion applicables aux administrations publiques*. Dans : Viriato-Manuel Santo éd., *Le management public* (pp. 19-47). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Schwarz N., Strack F. et al. (1991), *Psychological sources of response effects in surveys: the impact of administration mode*, *Applied cognitive psychology*, 5, 30 p.
- Segrestin D., (2004), *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris.
- Simon, H.A. (1969/2004) *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard
- Smith P. (1993), "Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector", *British Journal of Management*, Vol. 4, No. 3, p. 135-151, September.
- Spindler, J., (2019), *Les finances publiques françaises et le New Public Management*. *Gestion & Finances Publiques*, 5(5), 83-89. doi:10.3166/gfp.2019.5.011.
- Stewart J. et Walsh K., (1994), « Performance Measurement: When Performance Can Never Be Defined », *Public Money and Management*, April-June, pp.45-51.
- Stewart, J., (2003), « Modernising British Local Government ». Houndmills: Palgrave. Strid, L. (2004) « Comparative Municipal Quality Networks », in S. Kuhlmann, J. Bogumil and H.
- Strauss A.L. (1998). Corbin J., *Basics of qualitative Research: grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, Thousand Oaks

- Suchman L., (1987), *Plans and situated actions: the problem of human/machine communication*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Swieringa R.J., Weick K.E. (1987), "Management Accounting and Action", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No. 3, p. 293-308.
- Tahar, C. (2020). De nouveaux outils de pilotage dans un package existant : une nécessaire et difficile synchronisation. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26, 7-34. <https://doi.org/10.3917/cca.263.0007>
- Theodoloz, R., (2007), *Impact des réformes de NGP sur la perception des agents publics concernant le fonctionnement de l'administration*. Institut Économie & Tourisme. Sierre, HES-SO Valais, travail de diplôme
- Theodore H. Poister and Gregory Streib, (1999)., *Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice*. *Public Administration Review* Vol. 59, No. 4 (Jul. - Aug., 1999), pp. 325-335 (11 pages) Published By: Wiley DOI: 10.2307/3110115. <https://www.jstor.org/stable/3110115>
- Thévenot L., (1996), « Justification et compromis », in CANTO-SPERBER M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris, Presses universitaires de France, p. 789-794.
- Thiéart R. A. et Coll., 2007/2014, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Thomas, D.R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Toulouse J-M. (2007), "Rapport sur la gouvernance d'organisations privées et publiques", *Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires*.
- Vakkuri J., (2007), « Struggling with Ambiguity. Public Managers as Users of NPM Instruments », *Communication au Third Transatlantic Dialogue: Leading the Future of the Public Sector*, Université du Delaware, Newark, USA, 31 mai-2 juin.
- Van Haepereen, B., (2012), *Que sont les principes du New Public Management devenus : Le cas de l'administration régionale wallonne. Reflets et perspectives de la vie économique*, tome li(2), 83-99. <https://doi-org.buadistant.univ-angers.fr/10.3917/rpve.512.0083>
- Vaujany (de) F.X., (2005a), « La réflexivité comme alternative à la rationalité : le rendez-vous manqué des sciences de gestion ? », *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers. En ligne : <http://www.strategie-aims.com/angers05/com/40-518cmd.pdf>
- Vaujany (de) F.X., (2005b), *De la conception à l'usage : l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS.
- Vaujany (de) F.X., (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage ». *Management & Avenir*, n° 3, pp. 109-126.
- Verbeeten F., (2008), "Performance management practice in public sector organizations Impact on performance". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, n°3, p. 427-454.

- Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F., (2015), Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management, *Organisations Studies*, 36(7),953978. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Verhoest, K. et al., (2007), « Les deux faces de la réorganisation : la spécialisation et la coordination dans quatre pays de l'OCDE au cours de la période 1980-2005 », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 73, 3, pp. 357-384.
- Verhoest, K., (2003), « The impact of contractualisation on control and accountability in government-agency relations: the case of Flanders », Paper for the ECPA 2003 workshop Contractualisation in the public sector.
- Voss V. (1999), *Research Methodology in operation management*, Eden seminar, Brussels, February.
- Vygotski L.-S., (1933), *Pensée et langage*, Collection « Terrains», Éditions Sociales, Paris, 1985; Rééditions : *La Dispute*, Paris, 1997. Yin R.-K. (2003), *Case study research: Design and methods*, (3th ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Vygotski S.L., (1934/1997), *Pensée et Langage*, La Dispute, Paris.
- Waddock S., & Smith N., (2000), Corporate responsibility audits: doing well by doing good, *Sloan Management Review*, vol 41, n°2, winter, 131-151.
- Walker R M, Brewer G A, Boyne G A, et al., (2011), Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad? *Public Administration Review*, 71: 707-717.
- Wegener, A. (2004) « Benchmarking-Strategien im öffentlichen Sektor. Deutschland und Großbritannien im Vergleich », in S. Kuhlmann, J. Bogumil and H. Wollmann (ed.) « Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung », pp. 251-266. Wiesbaden: Edition Sigma. 2e trim.10.indd 371 23/06/10 22:03:47
- Weick K.E. (1990), Technology as equivoque: Sensemaking in new Technologies, in Goodman P.S., Sproull L.S. et al. (eds.), *Technology and Organisations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p. 1-43
- Whittington R., (2006), « Completing the Practice Turn in Strategies Research », *Organizations Studies*, Vol. 27, N° 5, pp. 613-634.
- William M. et Babu P. G., (2015), « Performance Management in the Public Sector: An Action-Research Based Case Study in Ghana », *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, 5 (2): 97-111
- Wong, H., Alexander, P., Venable, J., (2012), An investigation of the managerial practices and attitudes toward organisational culture management in Western Australia. In: Soontiens, W., editor. 26th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference, December 5-7, 2012. Perth, WA: ANZAM.
- Worthington A. C., (2000), « Cost efficiency in Australian local government: A comparative analysis of mathematical programming and econometric approach », *Financial Accountability & Management*, Vol. 16 n°3, pp. 201-223
- Yetano A., (2009), « Managing Performance at Local Government Level: The Cases of the City of Brisbane and the City of Melbourne », *Australian Journal of Public Administration* 68 (2), 167-181.

Yin R. K., (2003/2014), *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed., Thousand Oaks, CA: Sage.



LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES DU SECTEUR PUBLIC SELON LES PRINCIPES DU NPM.....	33
TABLEAU 2: TYPOLOGIE DES DEFINITIONS DES MODELES DE GESTION	35
TABLEAU 3: TYPOLOGIE DES MODELES DE GESTION	36
TABLEAU 4: TYPOLOGIE DES OUTILS SELON LES FONCTIONS	52
TABLEAU 5: STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES INNOVATIONS MANAGERIALES	53
TABLEAU 6: TROIS USAGES-TYPES D'UN OBJET TECHNIQUE	54
TABLEAU 7: QUATRE FORMES D'INTERVENTION SUR LES OBJETS TECHNIQUES	55
TABLEAU 8: LES USAGES-TYPES ET BUTS POURSUIVIS PAR LES UTILISATEURS	56
TABLEAU 9: THEORIES INTERACTIONNISTES D'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION	58
TABLEAU 10: : QUATRE MODELES TYPES DE L'INTERACTION « OUTIL-ORGANISATION »	59
TABLEAU 11: TROIS REGARDS SUR L'APPROPRIATION.....	61
TABLEAU 12: DEUX THEORIES DE L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION	62
TABLEAU 13: CONTEXTUALISATION INTERNE, ADOPTION ET APPROPRIATION : QUELLES DIFFERENCES ?.....	63
TABLEAU 14: DIMENSIONS DU PROCESSUS ORGANISATIONNEL DANS L'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION.....	66
TABLEAU 15: LE MONDE DES CITES	69
TABLEAU 16: COMPARAISON DES TROIS DEMARCHES METHODOLOGIQUES	80
TABLEAU 17: VALIDATION DES CRITERES DU RAISONNEMENT ABDUCTIF.....	82
TABLEAU 18: REPARTITION DES MUNICIPALITES DU QUEBEC.....	91
TABLEAU 19: : POPULATION DES 10 GRANDES VILLES DE 100 000 HABITANTS ET PLUS.....	92
TABLEAU 20: MUNICIPALITES A ARRONDISSEMENTS.....	92
TABLEAU 21: REPONSES DES VILLES A LA DEMANDE D'AUTORISATION DE RECHERCHE.....	93
TABLEAU 22: DECISIONS DES VILLES RENCONTREES	93
TABLEAU 23: PRIORITES ORGANISATIONNELLES 2018 ET 2019	95
TABLEAU 24: CLASSIFICATION DES REPONDANTS.....	105
TABLEAU 25: CODIFICATION ET PROFIL PROFESSIONNEL DES REPONDANTS	107
TABLEAU 26: : L'ENTRETIEN : OBJECTIFS-AVANTAGES-LIMITES-PROBLEMES	117
TABLEAU 27: ÉTAPES DU GUIDE D'ENTRETIEN	118
TABLEAU 28: DONNEES SECONDAIRES INTERNES	121

TABLEAU 29: STRUCTURE DE LA GRILLE D'ANALYSE	122
TABLEAU 30: PROCESSUS DE CODAGE OU DE REDUCTION DE DONNEES	125
TABLEAU 31: PLAN GENERAL DE CODAGE	126
TABLEAU 32: TECHNIQUES DE CODAGE ISSUES DE LA THEORIE ENRACINEE	127
TABLEAU 33: UNE CLASSIFICATION DES OUTILS DE GESTION.....	136
TABLEAU 34: IDENTIFICATION DES OUTILS DE GESTION PAR NATURE.....	139
TABLEAU 35: OUTILS DE GESTION FORMELS DE LA PERFORMANCE	144
TABLEAU 36: INTERVENTION SUR LES OGP.....	146
TABLEAU 37: INTERVENTION SUR LES OGP PAR MODIFICATION.....	147
TABLEAU 38: INTERVENTION SUR LES OGP PAR NON-MODIFICATION	151
TABLEAU 39: NON-INTERVENTION SUR LES OGP	156
TABLEAU 40: RAISONNEMENTS DES ACTEURS-UTILISATEURS DES OGP.....	159
TABLEAU 41: PERCEPTION DE L'UTILITE OPERATIONNELLE DE L'OGP.....	160
TABLEAU 42: PERCEPTION DU ROLE D'INSTRUMENT DE REDDITION DE L'OGP	163
TABLEAU 43: PERCEPTION DE LA NON-PERFORMANCE DE L'OUTIL	166
TABLEAU 44: DESCRIPTION PAR LES REpondANTS DE L'USAGE DES OUTILS DE GESTION DE LA PERFORMANCE PAR REFERENCE AUX ELEMENTS CONSTITUTIFS DES USAGES	169
TABLEAU 45: USAGES-TYPES D'OGP	174
TABLEAU 46: EXTRAIT DES OCCURRENCES DES REpondANTS EN REFERENCE AUX VALEURS DES MONDES	182
TABLEAU 47: MONDES DOMINANTS	183
TABLEAU 48: REPARTITION DES VALEURS DANS LE MONDE INDUSTRIEL.....	184
TABLEAU 49: REPARTITION DES VALEURS DANS LE MONDE CIVIQUE	187
TABLEAU 50: REPARTITION DES VALEURS DANS LE MONDE DOMESTIQUE.....	190
TABLEAU 51: MONDES LIMITES	191
TABLEAU 52: REPARTITION DES VALEURS DANS LE MONDE INSPIRE	192
TABLEAU 53: REPARTITION DES VALEURS DANS LE MONDE DE L'OPINION	194
TABLEAU 54: VALEURS DE LA LOGIQUE MANAGERIALE ET DU PRINCIPE MONDE INDUSTRIEL	198
TABLEAU 55: VALEURS DE LA BUREAUCRATIE ET DU MONDE CIVIQUE.....	199
TABLEAU 56: VALEURS DE LA LOGIQUE BUREAUCRATIQUE ET DU PRINCIPE DU MONDE DOMESTIQUE	200

TABLEAU 57: FIGURES DE COMPROMIS ENTRE LES MONDES INDUSTRIEL, CIVIQUE ET DOMESTIQUE (BOLTANSKI ET THEVENOT, 1991, P.357 A 407).....	215
TABLEAU 58: FIGURE DE DISCUSSION A L'INTERIEUR DU MONDE INDUSTRIEL DES USAGES DES OGP	216



LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: STRUCTURE DE LA THESE	27
FIGURE 2: CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE.....	71
FIGURE 3: DETERMINATION DE LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	77
FIGURE 4: FORMATION DU CADRE THEORIQUE PAR DES ALLERS ET RETOURS ENTRE TERRAIN ET LITTERATURE....	84
FIGURE 5: PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	90
FIGURE 6: TRIANGULATION DES DONNEES ET DES METHODES	104
FIGURE 7: LES ETAPES DE LA GRILLE D'ANALYSE.....	135
FIGURE 8: CARTOGRAPHIE DE LA CLASSIFICATION DU PORTEFEUILLE DES OUTILS DE GESTION.....	142
FIGURE 9: USAGES DES OUTILS DE GESTION DE LA PERFORMANCE	145
FIGURE 10: INTERVENTION SUR LES OGP PAR MODIFICATION DES COMPOSANTES	150
FIGURE 11: : INTERVENTION SUR LES OGP PAR NON-MODIFICATION DES COMPOSANTES	155
FIGURE 12: NON-INTERVENTION SUR LES OGP, LE REJET	158
FIGURE 13: PERCEPTION DE L'UTILITE OPERATIONNELLE DE L'OGP	162
FIGURE 14:PERCEPTION DU ROLE DE REDDITION DE COMPTE DE L'OGP.....	165
FIGURE 15: PERCEPTION DE LA NON-PERFORMANCE DE L'OUTIL	167
FIGURE 16: FORMATION DES USAGES D'AMELIORATION.....	175
FIGURE 17: FORMATION DES USAGES DE DEPENDANCE.....	177
FIGURE 18: ILLUSTRATION DU CAS D'ABSENCE D'USAGE	179
FIGURE 19: REPARTITION DES MONDES DANS LES USAGES-TYPES	196
FIGURE 20: HYBRIDITE DES USAGES-TYPES DES OGP.....	197
FIGURE 21: LEGITIMITE DANS LES USAGES DES OGP	205
FIGURE 22: ACCEPTATION DANS LES USAGES DES OGP.....	206
FIGURE 23: PROCESSUS DE DETERMINATION D'UNE ACTION JUSTE A L'INTERIEUR DU MONDE INDUSTRIEL DES USAGES DES OGP.....	217

LISTE DES ABREVIATIONS

AA :	Architecture d'affaires
CSI :	Comité de suivi Individuel
EEE :	Efficacité-Efficience-Économie
EII :	Évaluation d'impact intégrée
GAR :	Gestion axée sur les résultats
GPR :	Gestion par les résultats
IOO :	Inputs-outputs-outcome
JDD :	Journée des doctorants
KPI :	Key performance indicator
LAP :	Loi sur l'administration publique
LOLF :	Loi organique relative aux lois de finances
MPO :	Performance par objectifs
NPM :	Nouveau public management
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD :	Objectifs de développement durable
OECD :	Organisation for Economic Co-operation and Development
OGP :	Outils de gestion de la performance
OM :	Outils Mixtes
OOC :	Outils Orientés Connaissances
OOR :	Outils Orientés Relations
PIB :	Produit intérieur brut
REMC :	Réseau d'étalonnage municipal du Canada
SA :	Service de l'approvisionnement
SEF :	Service de l'évaluation foncière

SG :	Service du greffe
SGPI :	Service de la gestion et de la planification immobilière
SMART:	Specific, measurable, attainable, relevant, and time-bound
SMRA :	Service du matériel roulant et des ateliers
SPO :	Service de la performance organisationnelle
TAM :	Modèle d'acceptation de la technologie
TIC :	Technologies de l'information et de la communication
TNI :	Théorie Néo-Institutionnelle
TTF :	Fit Tâche/Technologie
USD :	Dollar américain

ANNEXES



ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Guide d'entrevue semi-directif

Le but de l'entretien est d'explorer comment les gestionnaires dans le milieu municipal définissent la performance et les critères considérés par eux pour évaluer cette performance. L'étude vise également à analyser comment les gestionnaires utilisent les outils de gestion pour gérer la performance. Ce guide d'entretien présenté en 6 étapes résume les thèmes à aborder avec l'interviewé pour recueillir les données primaires de la recherche.

Étape 1- Introduction

Bonjour,

Je m'appelle Blaise Codo, étudiant en thèse à l'université d'Angers en France. Le but de notre rencontre se situe dans le cadre de mes études doctorales où je m'intéresse à l'utilisation des outils de gestion de la performance dans le secteur public municipal. Le meilleur moyen pour réaliser ce travail est de discuter avec les personnes expertes du sujet. C'est pourquoi, je m'adresse à vous, gestionnaires en tant qu'acteur-utilisateurs incontournables des outils de gestion dans votre organisation. Je vous suis donc très reconnaissant d'avoir accepté de répondre aux questions que je souhaite vous poser, de la manière la plus simple possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Seules vos opinions comptent. Cet entretien qui peut durer 45 ou 60 minutes est strictement anonyme, et vos réponses ne serviront uniquement qu'aux besoins de la recherche. Avec votre accord, l'entretien sera réalisé sous enregistrement audio pour me permettre de réécouter nos échanges et prendre des notes. Je tiens encore à préciser que vos propos sous anonymat ne seront utilisés que dans le cadre de mon étude universitaire.

Étape 2- L'interviewé et son environnement

Cette étape permettra de connaître le contexte de l'étude, de prendre connaissance des caractéristiques de l'interviewé et de son environnement.

Questions (3)

- 1- Très brièvement quelle est la mission de votre service/division/section? Quelles sont vos principales activités?
- 2- Quelle est votre titre au sein de cette unité? Quels sont votre rôle et vos principales responsabilités?
- 3- Avant d'être à la ville, avez-vous déjà travaillé auparavant dans le secteur privé?

Étape 3- Définition ou compréhension du concept de la performance

Cette étape permettra d'appréhender la compréhension personnelle du concept de la performance par le répondant. La définition du répondant permettra également de saisir les dimensions et les critères de performance qu'il privilégie.

Questions (3)

- 4- Quelle est votre définition de la performance? Pensez-vous que cette définition est la même que celle de la ville A ou de l'arrondissement?
- 5- Quels sont les critères utilisés pour juger de la performance de votre unité?
- 6- Quels sont les processus qui vous permettent actuellement d'évaluer la performance de votre unité?

Étape 4- Connaître les outils de gestion (moyens matériels ou immatériels) utilisés dans les services aux fins de cette performance

En adoptant une position de non-savoir, cette étape nous permettra de recueillir librement l'ensemble des outils de gestion utilisés. Cette étape nous permettra également de connaître l'implication du répondant dans l'implantation de ces outils de gestion (matériels et immatériels) au sein de son unité.

Questions (3)

- 7- Quels sont les outils utilisés pour gérer la performance dans votre unité?
- 8- Parmi les outils que vous m'avez nommés, quels sont ceux dont vous avez participé à l'implantation?
- 9- Quels sont les outils de gestion que vous avez vous-mêmes implantés au sein de votre unité?

Étape 5- Connaître l'utilisation qui est faite des outils de gestion

Les outils de gestion sont à présent identifiés et l'implication ou non du répondant à leur implantation connue. Une série de questions va donc permettre d'inviter le répondant à rentrer dans les détails de l'utilisation des outils de gestion pour connaître les motivations et les freins, les mécanismes et les tendances d'utilisation des outils de gestion. Pour ce faire, deux outils seront considérés: un outil matériel et un outil immatériel

Questions (8)

Exemple: outil matériel ou immatériel

- 10- Pourquoi cet outil a-t-il été mis en place dans votre unité et à quoi doit-il servir?
- 11- Comment utilisez-vous personnellement cet outil dans le cadre de vos activités et de votre mission?
- 12- Cet outil est-il utile pour vous? Le trouvez-vous efficace pour gérer la performance dans votre unité?
- 13- Quelles sont les contraintes ou limites que vous avez notées dans l'utilisation de cet outil?
- 14- Quels seraient les impacts de l'abandon de cet outil sur votre capacité de gestion?
- 15- Quels problèmes avez-vous rencontrés relativement à l'utilisation de cet outil? Quels sont ses dysfonctionnements?
- 16- Si tel est le cas, comment avez-vous réussi à résoudre ces problèmes ou dysfonctionnements?
- 17- Dans l'ensemble, et sur une échelle de 1 à 5 (5: niveau supérieur de satisfaction), quel est votre niveau de satisfaction à l'égard de cet outil?

Étape 6- Conclusion

Deux questions permettent de conclure l'entrevue avec le répondant et d'avoir une ouverture sur d'autres sources d'informations.

Questions (2)

- 18- Avez-vous autre chose à mentionner au sujet des outils de gestion de la performance utilisés dans votre unité?
- 19- Connaissez-vous d'autres municipalités ou organismes publics au Québec exemplaires en matière de gestion de la performance? Pourquoi? Si je souhaitais en savoir plus, auriez-vous une personne-ressource avec qui me mettre en contact au sein de cette organisation publique?

Remerciements

ANNEXE 2 : EXTRAITS DU CODAGE

Extrait codage 1 : Intervention sur les OGP par modification des composantes

Extrait codage 2 : Intervention sur les OGP par modification des composantes

Extrait codage 3 : Description par les répondants de l'usage des outils de gestion de la performance par référence aux éléments constitutifs des usages

Extrait codage 4 : Calcul des occurrences

Extrait codage 5 : Valeurs des principes supérieurs communs des mondes des économies de la grandeur

Extrait codage 1 : Intervention sur les OGP par modification des composantes

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	nombre de répondants (somme.si)	Axes (concerne quoi)	sous-axe (qualification de l'axe)	Verbatims
0001	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	3	revendication -demande	Habitude et relation à l'outil	On n'a pas rencontré les indicateurs
0007	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	3	quête de transformation	Habitude et relation à l'outil	Donc depuis que je suis arrivée ici,
0007	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	5	proximité avec les personnes	collaboration -proximité	Parce que j'ai une très grande Proximité
0008	Supérieur	SIG	1	3	représentation	Habitude et relation à l'outil	je vais rapidement régler le dossier
0011	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	3	benchmarking	Outil informel	Maintenant, vérification des entretiens
0011	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	5	proximité avec mon directeur	collaboration -proximité	moi je peux dire j'ai une proximité
0021	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	5	Aider les autres	collaboration -proximité	J'ai atteint un niveau de performance

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	nombre de répondants (somme.si)	Axes (concerne quoi)	sous-axe (qualification de l'axe)	Verbatims
0021	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	5	proximité avec les arrondissements	collaboration -proximité	On est proche avec les arrondissements
0024	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	5	proximité avec les employés	collaboration -proximité	Et je peux dire que ça a porté ses
0026	intermédiaire	tableau de bord - indicateurs de performance	1	5	Discussion-Flexibilité	collaboration -proximité	Ils me font des propositions et je
0011	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	3	atelier Kaizen	Outil informel	l'objectif n'est pas atteint, pour moi
0008	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	3	Coffre à outil	Outil informel	En fait si on est souvent critique,
0026	intermédiaire	tableau de bord - indicateurs de performance	1	3	Outil compensatoire	Outil informel	je ne pense pas que les employés, j'ai des outils compensatoires

Extrait codage 2 : Intervention sur les OGP par modification des composantes

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	Nombre de répondants (somme.si)	Axes (concerne quoi)	sous-axe (qualification de l'axe)	Verbatims
0010	Supérieur	SIG	1	15	procédure	formalisation	permet de bien informer les gens
0001	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	non-modification	formalisation	on établit des objectifs annuels
0002	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	non-modification	formalisation	Il y a au moins deux rencontres
0002	Supérieur	SIG	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	Regarde on constate que c'est
0002	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	certain objectifs ne cadrent
0003	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	manquantes ou incomplètes	formalisation	3 rencontres
0003	Supérieur	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	on n'a pas les outils actuellement
0003	Supérieur	SIG	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	peu performant pour développe
0004	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	manquantes ou incomplètes	formalisation	3 rencontres

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	Nombre de répondants (somme.si)	Axes (concerne quoi)	sous-axe (qualification de l'axe)	Verbatims
0004	Supérieur	SIG	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	désuétude des instruments tec
0005	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	manquantes ou incomplètes	formalisation	Donc voilà, donc c'est clair
0007	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	manquantes ou incomplètes	formalisation	Il y a des contraintes : on e
0008	Supérieur	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	C'est beaucoup plus complexe
0009	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	Donc je pense que la façon do
0009	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	je dis bon je t'avais dit de
0010	Supérieur	SIG	1	19	pertinence	qualité	Puis on l'a toujours utilisé
0026	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	19	pertinence	qualité	Mais si l'outil était abandon
0023	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	15	publication	formalisation	. Et documenter, le discuter

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	Nombre de répondants (somme.si)	Axes (concerne quoi)	sous-axe (qualification de l'axe)	Verbatims
0013	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	Définir les orientations	formalisation	me convient.....s'asseoir pu
0012	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	doute	formalisation	14- je me pose des questions,
0022	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	15	standard	formalisation	Ces indicateurs-là qui sont d
0010	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	19	rigidité	qualité	cadre assez rigide
0010	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	quote	formalisation	contrat de performance, il fa
0022	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	15	standard	formalisation	Ces indicateurs-là qui sont d
0024	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	15	rendre compte	formalisation	Oui pour rendre compte, on s'
0010	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	rigidité	formalisation	veux ou veux je te dirais que
0011	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	19	manuel	qualité	C'est manuel, ce n'est pas que

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	Nombre de répondants (somme.si)	Axes (concerne quoi)	sous-axe (qualification de l'axe)	Verbatims
0021	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	19	facilité	qualité	La mesure du temps supplément
0026	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	19	lacunes	qualité	Je l'avais fait ailleurs avec
0024	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	19	pertinence	qualité	On fournit beaucoup d'indicat
0019	intermédiaire	SIG	1	8	pas le temps	charge de travail	Donc on est dans deux système
0012	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	je me pose des questions, sur
0021	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	15	standard	formalisation	moi je suis beaucoup plus adepte
0012	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	15	manquantes ou incomplètes	formalisation	1- C'est standard et obligatoire
0014	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	15	manquantes ou incomplètes	formalisation	Ce cahier est utile, pas au q
0014	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	c'est difficile d'associer au

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	Nombre de répondants (somme.si)	Axes (concerne quoi)	sous-axe (qualification de l'axe)	Verbatims
0015	intermédiaire	SIG	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	qu'on va toujours générer ave
0018	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	moi comment je marchais avant
0018	intermédiaire	SIG	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	le système est limité dans sa
0018	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	si tu ne mets pas la bonne in
0020	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	Il y a aussi le fait qu'il ne
0020	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	Ils me font des propositions
0020	intermédiaire	SIG	1	19	manquantes ou incomplètes	qualité	L'utilisation n'est pas à son
0001	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	19	rigidité	qualité	En fait ce n'est pas très flexible
0021	intermédiaire	SIG	1	19	archaïque	qualité	c'est un programme qui est archaïque

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	Nombre de répondants (somme.si)	Axes (concerne quoi)	sous-axe (qualification de l'axe)	Verbatims
0022	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	19	qualitatives difficile à obtenir	qualité	parce que je le ramène à mon
0023	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	19	qualitatives difficile à obtenir	qualité	Ce que j'avais vu dans mon
0024	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	8	trop d'opérations	charge de travail	il y a toujours l'espèce de s
0024	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	19	Capacité	qualité	Ils sont capables de voir ça
0026	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	15	procédure	formalisation	il y avait au minimum de rencontres
0002	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	8	plus de travail	charge de travail	On a plus de travail qu'on en
0015	intermédiaire	SIG	1	8	surchargé	charge de travail	personnellement je suis surchargé

Extrait codage 3 : Description par les répondants de l'usage des outils de gestion de la performance par référence aux éléments constitutifs des usages

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	somme.si (répondant vs type)	Somme.si (Types vs éléments constitutifs)	Éléments constitutifs de l'usage	Typologie	sous-axe (qualification de l'axe)
0010	Supérieur	SIG	1	22	57	Acteur	Amélioration	Perception de l'outil comme outil opérationnel
0001	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	17	outil	dépendance	comme outil opérationnel
0002	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	17	outil	dépendance	lien avec les opérations
0002	Supérieur	SIG	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0002	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0003	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	17	outil	dépendance	formalisation et obligation organisationnelle
0003	Supérieur	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	somme.si (répondant vs type)	Somme.si (Types vs éléments constitutifs)	Éléments constitutifs de l'usage	Typologie	sous-axe (qualification de l'axe)
0004	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	17	outil	dépendance	formalisation et obligation organisationnelle
0004	Supérieur	SIG	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0005	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	17	outil	dépendance	formalisation et obligation organisationnelle
0007	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	17	outil	dépendance	formalisation et obligation organisationnelle
0008	Supérieur	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	22	6	outil	Amélioration	fonctionnalités techniques de l'outil
0009	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0009	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0010	Supérieur	SIG	1	22	12	outil	Amélioration	adaptabilité-lien avec les activités

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	somme.si (répondant vs type)	Somme.si (Types vs éléments constitutifs)	Éléments constitutifs de l'usage	Typologie	sous-axe (qualification de l'axe)
0026	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	24	64	contexte	dépendance	alignement-Adhésion aux orientations
0023	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	24	64	contexte	dépendance	alignement-Adhésion aux orientations
0013	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	64	contexte	dépendance	alignement-Adhésion aux orientations
0025	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	64	outil	Amélioration	alignement-Adhésion aux orientations
0012	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	64	contexte	dépendance	alignement-Adhésion aux orientations
0022	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	64	contexte	dépendance	alignement-Adhésion aux orientations
0010	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	64	contexte	dépendance	alignement-Adhésion aux orientations
0010	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	64	contexte	dépendance	alignement-Adhésion aux orientations

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	somme.si (répondant vs type)	Somme.si (Types vs éléments constitutifs)	Éléments constitutifs de l'usage	Typologie	sous-axe (qualification de l'axe)
0022	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	64	contexte	dépendance	alignement-Adhésion aux orientations
0024	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	64	contexte	dépendance	alignement-Adhésion aux orientations
0008	Supérieur	SIG	1	22	57	outil	Amélioration	Perception de l'outil comme outil opérationnel
0008	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	22	57	outil	Amélioration	Perception de l'outil comme outil opérationnel
0001	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	22	10	outil	Amélioration	habileté du gestionnaire
0010	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	17	outil	dépendance	formalisation et obligation organisationnelle
0013	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	22	1	Acteur	Amélioration	Recherche Trouver la solution
0011	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	76	outil	dépendance	Trouver la solution

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	somme.si (répondant vs type)	Somme.si (Types vs éléments constitutifs)	Éléments constitutifs de l'usage	Typologie	sous-axe (qualification de l'axe)
0021	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	22	57	Acteur	Amélioration	Perception de l'outil comme outil opérationnel
0021	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	22	57	outil	Amélioration	Perception de l'outil comme outil opérationnel
0011	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	22	10	outil	Amélioration	habileté du gestionnaire
0026	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	22	57	Acteur	Amélioration	Perception de l'outil comme outil opérationnel
0024	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	10	outil	dépendance	peu pertinent ou pas utile
0019	intermédiaire	SIG	1	24	6	contexte	dépendance	Charge de travail - manque de temps
0012	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	35	Acteur	dépendance	perception de l'outil comme outil organisationnel
0021	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	24	10	outil	dépendance	peu pertinent ou pas utile

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	somme.si (répondant vs type)	Somme.si (Types vs éléments constitutifs)	Éléments constitutifs de l'usage	Typologie	sous-axe (qualification de l'axe)
0012	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	17	outil	dépendance	formalisation et obligation organisationnelle
0014	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	24	17	outil	dépendance	formalisation et obligation organisationnelle
0014	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0015	intermédiaire	SIG	1	1	8	outil	rejet	perception de l'outil: non-performant
0018	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	22	57	Acteur	Amélioration	Perception de l'outil comme outil opérationnel
0018	intermédiaire	SIG	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0018	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0020	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	24	6	Acteur	dépendance	iniquité-injustice-inégalité

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	nombre	somme.si (répondant vs type)	Somme.si (Types vs éléments constitutifs)	Éléments constitutifs de l'usage	Typologie	sous-axe (qualification de l'axe)
0020	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	22	6	Acteur	Amélioration	implication dans l'implantation
0020	intermédiaire	SIG	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0001	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0021	intermédiaire	SIG	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0022	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0023	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	1	24	76	outil	dépendance	mauvaise fonctionnalité technique
0024	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	1	24	14	outil	dépendance	objectifs déconnectés de la réalité des opérations
0024	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	1	24	12	outil	dépendance	peu performant ou non efficace

Extrait codage 4 : Calcul des occurrences

Numéro codage	Outils de gestion	Typologie	Mondes	nombre	somme.si (monde)	Somme.si (répondants vs monde)	somme.si Types d'usage	somme.si (monde vs type)	Somme.si (répondant vs Type vs monde)	somme.si (répondant vs monde vs valeurs)	somme.si (principes supérieurs)
0010	SIG	Amélioration	civique	1	76	24	96	18	12	5	6
0001	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0002	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0002	SIG	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0002	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0003	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0003	Tableau de bord - indicateurs de performance	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0003	SIG	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	20	50

Numéro codage	Outils de gestion	Typologie	Mondes	nombre	somme.si (monde)	Somme.si (répondants vs monde)	somme.si Types d'usage	somme.si (monde vs type)	Somme.si (répondant vs Type vs monde)	somme.si (répondant vs monde vs valeurs)	somme.si (principes supérieurs)
0004	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0004	SIG	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0005	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0007	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0008	Tableau de bord - indicateurs de performance	Amélioration	industriel	1	208	27	96	61	22	23	78
0009	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0009	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0010	SIG	Amélioration	industriel	1	208	27	96	61	22	20	50

Numéro codage	Outils de gestion	Typologie	Mondes	nombre	somme.si (monde)	Somme.si (répondants vs monde)	somme.si Types d'usage	somme.si (monde vs type)	Somme.si (répondant vs Type vs monde)	somme.si (répondant vs monde vs valeurs)	somme.si (principes supérieurs)
0026	Cahier de gestion de la performance - professionnels	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	15	26
0023	cahier de gestion de la performance des professionnels	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	15	26
0013	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	15	26
0025	Tableau de bord - indicateurs de performance	Amélioration	civique	1	76	24	96	56	22	15	26
0012	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	15	26
0022	Tableau de bord - indicateurs de performance	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	15	26
0010	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	domestique	1	46	25	42	42	21	16	23

Numéro codage	Outils de gestion	Typologie	Mondes	nombre	somme.si (monde)	Somme.si (répondants vs monde)	somme.si Types d'usage	somme.si (monde vs type)	Somme.si (répondant vs Type vs monde)	somme.si (répondant vs monde vs valeurs)	somme.si (principes supérieurs)
0022	Tableau de bord - indicateurs de performance	dépendance	domestique	1	46	25	42	42	21	16	23
0024	Tableau de bord - indicateurs de performance	dépendance	domestique	1	46	25	42	42	21	16	23
0008	SIG	Amélioration	industriel	1	208	27	96	61	22	20	50
0008	Cahier de gestion de la performance - Cadres	Amélioration	inspiré	1	9	9	96	9	6		5
0001	Cahier de gestion de la performance - Cadres	Amélioration	opinion	1	5	5	96	3	3		3
0010	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0013	Tableau de bord - indicateurs de performance	Amélioration	industriel	1	208	27	96	61	22	11	12
0011	Tableau de bord - indicateurs de performance	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78

Numéro codage	Outils de gestion	Typologie	Mondes	nombre	somme.si (monde)	Somme.si (répondants vs monde)	somme.si Types d'usage	somme.si (monde vs type)	Somme.si (répondant vs Type vs monde)	somme.si (répondant vs monde vs valeurs)	somme.si (principes supérieurs)
0021	Cahier de gestion de la performance - professionnels	Amélioration	industriel	1	208	27	96	61	22	20	50
0021	Tableau de bord - indicateurs de performance	Amélioration	industriel	1	208	27	96	61	22	20	50
0011	Cahier de gestion de la performance - Cadres	Amélioration	inspiré	1	9	9	96	9	6		4
0026	Cahier de gestion de la performance - professionnels	Amélioration	inspiré	1	9	9	96	9	6		5
0024	Tableau de bord - indicateurs de performance	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	11	12
0019	SIG	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	11	17
0012	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	12	12
0021	Cahier de gestion de la performance	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	9	12

Numéro codage	Outils de gestion	Typologie	Mondes	nombre	somme.si (monde)	Somme.si (répondants vs monde)	somme.si Types d'usage	somme.si (monde vs type)	Somme.si (répondant vs Type vs monde)	somme.si (répondant vs monde vs valeurs)	somme.si (principes supérieurs)
0012	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0014	Cahier de gestion de la performance - professionnels	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0014	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0015	SIG	rejet	industriel	1	208	27	14	10	1	20	50
0018	cahier de gestion de la performance des professionnels	Amélioration	industriel	1	208	27	96	61	22	9	12
0018	SIG	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0018	Tableau de bord - indicateurs de performance	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0020	cahier de gestion de la performance des professionnels	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	12	12

Numéro codage	Outils de gestion	Typologie	Mondes	nombre	somme.si (monde)	Somme.si (répondants vs monde)	somme.si Types d'usage	somme.si (monde vs type)	Somme.si (répondant vs Type vs monde)	somme.si (répondant vs monde vs valeurs)	somme.si (principes supérieurs)
0020	cahier de gestion de la performance des professionnels	Amélioration	civique	1	76	24	96	18	12	15	26
0020	SIG	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0001	Cahier de gestion de la performance - Cadres	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0021	SIG	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0022	Tableau de bord - indicateurs de performance	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	23	78
0023	cahier de gestion de la performance des professionnels	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	9	12
0024	Cahier de gestion de la performance - professionnels	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	5	6
0024	Tableau de bord - indicateurs de performance	dépendance	industriel	1	208	27	236	137	24	20	50

Numéro codage	Outils de gestion	Typologie	Mondes	nombre	somme.si (monde)	Somme.si (répondants vs monde)	somme.si Types d'usage	somme.si (monde vs type)	Somme.si (répondant vs Type vs monde)	somme.si (répondant vs monde vs valeurs)	somme.si (principes supérieurs)
0026	Cahier de gestion de la performance - professionnels	dépendance	civique	1	76	24	236	56	22	20	26
0026	Cahier de gestion de la performance - professionnels	Amélioration	industriel	1	31	27	19	61	22	23	0
0024	Cahier de gestion de la performance - professionnels	Amélioration	industriel	1	208	27	95	61	22	23	78
0024	Cahier de gestion de la performance - professionnels	Amélioration	inspiré	1	9	9	95	9	6		5
0024	Cahier de gestion de la performance - professionnels	Amélioration	inspiré	1	9	9	95	9	6		5
0013	Tableau de bord - indicateurs de performance	Amélioration	industriel	1	208	27	95	61	22	11	12

Extrait codage 5 : Valeurs des principes supérieurs communs des mondes des économies de la grandeur

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	Mondes	Typologie	Thématiques (valeurs- principes supérieurs communs)	Extrait-Verbatim
0010	Supérieur	SIG	civique	Amélioration	imputabilité- responsabilisation	permet de bien informer les gestionnaires et ce qu'on attend d'eux
0001	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	Généralisation-formalisation -règlement	on établit des objectifs annuels et on se rencontre quatre fois par année
0002	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	Généralisation-formalisation-règlement	Il y a au moins deux rencontres par année.
0002	Supérieur	SIG	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité- adaptabilité	Regarde on constate que c'est la moitié qui est rentré dans le système.
0002	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité- adaptabilité	certaines objectifs ne cadrent pas avec notre direction
0003	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	Généralisation-formalisation-règlement	3 rencontres
0003	Supérieur	Tableau de bord - indicateurs de performance	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité- adaptabilité	on n'a pas les outils actuellement à la ville pour mesurer cet aspect-là

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	Mondes	Typologie	Thématiques (valeurs- principes sup communs)	Extrait-Verbatim
0004	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	Généralisation- formalisation-règlement	3 rencontres
0004	Supérieur	SIG	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité- adaptabilité	désuétude des instruments technologiques
0005	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	Généralisation- formalisation-règlement	Donc voilà, donc c'est clair que pour nous ça nous impose à faire le suivi aussi puis d'avoir l'avancement de ces objectifs-là qu'on s'est doté individuellement.
0007	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	Généralisation- formalisation-règlement	Il y a des contraintes : on en est à trois, quatre rencontres annuellement,
0008	Supérieur	Tableau de bord - indicateurs de performance	industriel	Amélioration	fonctionnalités-praticabilité- adaptabilité	C'est beaucoup plus complexe mais on se donne quelques indicateurs qui sont bien ciblés et faciles
0009	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité- adaptabilité	Donc je pense que la façon dont il est monté peut-être que ce n'est pas assez, peut-être la réflexion pour l'amélioration
0009	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité- adaptabilité	je dis bon je t'avais dit de cinq jours son délai, là tu as réduit de quatre. Bien, tu n'as pas réussi
0010	Supérieur	SIG	industriel	Amélioration	Performance-efficacité- pertinence	Puis on l'a toujours utilisé et ce n'est pas parfait et ça répond quand même beaucoup à nos demandes

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	Mondes	Typologie	Thématiques (valeurs- principes sup communs)	Extrait-Verbatim
0026	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	civique	dépendance	participation-action collective	Mais si l'outil était abandonné, l'impact est mineur pour deux raisons d'une part j'ai une bonne équipe...recherche du travail en synergie
0023	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	civique	dépendance	participation-action collective	Et documenter, le discuter avec l'équipe, l'approuver avec les gens de section et le publier.
0013	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	participation-action collective	me convient.....s'asseoir puis en équipe définir des orientations annuelles. C le principal gain que je trouve.
0025	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	civique	Amélioration	participation-action collective	On m'a questionné, on a fait beaucoup de choses-là mais je dis je n'ai pas nécessairement travaillé
0012	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	participation-action collective	je me pose des questions, sur la rigueur du calibrage. je ne participe pas
0022	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	civique	dépendance	participation-action collective	Ces indicateurs-là qui sont développés au central par d'autres unités à la ville. On les utilise tel quel
0010	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	domestique	dépendance	Hiérarchie	cadre assez rigide

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	Mondes	Typologie	Thématiques (valeurs- principes sup communs)	Extrait-Verbatim
0010	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	domestique	dépendance	Hiérarchie	contrat de performance, il faut mettre une quote
0022	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	domestique	dépendance	Hiérarchie	Ces indicateurs-là qui sont développés au central par d'autres unités à la ville. On les utilise tel quel
0024	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	domestique	dépendance	Hiérarchie	Oui pour rendre compte, on s'en sert pour rendre compte. Mais on ne s'en sert pas pour s'améliorer
0008	Supérieur	SIG	industriel	Amélioration	Performance-efficacité-pertinence	je vais rapidement régler le dossier en faisant une baisse de valeur beaucoup plus importante et la
0008	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	inspiré	Amélioration	Habitude-différenciation	Même si on n'avait pas des outils comme ceux proposés par les RH comme le cahier de la performance.
0001	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	opinion	Amélioration	représentation	Ça dépend beaucoup de l'habilité du gestionnaire aussi par rapport à ça,
0010	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	Généralisation-formalisation-règlement	veux ou veux je te dirais que c'est la façon dont on traite le dossier même quand on a 4 rencontres par année.

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	Mondes	Typologie	Thématiques (valeurs- principes sup communs)	Extrait-Verbatim
0013	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	industriel	Amélioration	avantage-utilité	peut-être ca aurions-nous des ressources additionnels
0011	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité-adaptabilité	C'est manuel, ce n'est pas que quelque chose d'intégré et d'automatique.
0021	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	industriel	Amélioration	Performance-efficacité-pertinence	La mesure du temps supplémentaire, un outil théorique pour améliorer la performance très facilement
0021	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	industriel	Amélioration	Aider les autres	J'ai atteint un niveau de performance pour avoir un délai raisonnable puis d'être en mesure d'avoir, de dégager des capacités pour aider d'autres ateliers
0011	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	inspiré	Amélioration	créativité-imagination	je scinde toutes les étapes comme je l'ai mentionné tantôt et ça permet de voir de façon plus précise ou peuvent être les problèmes.
0026	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	inspiré	Amélioration	Habitude-différenciation	Je l'avais fait ailleurs avec mon équipe mais ce n'était pas aussi bien articulé avec cet outil de Rh...donc le feed-back
0024	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	industriel	dépendance	avantage-utilité	On fournit beaucoup d'indicateurs génériques qui ont peu d'utilité et qui paraissent bien

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	Mondes	Typologie	Thématiques (valeurs- principes sup communs)	Extrait-Verbatim
0019	intermédiaire	SIG	industriel	dépendance	causes	Donc on est dans deux systèmes, ce qui fait qu'il faut gérer un peu les problématiques informatiques avec nos évaluateurs absents. Ils n'ont pas de temps
0012	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	équité-justice	je me pose des questions, sur la rigueur du calibrage. je ne participe pas
0021	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	industriel	dépendance	Expérience-expertise technique	moi je suis beaucoup plus adepte de l'amélioration continue que de fixer des objectifs à tout prix. je pense qu'il faut s'améliorer que de fixer des objectifs à tout prix
0012	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	civique	dépendance	Généralisation-formalisation-règlement	standard et obligatoire d'avoir les 3 rencontres de rétroaction
0014	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	civique	dépendance	Généralisation-formalisation-règlement	Ce cahier est utile, pas au quotidien, en raison de 3 ou 4 ans par année, je m'asseye avec l'employé et ça me faire une mise en situation, un état des lieux
0014	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - Cadres	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité-adaptabilité	c'est difficile d'associer au travail intellectuel une quantité
0015	intermédiaire	SIG	industriel	rejet	Performance-efficacité-pertinence	qu'on va toujours générer avec des mauvais outils de gestion, avec des outils peu performants en gestion

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	Mondes	Typologie	Thématiques (valeurs- principes sup communs)	Extrait-Verbatim
0018	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	industriel	Amélioration	Expérience-expertise technique	moi comment je marchais avant au privé, on faisait le cahier avec l'employé et là on établissait les
0018	intermédiaire	SIG	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité-adaptabilité	le système est limité dans sa rapidité d'exécution
0018	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité-adaptabilité	si tu ne mets pas la bonne information dans le système, il ne donnera pas la bonne information en bout de ligne
0020	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	civique	dépendance	équité-justice	Il y a aussi le fait qu'il ne trouve pas le processus juste.....On ne peut avoir été tous performants parce qu'il y a un calibrage il faut rentrer dans la cloche
0020	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	civique	Amélioration	participation-action collective	Ils me font des propositions et je vois si ça correspond aux activités que je prévois dans l'année.
0020	intermédiaire	SIG	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité-adaptabilité	L'utilisation n'est pas à son optimum. On note des erreurs de saisie.
0001	Supérieur	Cahier de gestion de la performance - Cadres	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité-adaptabilité	En fait ce n'est pas très flexible comme formulaire informatique
0021	intermédiaire	SIG	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité-adaptabilité	c'est un programme qui est archaïque.

Numéro codage	Niveau hiérarchique	Outils de gestion	Mondes	Typologie	Thématiques (valeurs- principes sup communs)	Extrait-Verbatim
0022	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	industriel	dépendance	fonctionnalités-praticabilité-adaptabilité	parce que je le ramène à mon directeur, et si je ne suis pas là pour lui expliquer, il va avoir une certaine difficulté
0023	intermédiaire	cahier de gestion de la performance des professionnels	industriel	dépendance	Expérience-expertise technique	Ce que j'avais vu dans mon passé dans une compagnie privée. Ç
0024	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	civique	dépendance	dimension humaine et sociale-formalité	Moi je trouve la partie développement individuel presque absente. C'est ça qui est l'élément qui est le plus mobilisant
0024	intermédiaire	Tableau de bord - indicateurs de performance	industriel	dépendance	Performance-efficacité-pertinence	Ils sont capables de voir ça de façon macro mais en font rien, ils ne sont pas capables de prendre ça puis de réagir.
0026	intermédiaire	Cahier de gestion de la performance - professionnels	civique	dépendance	Généralisation-formalisation-règlement	il y avait au minimum de rencontrer une fois nos employés avec ça ... en plus il fallait au minimum 3 fois, repartie une fois dans l'année et une fois à la fin

SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	10
1. Contexte de la recherche.....	10
1.1. Contexte théorique : Managérialisation du secteur public et importance des outils de gestion.....	11
1.1.1 Les outils de gestion dans le secteur public	12
1.1.2 Analyse de l'usage des outils de gestion	13
1.1.3 Les nouveaux enjeux du secteur public.....	14
1.2. Contexte empirique : l'usage des outils de gestion dans une municipalité.....	14
2. Questions de recherche et objectifs de la recherche.....	17
3. Cadre d'analyse de l'usage des outils de gestion	18
4. Épistémologie et méthodologie de la recherche	19
5. Terrain de l'étude : recueil et analyse des données	20
6. Les principaux résultats et les implications de la recherche	22
7. L'architecture de la thèse	25
Partie I : MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC :	
IMPORTANCE ET USAGE DES OUTILS DE GESTION.....	29
Introduction de la partie I	30
Chapitre 1 : Nouveau Public Management (NPM) ou Management Public.....	32
Section 1 : Principes du nouveau public management (NPM)	33
Section 2 : Modèles du management public	35
Section 3 : Critiques et alternatives au NPM.....	38
Chapitre 2 : Performance dans le secteur public	42
Section 1 : Clarification du terme de la performance	43
Section 2 : Démarches locales de la performance dans le secteur public	44
Section 3 : Caractéristiques de la performance publique	47
Chapitre 3 : Usages des outils de gestion de la performance.....	50
Section 1 : Notion d'usage et le concept d'outil de gestion	50

Section 2 : Approches interactionnistes d'analyse des outils de gestion.....	58
1. Les approches d'analyse de l'interaction « outil-organisation »	59
1.1. L'outil de gestion, un instrument complet par sa technique	60
1.2. La maîtrise cognitive, rationnelle et sociopolitique de l'outil de gestion	60
1.3. Le degré de contextualisation interne de l'outil de gestion.....	62
2. Les approches d'analyse de l'interaction « outil-utilisateur ».....	64
2.1. Le processus d'apprentissage de l'outil de gestion.....	64
2.2. L'instrumentation et l'instrumentalisation des outils de gestion	65
Section 3 : Cadre théorique de la recherche	67
1. Pourquoi mobiliser la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002, Derujinsky-Laguecir et coll., 2011) pour analyser l'usage des outils de gestion de la performance ?	67
2. La théorie des Économies de la grandeur : une application et un apport à l'analyse des usages des outils de gestion.	68
Conclusion de la partie I.....	72
Partie II : CADRES ÉPISTÉMOLOGIQUE ET PHILOSOPHIQUE, MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE LA RECHERCHE.....	75
Introduction de la partie II.....	76
Chapitre 4 : Statut épistémologique et philosophique du chercheur.....	77
Section 1 : Épistémologie de la recherche : Une approche interprétativiste.....	77
1. Cadres épistémologiques.....	78
2. Approche interprétativiste de la recherche.....	79
Section 2 : Statut philosophique : Un raisonnement abductif.....	80
1. Raisonnements en recherche : les trois principaux concepts.....	80
2. Démarche abductive de la recherche.....	81
Chapitre 5 : Méthodologie et terrain de la recherche	86
Section 1 : Méthodologie de la recherche : une démarche exploratoire et une approche qualitative.....	86
1. Démarche exploratoire.....	86
2. Approche qualitative.....	87
3. Étude de cas : cas unique	88

Section 2 : Terrain de la recherche : Présentation, collecte et analyse des données.....	90
1. Présentation du terrain de la recherche	90
2. Démarche de sélection du cas à étudier	91
3. Description du Cas : Ville A	94
4. Triangulation des données et des méthodes	104
Conclusion de la partie II	129
Partie III : RÉSULTATS ET DISCUSSION : EXAMEN D’UN MODÈLE COMPRÉHENSIF D’ANALYSE DES USAGES-TYPES DES OGP	132
Introduction de la partie III	133
Chapitre 6 : Résultats Empiriques.....	134
Section 1 : Portefeuille d’outils de gestion de la performance.....	135
1. Les outils intra-service	136
2. Les outils intra-organisationnels.....	137
3. Les outils inter-organisations	137
Section 2 : Usages des outils de gestion de la performance (OGP)	144
1. Interventions sur les OGP.....	146
1.1. Modification des OGP.....	146
1.2. Non-modification des OGP.....	150
2. Non intervention sur les OGP	155
Section 3 : Typologie des usages-types des OGP	168
1. Usages d’amélioration.....	174
2. Usages de dépendance	176
3. Absence d’usage.....	178
Section 4 : Justification des usages-types des OGP	181
1. Répartition globale des discours dans les mondes des Économies de la grandeur	181
2. Mondes dans les usages-types des OGP.....	195
3. Hybridité de la justification des usages-types	196
3.1. Logique managériale et principe du monde industriel	197
3.2. Logique bureaucratique et principes des mondes : civique et domestique	198
Chapitre 7 : Discussion, apports théoriques et implications managériales.....	201

Section 1 : De la théorie descriptive des usages des objets techniques à la théorie descriptive des usages des outils de gestion de la performance	202
1. Contre l'isolement de l'outil de gestion : Le portefeuille d'outils de gestion	202
2. Éléments constitutifs des usages des outils de gestion de la performance	203
3. La justification dans les usages-types d'outils de gestion de la performance.....	203
Section 2 : Usages-types des outils de gestion de la performance : Entre légitimité et acceptation des OGP.....	204
1. Légitimité des OGP	204
2. Acceptabilité des OGP	207
Section 3 : Justification plurivoque des usages d'outils de gestion de la performance : un complément à la justification univoque du pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale des outils de gestion.....	207
1. Justification multiple des usages des OGP	208
2. Justification Hybride des usages-types des OGP.....	209
Section 4 : Contributions théoriques et implications managériales.....	211
1. Les contributions théoriques	211
2. Les implications managériales.....	212
Conclusion de la partie III.....	218
CONCLUSION GÉNÉRALE	222
1. Enjeux de la recherche.....	222
2. Limites et perspectives de recherche	224
BIBLIOGRAPHIE	227
LISTE DES TABLEAUX	244
LISTE DES FIGURES.....	247
LISTE DES ABREVIATIONS.....	248
ANNEXES.....	250
TABLE DES MATIERES	287



Titre : Usages et justifications des usages des outils de gestion de la performance dans une municipalité : apports des économies de la grandeur

Mots clés : usages, outils de gestion, performance, économies de la grandeur.

Résumé : Bien que les municipalités soient confrontées aux critiques liées à la managérialisation des services publics, la problématique de la gestion de la performance occupe encore une place importante dans leur mode de gestion. En conséquence, les outils de gestion de la performance (OGP) prolifèrent et renvoient à des comportements et usages variés des acteurs. Dans une perspective d'amélioration de la performance face aux enjeux sociétaux, cette recherche par une démarche abductive propose de comprendre les usages des OGP dans une municipalité au Québec. Si les usages des OGP se traduisent par les interventions sur les composantes d'artefact et de schèmes d'utilisation des outils, nous découvrons qu'ils sont aussi influencés par la justification des acteurs. Nous nous sommes inspirés de la théorie instrumentale des outils de gestion (Lorino, 2002) et de la théorie des économies de la grandeur (Boltanski et Thevenot, 1991) pour examiner comment les acteurs utilisent et justifient les usages des OGP.

Les résultats de l'étude de cas mettent en évidence en dehors des absences d'usage deux principaux usages : les usages de dépendance et les usages d'amélioration. Cette variété d'usage ne renvoie pas nécessairement à une justification univoque centrée sur la logique d'efficacité et d'efficacité économique que soutient le pragmatisme de l'outil de la théorie instrumentale. Sur la base de la théorie des économies de la grandeur, ces usages correspondent en réalité à des justifications plurivoques et complexes que mettent en avant les acteurs pour donner du sens à leurs pratiques. Nous concluons finalement à une hybridité des usages-types des OGP mettant en relation la logique managériale et le monde industriel, la logique bureaucratique et les mondes civique et domestique. Les implications de cette recherche sont orientées vers un management des usages controversés des OGP.

Title: Uses and justifications for the uses of performance management tools in a municipality: contributions from the Economies of worth

Keywords: uses, management tools, performance, economies of worth.

Abstract: Although municipalities are faced with the criticism of the managerialization of public services, the issue of performance management still occupies an important place in their management methods. As a result, performance management tools (PMT) are proliferating and refer to various behaviours and uses of actors. From the perspective of improving performance in the face of societal challenges, this research, using an abductive approach, proposes to understand the uses of PMT in a Quebec municipality. While the uses of PMT are reflected in the interventions on artifact and patterns of use of the tools, we discover that they are also influenced by the actors' justification. We drew on instrumental theory of management tools (Lorino, 2002) and the theory of economies of worth (Boltanski and Thevenot, 1991) to examine how actors use and justify the uses of PMT.

The results of the case study highlight two main uses, apart from the absence of use: dependency uses, and enhancement uses. This variety of uses does not necessarily refer to a univocal justification centered on the logic of effectiveness and economic efficiency that the pragmatism of the instrumental theory tool supports. Based on the theory of the economies of worth, these uses reflect to the complex and multiple justifications put forward by the actors to give meaning to their practices. We finally conclude that there is a hybridity in the types of use of PMT, linking the managerial logic with the industrial world, the bureaucratic logic with the civic and domestic worlds. The implications of this research are oriented towards a management of the controversial uses of PMT.