



HAL
open science

Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation.

Karine Gauche

► **To cite this version:**

| Karine Gauche. Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation.. 34ème congrès de
| l'AFC, May 2013, Canada. pp.cd-rom. hal-01002930

HAL Id: hal-01002930

<https://hal.science/hal-01002930v1>

Submitted on 7 Jun 2014

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.

Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation.

Karine Gauche

Institut d'Administration des Entreprises
Montpellier Recherche Management,
Université Montpellier II
karine.gauche-izard@univ-montp2.fr

Résumé

Praticiens et chercheurs en sciences de gestion interrogent depuis plus de trente ans le concept d'appropriation. De nombreuses études ont eu pour objectif de caractériser le processus d'appropriation. Le questionnement sur l'étymologie du terme « appropriation », utile pour clarifier les différentes perspectives de recherche sur l'appropriation, ouvre des pistes pour une observation simplifiée de l'appropriation des outils de gestion. Les données collectées dans le cadre d'un observatoire de pratiques de gestion¹ ont permis de construire des indices d'appropriation. L'analyse des données a conduit à proposer une typologie de pratiques, regroupées au sein de trois classes : les comptables avertis, les poly-utilisateurs et les gestionnaires intensifs diffuseurs. Ces classes révèlent aussi différentes postures « appropriatives ».

Mots clés : Appropriation, outils de gestion, posture appropriative, typologie, observatoire.

Abstract

Experts and researchers in sciences of management have questioned for more than thirty years the concept of appropriation. Many studies related to a particular case of organization, with for objective characterizing the process of appropriation. The questioning on the etymology of the term "appropriation" is useful to clarify the various perspectives of research on the appropriation. It also opens ways for a simplified observation of the appropriation of management tools. Data have been collected by an exploratory survey, carried out within the framework of an observatory of management practices. They help to build indications of appropriation. Data analysis led to a typology of practices, grouped into three classes: sophisticated accounting, poly-intensive users and managers broadcasters. These classes also show various "appropriative" postures.

Key words: Appropriation, management tools, appropriative posture, typology, observatory.

¹ Ont participé à la mise en place et au fonctionnement de cet observatoire : Céline Averseng, Yann Chabin, Philippe Chapellier, Agnès Mazars-Chapelon, Yves Dupuy, Ariel Eggrickx, Sylvie Gerbaix, Corinne Janicot, Sophie Mignon, Lucile Pedra, Denis Travailé, Fabienne Villeseque-Dubus.

INTRODUCTION

La problématique de l'appropriation est depuis une trentaine d'années un thème largement abordé en sciences de gestion. Certains des titres de publications ou communications sont évocateurs des difficultés pour aborder ce concept. Ainsi, en 2008, une publication dans «Les Enjeux de l'Information et de la Communication s'intitulait «l'épineuse question de l'appropriation»². Une revue de la littérature sur le sujet permet de constater qu'une seule théorie n'explique pas clairement le concept. L'appropriation a été étudiée sous différents angles : l'approche de la sociologie de l'innovation (Rogers, 1995 ; Alter, 1990), l'école de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988), la structuration (Giddens, 1984; De Sanctis et Poole, 1990) et la sociologie des usages.

Après de nombreux travaux portant sur l'appropriation des NTIC, des recherches ont été menées sur l'appropriation des outils de gestion³. Une contribution française proposée par la revue *Management et Avenir*, dans le cahier spécial « Les outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques » (2006) synthétise en introduction les problématiques diverses autour de l'appropriation des outils de gestion:

« Tout cela nous mène à toute une série de questionnements fondamentaux : comment les outils et objets de gestion sont-ils rendus propres à un usage par les acteurs de l'organisation ? Comment ce qui n'est au départ qu'un "corps étranger" dans la situation de travail est-il progressivement apprivoisé par les gestionnaires ? Comment faciliter ou canaliser le processus ? L'appropriation peut-elle et doit-elle être gérée ? Quelle est la part de local et d'institutionnel dans le processus d'appropriation ? » (De Vaujany, 2006).

De Vaujany, intitule son article « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage ». Dans le même numéro de *Management et Avenir*, Perez et Romeyer publient « Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés: une approche intégrative ». Les auteurs exposent en fait des pistes de solutions aux praticiens pour « faciliter le processus ». Ces diverses études, ont pour ambition de dégager des pistes théoriques en matière d'appropriation, en faisant la synthèse des travaux antérieurs.

Ces recherches en matière d'appropriation des outils de gestion abordent des thématiques diverses : adoption (déterminants), facteurs de contingence, diffusion des technologies, description des processus d'appropriation. Sur ce dernier thème, la méthodologie généralement adoptée est celle de l'étude de cas.

Le champ des systèmes d'information, des technologies de l'information et de la communication sont des terrains d'études particuliers pour l'appropriation, du fait des enjeux stratégiques et de compétitivité des entreprises. Alors que les outils plus traditionnels (contrôle de gestion) sont plus largement diffusés et adaptés, la question de leur appropriation est peu questionnée. Ainsi, dans ce domaine du contrôle, c'est la naissance de nouveaux outils ou réglementations (méthodes ABC, normes IAS/IFRS, démarches qualité, LOLF) qui amène à se poser régulièrement la question de leur diffusion et intégration dans les organisations. La

² Ologéanu-Taddei, R., Staii, A. 2008. L'épineuse question de l'appropriation: approches et méthodes d'études. *Les Enjeux de l'Information et de la communication*, n°spécial

³ Outils de gestion : « dispositifs formalisés permettant l'action organisée » (David, 1996)

plupart de ces recherches ont donc avant tout pour objectif de connaître la diffusion de nouveaux outils et normes (sur le territoire français par exemple).

La question posée ici est celle de l'utilisation effective et, au-delà, de l'appropriation effective de ces outils par les organisations. Comment les outils de gestion sont-ils mis en pratique ? Sont-ils mis en pratique de manière identique ou différenciée selon les organisations ? Quelles catégories d'acteurs utilisent les outils ?

L'objet de cette contribution est de proposer, à partir des résultats d'une enquête exploratoire, un état comparatif de l'appropriation d'outils de gestion pour un ensemble d'organisations : quelle est la posture adoptée par ces organisations pour l'appropriation d'outils de contrôle et des outils de gestion informatisés généralement associés.

Après avoir précisé le concept d'appropriation (1), nous proposerons des indices permettant une « observation simplifiée » des postures « appropriatives⁴ », afin de pouvoir comparer, par une enquête, un ensemble d'organisations (2). Les résultats de l'enquête permettent de dégager trois types de pratiques de gestion, - les comptables avertis, les poly-utilisateurs, les gestionnaires intensifs diffuseurs. Cette typologie révèle des postures « appropriatives » très différentes quant à l'intensité de la diffusion et intégration des outils de gestion (3).

⁴ Le mot appropriative sera mis entre guillemets tout au long de ce texte. Toutefois ce terme existe bien dans la langue française, bien que rarement utilisé : « Qui fait sien, ou cherche à s'approprier quelque chose » (Centre Nationale de Ressources Textuelles et Lexicales)

1. De l'étymologie aux acceptions du terme en sciences de gestion

Préalablement à une revue de la littérature, abondante sur le sujet de l'appropriation - cette remarque n'étant pas spécifique aux sciences de gestion - un retour sur l'étymologie et les origines latines nous paraît s'imposer. Cette approche sémiologique permet aussi une meilleure présentation des différentes perspectives proposées en sciences de gestion.

1.1 Les origines latines du terme

La simple recherche du terme « appropriation » dans le dictionnaire Gaffiot donne comme résultat le nom « appropriatio », avec pour renvoi au verbe « approprio » », qui a lui-même pour origine « proprius ». En étudiant les mots latins déclinés de « proprius », nous avons trouvé une autre correspondance latine au mot appropriation : « propriificatio ». Le schéma suivant représente les deux constructions latines que nous avons identifiées pour le mot appropriation.

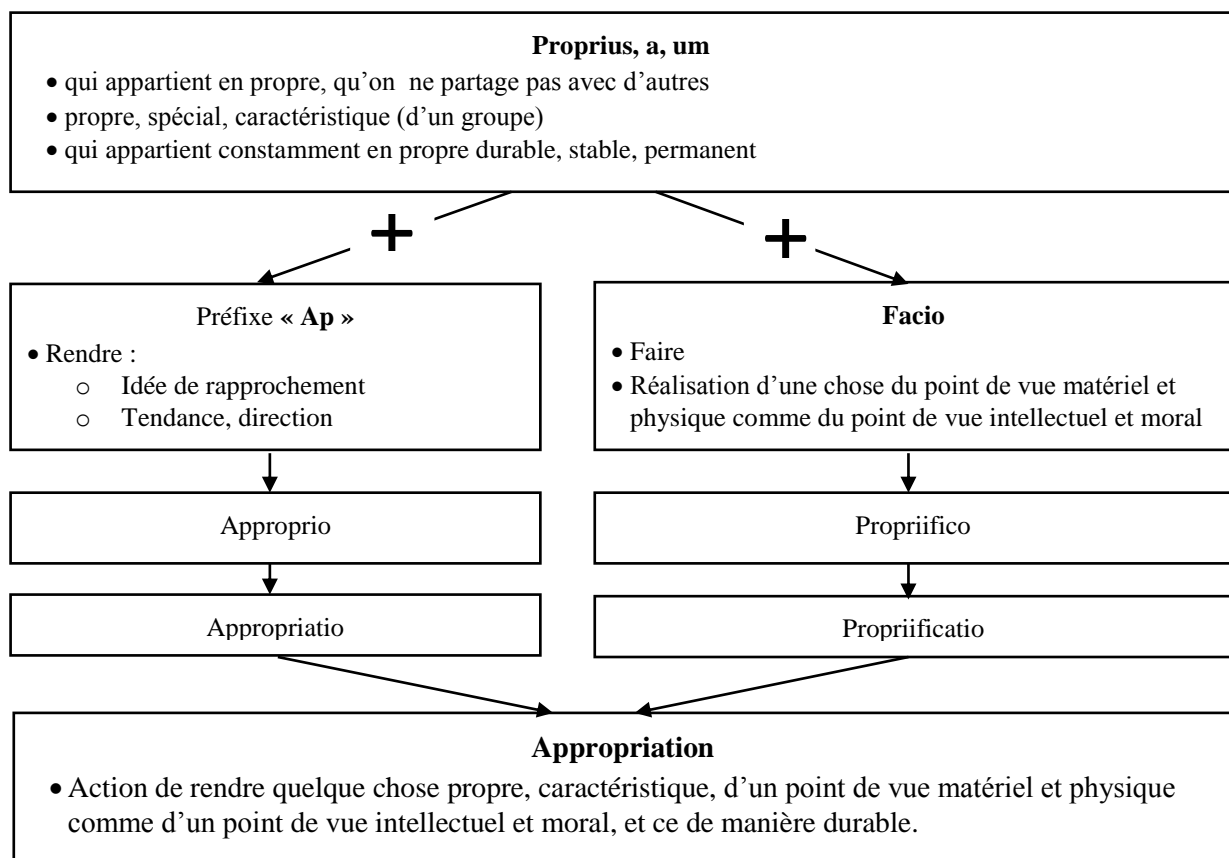


Figure 1: Etymologies latines pour appropriation ⁵

⁵ Dictionnaire latin-français Gaffiot p. 147 et 1259 - édition en ligne., <http://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php?p=1259>, Novembre 15, 2010, LEXILOGOS, .

Si les deux voies de construction de l'étymologie latine, présentées ci-dessus, conduisent au même sens général - l'appropriation consiste à rendre quelque chose propre à un individu, un groupe d'individu, ou autre agent – l'analyse des deux termes « proprius » et « facio » nous permet de dégager les principales acceptions du terme appropriation. Le suffixe « ation » signifiant « l'action du verbe dont il s'agit » (E.Littre), nous considérons que l'appropriation est l'action d'approprier.

Commençons par « Proprius », qui signifie à la fois « ce qui appartient en propre à un individu » et « ce qu'est cet individu (ou cet objet), ce qui le caractérise ». La première acception du terme appropriation renvoie au fait de faire de quelque-chose sa propriété, souvent de manière indue : on parle de dépossession. La seconde acception fait référence à la notion d'adaptation, «rendre propre à une destination précise», «adapter quelque chose à un usage déterminé», «conformer» à quelque chose ou à une situation, « convenir ». Une troisième voie, complémentaire aux deux autres, issue aussi de l'étymologie de « proprius », est celle de la durabilité, de la récurrence.

La voie la moins « directe », celle qui consiste à associer proprius à facio (représentée ci-dessus à droite), a le mérite de mettre en perspective différents aspects des moyens mis en œuvre au cours du processus : un point de vue matériel, et un point de vue intellectuel ou moral. Nous retenons cette définition, en raison de cette complémentarité, entre les aspects matériels et intellectuels, que nous retrouvons dans la littérature. Le tableau ci-dessous propose les quatre sens majeurs issus de l'étymologie latine, ou tout du moins de la juxtaposition des définitions des deux termes latins à l'origine du mot appropriation.

| Proprius | Ce qui appartient en propre | Ce qui caractérise |
|--|--|---|
| Facio | | |
| Rendre d'un point de vue physique, matériel | Attribution matérielle | Adaptation matérielle de l'objet qu'on veut approprier |
| Rendre d'un point de vue moral, intellectuel | Attribution d'un point vue moral et intellectuel | Adaptation avec une perspective sociale (morale, intellectuelle). |

Figure 2: Quatre perspectives simplifiées pour l'appropriation

L'appropriation est donc l'action d'attribuer, d'adapter, à la fois matériellement et intellectuellement, quelque chose à un individu, ou un groupe d'individus. L'individu s'attribuera l'objet, l'adaptera à son usage, et/ou s'adaptera à l'objet. Une autre définition issue de l'étymologie latine, qui fait référence à l'assimilation par le corps d'un aliment, renforce ce qui ressort de l'analyse précédente : l'appropriation est constituée d'une multitude d'actions, matérielles, physiques, intellectuelles, visant à rendre « compatibles » un objet et un individu (ou un groupe d'individu).

En fonction de l'objet et des individus, les actions seront donc différentes, pouvant aller du plus simple, l'attribution matérielle pure, au plus complexe, l'assimilation.

Le mot « appropriation » est aussi un terme de chimie ancienne qui signifie « disposition de deux corps à se combiner par l'addition d'un troisième » (Littre édition de 1875, page 178).

Cette définition a pour mérite d'ouvrir le débat à la question d'un troisième élément nécessaire à l'appropriation, dépassant la simple dualité objet-individus.

1.2 Des différentes acceptions du terme en sciences de gestion:

1.2.1 Différentes perspectives : de l'adaptation de l'objet, à l'adaptation de l'acteur

Pour ce qui concerne les sciences de gestion, plusieurs termes sont liés à l'appropriation. L'adaptation revient fréquemment dans les recherches anglophones ayant pour objet l'étude du comportement de l'utilisateur face à l'introduction d'une nouvelle technologie. Dans le cadre d'une recherche de ce type visant à déterminer un modèle de stratégie d'adaptation de l'individu, Pinsonneault et Beaudry (2005), ont dressé un tableau chronologique des principaux termes utilisés par certains des auteurs du domaine et les définitions des concepts principaux proposés autour de l'appropriation.

Nous avons adapté ce tableau, en distinguant les différents objets de l'action de rendre propre : en d'autres termes, dans toutes les définitions proposées, les auteurs font-ils référence à une adaptation de la technologie, de l'individu (usager), ou des deux ? La dimension temporelle a été conservée afin d'observer l'évolution des perspectives.

Le schéma ci-dessous propose ainsi une adaptation du tableau de Pinsonneault et Beaudry (2005).

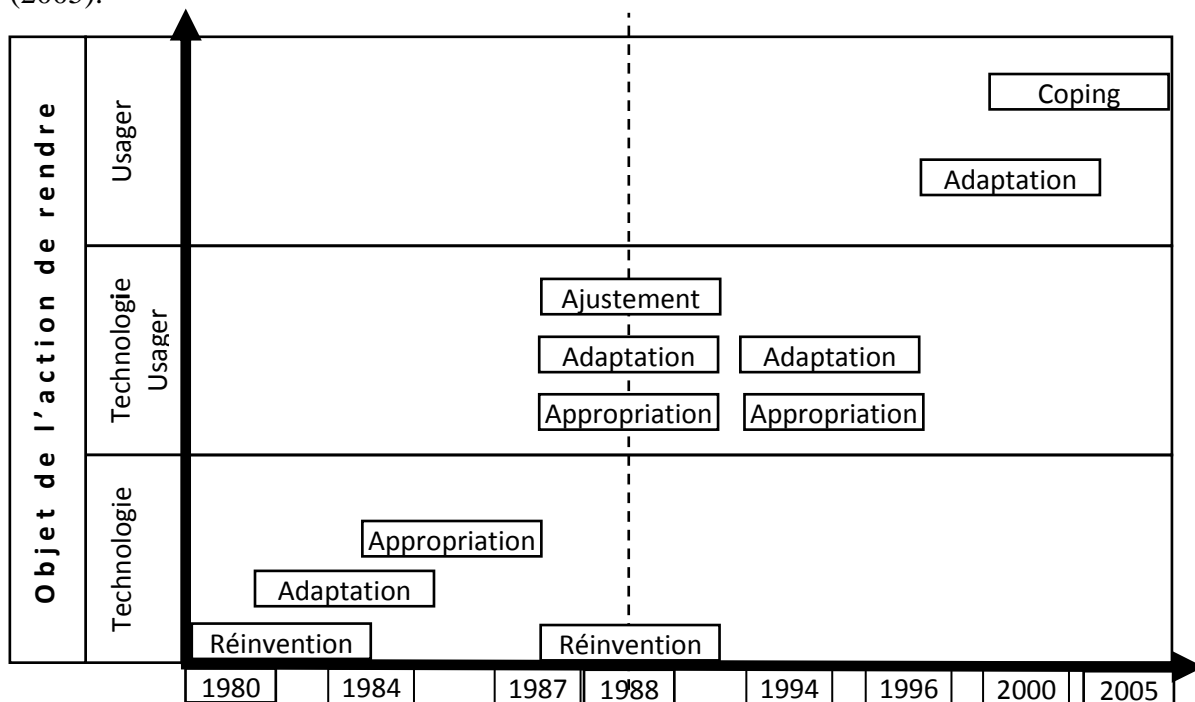


Figure 3: Approches d'appropriation : adapté de Pinsonneault et Beaudry (2005)

Les termes utilisés sont au nombre de cinq, adaptation ayant la plus grande fréquence, rejoignant en ce sens la définition générale du terme. La perspective intellectuelle ou morale (en particulier l'adaptation réciproque de l'usager et de la technologie), n'apparaît qu'après une dizaine d'années de recherches, notamment avec les travaux de De Sanctis et Poole

(1988), ou ceux d'Orlikowski (1988, 1994). En effet, les premiers courants de recherche sur l'appropriation sont apparus principalement suite aux modèles proposés pour comprendre la diffusion d'une innovation technologique (Rice et Rogers, 1980). Les modalités d'adaptation de la technologie à un usage particulier (d'un groupe ou d'individu) ont constitué les premières problématiques autour de l'appropriation. Les interactions entre l'instrument et l'utilisateur (l'acteur), les ajustements réciproques, ont constitué la « deuxième vague » de recherche, dans la lignée de l'École de la traduction et de la structuration.

1.2.2 Des termes associés variés qui orientent le concept vers un processus complexe

Le tableau de Pinsonneault et Beaudry (2005) recense les définitions proposées dans le cadre de recherches autour de l'appropriation (Rice et Rogers, 1980; Ives et Olson, 1984 ; Clark, 1987 ; Poole et De Sanctis, 1988 ; Leonard-Barton, 1988; Majchrzak et Cotton, 1988 ; Sokol, 1994 ; Tyre et Orlikowski, 1994 ; Orlikowski, 1996 ; Majchrzak et al., 2000). Ce travail de synthèse permet de dresser une liste de termes utilisés, associés à ce concept d'appropriation et de proposer une définition « détaillée ».

L'action d'approprier serait constituée d'une multitude d'activités, définie par plusieurs auteurs comme un processus, continu ou discontinu. Elle consisterait (pour les perspectives orientées usages/individus) en des ajustements réciproques entre objet et individu(s), répondant à la fois aux besoins des usagers, aux limites d'adaptation de l'objet, à sa structure, à son esprit. La diversité des perspectives (variété des acteurs, des niveaux organisationnels), l'aspect processuel du concept, les modalités d'action (matérielles, sociales ou cognitives) rendent l'observation de l'appropriation complexe. Toutefois, les différentes recherches permettent de caractériser le concept : la mise en pratique, le (les) acteur(s), les moyens mobilisés, les interactions sociales mises en oeuvre sont autant d'indications sur l'état d'appropriation pour une organisation.

2. De la posture appropriative à un observatoire de pratiques

La plupart des recherches sont fondées sur des méthodologies longitudinales et qualitatives. Les études de cas sont nombreuses, éventuellement comparatives, avec pour objet l'acteur, ou le groupe d'acteurs, s'intéressant particulièrement à l'aspect intra organisationnel. D'autres recherches, plus « quantitativistes » se sont intéressées à la mise en pratique d'outils particuliers, cherchant ainsi à observer, pour un ensemble d'organisations, l'état d'appropriation (Nobre, 2001). Les développements précédents montrent que l'appropriation est un processus complexe, nécessitant une posture appropriative individuelle et organisationnelle (2.1), que nous avons cherché à observer à travers les données de l'observatoire des pratiques de gestion (2.2).

2.1 Définition et grille de lecture d'une posture appropriative

Notre contribution a deux objectifs principaux en matière d'appropriation:

- caractériser l'état d'appropriation d'outils de gestion pour un ensemble d'entreprises, par l'observation des pratiques.
- Identifier les moyens mobilisés par les organisations

Cette étude doit pouvoir permettre de caractériser la posture (ou positionnement) appropriative des organisations interrogées. Principalement, elle doit relever des indices permettant de caractériser le positionnement des entreprises dans une perspective appropriative. Ces indices seront présentés avec comme perspectives l'outil de gestion, l'organisation, mais aussi l'individu.

2.1.1 L'état d'appropriation vu par la mise en pratique

« L'appropriation et la genèse instrumentale passent donc par l'instrumentation ou activité constructive qui met en forme les schèmes, et l'instrumentalisation ou mise en forme par le sujet de ce qui lui parvient de l'extérieur : l'outil » (Rabardel, 2005). L'étude de la mise en pratique d'outils de gestion, pourrait donc permettre d'avoir un premier regard sur un état d'appropriation des pratiques en question. L'esprit de la technologie est-il présent, comment l'outil est-il utilisé, est-il détourné, existe-t-il des routines ? Le tableau ci-dessous propose une liste d'indications correspondant à ces questions de mise en pratique. Plus particulièrement, est recensé ce qui peut indiquer que l'outil de gestion est caractéristique de l'organisation ou de l'utilisateur en question, et ce de manière durable.

| | Caractéristiques | Durable, stable permanent |
|----------------------------------|---|---|
| Outil de gestion | <ul style="list-style-type: none"> • Outils utilisés • Détournement • Acteurs mobilisés/impliqués | Esprit de l'outil : documentation, procédures selon usage |
| Usage niveau organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Variété / type d'acteurs • Outils adaptés • Utilité⁶ pour l'organisation | Service intégré à l'organisation Comités ou réunions Processus permanent d'adaptation, d'évolution de l'outil |
| Usage niveau individu | <ul style="list-style-type: none"> • Utilité de l'outil pour son activité • Outils personnalisés | <ul style="list-style-type: none"> • Routines individuelles • Intégration au poste |

Figure 4: Indices pour l'appropriation, issus de l'observation de pratiques

2.1.2 Les moyens favorisant l'appropriation

« La frontière entre les processus de conception et d'usage doit être la plus floue possible » (de Vaujany, 2009). Il s'agit d'une préconisation en matière d'appropriation d'outil de gestion. Les usagers doivent participer à la conception, certes, mais cela signifie aussi que les phases de conception et d'usage se répètent et se succèdent, œuvrant ainsi pour l'évolution, après la stabilisation et ainsi de suite.

⁶ Pour « prévoir, contrôler, décider » (Moison, 1997)

S'agissant des outils de gestion, dispositifs participant à l'action collective, la coopération entre acteurs et l'intégration organisationnelle peuvent être considérées comme des moyens favorisant l'appropriation.

Pour comprendre et mesurer la capacité d'un individu ou d'un groupe à utiliser un outil de gestion, l'existence (ou non) des moyens facilitant l'apprentissage de l'esprit de l'outil, sera une indication sur les dispositions dans lesquelles se trouve une organisation en matière d'appropriation.

La répartition entre moyens matériels et intellectuels (cf étymologie) a été choisie pour la présentation des indices répertoriés ci-dessous.

| | Matériel et physique | Intellectuel et moral |
|-------------------------|--|--|
| Outil de gestion | Outil adaptable | Outil accompagné d'usages prescrits |
| Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Proximité entre acteurs • Outils favorisant la coopération • Type d'organisation • Compétences dédiées en interne | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilités d'apprentissage • Coopération entre acteurs |
| Individu | <ul style="list-style-type: none"> • Moyens à disposition pour adapter l'outil, le bricoler. | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilités d'apprentissage individuel: formations. • Poste: positionnement, intégration, formation initiale |

Figure 5 : Vers l'appropriation: indices de la mise en condition (moyens)

2.2 Un observatoire de pratiques comme cadre méthodologique de la recherche

2.2.1 De l'origine de la question à l'observation simplifiée

La présente contribution s'inscrit dans la mise en place d'un observatoire des pratiques de gestion innovantes en région Languedoc-Roussillon. Les axes majeurs de l'observatoire sont :

- identifier les dispositifs de gestion utilisés par les organisations,
- comprendre les modes de mise en pratique de ces dispositifs,
- décrire les attentes du répondant par rapport à ces outils,

Ceci doit permettre de faire un état des lieux des pratiques, et de leur adaptation.

Les ressources disponibles, la volonté de répéter l'observation à intervalles réguliers dans un nombre important d'organisation ont orienté la méthodologie vers l'enquête, avec un nombre de questions limité, six thèmes devant être abordés, sans oublier les questions relatives à l'organisation (sa contingence), et au répondant.

Des choix simplificateurs ont dû être effectués, et s'agissant de l'appropriation – un processus complexe – la question de la simplification des variables à observer se pose. Toutefois, il s'agit d'une démarche exploratoire qui pourra aboutir à une reformulation de l'enquête, voire

à d'autres démarches (études plus intra-organisationnelles) qui constitueraient, avec l'enquête, un ensemble d'outils intégrés dans l'observatoire.

L'enquête effectuée comporte six thèmes (cf. extrait du thème budget en annexe 2) :

- Trois thèmes de gestion liés : la comptabilité, le budget et les tableaux de bord
- Trois autres thèmes : les technologies de l'information, le knowledge management, la coopération inter firmes.

Cette enquête réalisée au sein de l'observatoire a permis le recueil d'un ensemble de données mises à notre disposition pour en effectuer l'analyse.

2.2.2 *Les dispositifs de gestion retenus pour la contribution*

Dans le domaine du contrôle, les pratiques, souvent très transversales, touchent l'ensemble de l'organisation, et donc de nombreux acteurs. Elles tiennent même leur efficacité de leur diffusion au sein de l'organisation, permettant une gestion plus collective et une meilleure connaissance de l'entreprise et de son environnement par les acteurs, pour, finalement, participer au bon pilotage et/ou développement de l'organisation : « Le contrôle, comme garant d'une unité effective » (Follet, 1933).

L'outil comptable, issu de normes générales, n'a pas été conçu pour être adapté à la gestion de l'entreprise sur un plan individuel ou particulier. Son mode d'établissement s'impose à tous, quels que soient les besoins d'information, d'où la création, cette fois spécifique à l'entreprise, d'autres outils tels que les budgets, la comptabilité de gestion (analytique) et les tableaux de bord.

Pour que le système budgétaire soit efficient, c'est-à-dire qu'il fournisse des informations les plus représentatives possibles de l'entreprise, le processus budgétaire doit « traverser » l'organisation. Ainsi une diversité d'acteurs, souvent des responsables « opérationnels », devrait participer au processus de construction budgétaire.

Le tableau de bord est un outil de gestion synthétique ayant pour objectif le suivi de quelques indicateurs d'ordre stratégique (« clignotants ») pour l'entreprise, avec pour but la prise de décision d'ajustement en fonction du dépassement des seuils fixés. Il se présente sous forme chiffrée, avec des indicateurs consolidables, adjointe de représentations visuelles (graphiques).

La comptabilité, le budget et les tableaux de bord sont les trois dispositifs retenus pour en caractériser l'appropriation.

Les dispositifs de gestion sont fortement supportés, depuis plusieurs dizaines d'années, par les technologies de l'information. L'enquête a notamment porté sur l'utilisation des applications retenues sous la dénomination « applications des systèmes d'information de gestion ». Ces dernières ont pour fonction de sélectionner, collecter, traiter, stocker dans des bases de données structurées des données informations et connaissances, puis de mettre en forme pour les utilisateurs des documents de gestion (Reix, 2004). Il s'agit en particulier :

- De l'échange de Données Informatisé (EDI) : très utilisé pour les flux d'informations entre l'organisation et ses partenaires (fournisseurs, transporteurs, services fiscaux).

- Des progiciels de gestion intégrés (PGI) : nous entendons ici une application informatique relativement standard, qui doit présenter la capacité de regroupement des différentes fonctions d'une entreprise.
- D'entrepôts de données : une notion apparue avec l'augmentation constante du nombre et de la nature des données collectées avec l'idée d'améliorer la gestion de ces données à des fins de décisions de gestion. Il s'agit d'améliorer l'intégration des données issues de sources diverses, leur traitement et leur interprétation, ainsi que leur accessibilité.
- De la Gestion de la Relation Client, (Customer Relationship Management, CRM) : un ensemble de solutions technologiques visant à renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients, en maîtrisant la qualification de ces derniers, et en améliorant l'information de l'entreprise.
- Des applications de Gestion de la Chaîne Logistique (GCL) telles que les outils de *Supply Chain Management* (SCM).

2.2.3 Indices retenus dans le cadre de l'observatoire

Cette contribution, afin de savoir si une posture appropriative pouvait être observée à un niveau organisationnel par l'étude de la mise en pratique de dispositifs de contrôle, a utilisé les résultats d'une enquête. Toutes les questions n'ont pas été retenues. Celles qui l'ont été avaient trait soit à la pratique, soit aux moyens mis en œuvre par l'organisation.

Le tableau ci-dessous répertorie les indices retenus par grande dimension.

| | Dimension | Indice |
|------------------------------|-----------------------------------|---|
| Matériel | Variété des outils de gestion | Utilisation de la comptabilité analytique Utilisation du budget Utilisation de tableaux de bord Nombre d'états comptables utilisés Nombre de budgets utilisés |
| | Diffusion intra-organisationnelle | Formation des utilisateurs Diffusion des résultats des dispositifs |
| Intellectuel et moral | Intégration | Intégration des dispositifs dans l'organisation : actions coordonnées, collaboration pour la conception |

Figure 6 : Indices de l'enquête retenus

3. Premiers résultats d'une enquête exploratoire

3.1 Du protocole à la typologie

3.1.1 Le protocole

L'étude menée s'est appuyée sur une enquête par questionnaire administrée dans le cadre de la mise en place d'un observatoire des pratiques innovantes de gestion, limité en un premier temps à la Région Languedoc-Roussillon.

Le tableau suivant récapitule le protocole utilisé pour administrer et traiter l'enquête.

- Recours partiel à la médiation d'étudiants suivis en stage, ce qui assure une meilleure fiabilité.
- Interlocuteur souhaités (ou destinataire du questionnaire) : le dirigeant ou un proche collaborateur (membre du comité de direction).
- Constitution d'une base de données sous MS Access, traitements statistiques élémentaires.
- Retraitement total du questionnaire sous Sphinx,
- Agrégation de variables pour constitution des indices en matière de posture appropriative
- Création de typologie.

Figure 7 : Recueil et traitement des données (Dupuy & Villesèque-Dubus, 2010)

3.1.2 La typologie

Afin de pouvoir comparer différents états d'appropriation, nous avons cherché à repérer s'il existait des groupes d'entreprises relativement homogènes en termes de pratiques, d'intégration et de diffusion pour les outils choisis. La typologie est une des méthodes qui permet de classifier des organisations en tenant compte de leurs différences dans la dynamique de leurs pratiques.

« Il faut tout d'abord affirmer très nettement qu'il n'est pas possible de construire une typologie objective, scientifique, utilisable dans n'importe quel but. Il ne peut pas exister en soi de typologie parfaite et ce n'est pas l'utilisation de modèles mathématiques et statistiques sophistiqués (analyse factorielle par exemple) qui la produiront ; la réalité ... que veut appréhender une typologie ne lui est pas réductible. Il faut aussi écarter l'hypothèse qu'il serait possible de construire une typologie sans idées a priori. Celles-ci ne sont pas toujours explicites, ni même conscientes, mais elles sont toujours présentes, ne serait-ce que dans la définition des variables observées. » (Brossier & Petit, 1977)

Nous avons retenu comme objectif pour la construction de la typologie, l'homogénéité à l'intérieur des groupes constitués.

Ainsi, pour cette contribution, le procédé a été le suivant :

- Création des variables caractérisant la posture appropriative pour les observations de l'enquête (cf figure 6 : indices retenus pour la variété des outils).
- Utilisation de l'ensemble de ces variables pour créer une typologie de groupes homogènes dans Sphinx (méthodes des centres mobiles) : dans un premier temps, l'utilisation de toutes les variables n'a pas permis d'obtenir un résultat satisfaisant en termes d'homogénéité. Ainsi, il n'y avait pas de groupe d'observations proches pour l'ensemble des dimensions retenues en matière d'appropriation.
- Utilisation des variables de la dimension « variété des outils de gestion »: utilisation de la comptabilité analytique, utilisation du budget, utilisation de tableaux de bord, nombre d'états comptables utilisés, nombre de budgets utilisés. En effet, nous avons expliqué précédemment que la variété des outils de gestion était un indice pouvant caractériser la posture appropriative par la mise en pratique : l'utilisation de plusieurs outils de gestion au sein d'un dispositif est un premier élément caractéristique d'une pratique.

La typologie présentée dans cette contribution résulte de cette dernière étape, car présentant l'homogénéité la plus intéressante. Les groupes ainsi constitués contiennent entre 13 et 15 observations. Afin de déterminer une posture appropriative pour chaque classe obtenue, au-delà de la seule dimension des outils utilisés, nous avons ensuite caractérisé chacun de ces groupes à l'aide des autres indices d'appropriation : la diffusion intra-organisationnelle et l'intégration par la coordination.

3.2 Des comptables avertis aux poly-utilisateurs ou gestionnaires intensifs diffuseurs.

En préalable, sur une population totale de 59 individus, 17 observations ont été éliminées car insuffisamment renseignées sur l'ensemble des outils retenus.

Les tableaux détaillés joints en annexe 2 sont à la source de la présentation synthétique des caractéristiques des différentes classes ci-dessous.

| | Comptables avertis | Poly-utilisateurs | Gestionnaires intensifs diffuseurs |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Variété des outils de contrôle de gestion | | | |
| Comptabilité analytique | environ 50% OUI | environ 50% OUI | majoritairement OUI |
| Budgets | environ 50% OUI | majoritairement OUI (93%) | majoritairement OUI (93%) |
| Tableau de bord | environ 60% OUI | majoritairement OUI (93%) | majoritairement OUI (93%) |
| Comptabilité: nb états | majoritairement (90%) 5 états | majoritairement (90%) entre 4 et 5 | majoritairement (90%) entre 3 et 5 |
| Budget: nb budgets | majoritairement (90%) entre 0 et 1 | majoritairement (90%) entre 1 et 2 | majoritairement entre 2 et 3 |

Figure 8 : Typologie par la variété des outils

| | Comptables avertis | | Poly-utilisateurs | | Gestionnaires intensifs diffuseurs | |
|-------------------------------------|--------------------|--------|-------------------|--------|------------------------------------|--------|
| | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| Utilisation de 5 états comptable | 12 | 92% | 10 | 67% | 8 | 57% |
| Utilisation de 3 budgets différents | 0 | 0% | 4 | 27% | 8 | 57% |

Figure 9 : Nombre d'états comptables et nombre de budgets utilisés

Les dispositifs de gestion de contrôle voient leur nombre croître avec la classe (de la classe 1 à la classe 3). Plus précisément, en regardant le détail des états comptables et budgétaires mobilisés par les entreprises de chaque classe (figure 9), la constatation suivante peut être faite : plus la proportion des entreprises mobilisant un nombre élevé de budgets (3) est importante, plus la proportion d'entreprises utilisant un nombre élevé d'états comptables (5) est faible. La première classe semble représenter des cas d'utilisation de la comptabilité dans des perspectives règlementaire et gestionnaire. Cet aspect est moins présent pour la troisième classe, qui mobilise une plus grande variété d'outils de gestion autres que la comptabilité.

| | Comptables avertis | Poly-utilisateurs | Gestionnaires intensifs diffuseurs |
|--|-----------------------------|---|--|
| Diffusion intra-organisationnelle | | | |
| Comptabilité analytique | uniquement administration | administration, direction et 1 service opérationnel | administration, direction, opérationnels (entre 2 et 3 services) |
| Budget | majoritairement NON diffusé | administration (40%), RH (30%), opérationnels (40%) | majoritairement OUI administration (70%), RH (90%), opérationnels (90%) |

Figure 10 : caractérisation par la diffusion à l'intérieur de l'organisation

Comment les outils de gestion sont-ils mis en pratique ? Quelles catégories d'acteurs utilisent les outils ? Pour les organisations mobilisant presque exclusivement la comptabilité, il n'y a pas, ou peu de diffusion aux services opérationnels. Même les directions ou services opérationnels qui pourraient être destinataires de la comptabilité analytique ne disposent pas des résultats de cette dernière. Plusieurs explications sont alors possibles. La première peut être que les résultats issus de comptabilité analytique ne concernent pas ces services (par exemple, leurs coûts ou leur contribution à la création de valeur ne sont pas évalués) et la direction considère alors que ces services n'ont pas à avoir les résultats de la comptabilité analytique. Il est aussi possible d'envisager que la comptabilité analytique a été adoptée par mimétisme, et finalement est peu ou pas du tout utilisée comme un outil permettant de prévoir, contrôler et décider. Comme pour les caractéristiques précédentes, la proportion d'entreprises qui diffusent est plus importante pour la deuxième classe. Le résultat est encore plus significatif pour la dernière, qu'il s'agisse de comptabilité analytique ou de budget.

| | Comptables avertis | Poly-utilisateurs | Gestionnaires intensifs diffuseurs |
|--|---------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Coordination pour la conception des outils de contrôle de gestion | | | |
| Budget | majoritairement NON | environ 50% OUI | majoritairement OUI (86%) |
| Tableau de bord | environ 50% OUI | majoritairement OUI(86%) | majoritairement OUI (64%) |

Figure 11 : caractérisation par la coordination

Portons un regard sur la participation des utilisateurs aux pratiques étudiées, et en particulier à l'adaptation des outils, voire à leur conception : les outils sont-ils intégrés dans l'organisation? Encore une fois, le nombre des actions de coordination et de collaboration entre acteurs (impliquant en particulier les acteurs opérationnels, les collaborateurs du dirigeant), augmente en cohérence avec la variété des outils déclarés être utilisés.

| | Comptables avertis | Poly-utilisateurs | Gestionnaires intensifs diffuseurs |
|---|---------------------|----------------------------|------------------------------------|
| Variété des outils informatisés de gestion | | | |
| PGI (ERP) | environ 50% OUI | environ 50% OUI | majoritairement OUI (86%) |
| Entrepôts de données | majoritairement NON | majoritairement NON | majoritairement OUI (62%) |
| CRM | environ 50% OUI | majoritairement NON | environ 50% OUI |
| EDI | majoritairement NON | majoritairement OUI | majoritairement OUI |
| SCM | majoritairement NON | majoritairement NON | majoritairement NON |

Figure 12 : caractérisation par les objets informatisés

Les ERP sont déclarés être utilisés par l'ensemble des classes, mais de manière plus prononcée pour la troisième (90% contre moins de 50% pour les deux autres)⁷. D'une manière générale, s'agissant des outils informatisés ici étudiés, les deux premières classes sont proches, la troisième utilisant l'ensemble des outils proposés, à l'exception du Supply Chain Management, sachant que ce dernier outil est spécifique aux entreprises industrielles, peu présentes dans notre échantillon.

| | Comptables avertis | Poly-utilisateurs | Gestionnaires intensifs diffuseurs |
|--------------------------|--------------------|---------------------|------------------------------------|
| Taille | | | |
| Classe d'effectif | de 0 à 49 salariés | de 0 à 250 salariés | de 50 à 250 et plus |

Figure 13 : caractérisation par la classe d'effectif.

Enfin, les effectifs croissent de la même manière que les autres caractéristiques. Toutefois, nous pouvons constater des groupes d'effectifs communs entre les classes.

Synthétiquement, les classes peuvent être ainsi présentées :

- **Les comptables avertis** : un premier type d'organisations caractérisé par de petits effectifs (de 0 à 50). Le profil majoritaire utilise essentiellement les outils comptables, dans une perspective règlementaire mais aussi gestionnaire, à destination de la direction. Peu d'outils de gestion informatisés, peu de diffusion et peu d'intégration : des aspects en cohérence avec la variété des outils de gestion.
- **Les poly-utilisateurs** : une seconde classe d'organisations utilisant un peu moins massivement le maximum d'outils comptables, mais plus de budgets et de tableaux de bord. Les organisations diffusent et intègrent un peu plus, mais pas majoritairement. Il n'y a pas de différenciation majeure avec le premier type en matière d'utilisation d'outils de gestion informatisés, si ce n'est un recours plus important à l'EDI.
- **Les gestionnaires intensifs diffuseurs** : le troisième groupe est constitué d'entreprises déclarant utiliser la plus grande variété d'outils de gestion, avec une utilisation importante des outils de gestion « non règlementaires », tels que les budgets, la comptabilité analytique et les tableaux de bord. On constate une forte diffusion des outils de gestion dans l'organisation et une intégration des processus de conception et

⁷ Notons que s'agissant de la première classe, 3 des entreprises déclarant utiliser un ERP ont aussi un CRM.

d'adaptation de ces outils. Les outils de gestion informatisés sont majoritairement utilisés et variés.

4. Conclusion

Aborder la question de l'appropriation d'outils de gestion, sans se limiter à la notion de diffusion de l'outil auprès d'un ensemble d'organisations, ni étudier les aspects processuels du concept était l'objectif de cette contribution. Le concept étant complexe, des choix de perspective sont inévitables. Nous avons donc fait le choix de nous intéresser à la mise en pratique d'un ensemble d'outils et de regarder, au travers de la variété de ces outils si des tendances pouvaient être dégagées. La typologie proposée est le résultat de cette recherche de tendance : à un instant T, des groupes d'entreprises n'ont pas la même posture appropriative par rapports à un groupe d'outils de gestion. En effet, la variété des outils de gestion, à l'origine de la typologie, semble correspondre à des degrés de diffusion intra-organisationnelle et d'intégration différents.

Cette recherche comporte toutefois plusieurs limites. La portée de ce résultat est ainsi limitée par la petite taille de l'échantillon, qui n'a pas permis la recherche de sous-groupes éventuels. De plus, l'enquête, portant sur plusieurs thèmes, a conduit à réduire le nombre de questions, et donc les variables permettant de déterminer cette typologie. Enfin, la présence ou non d'outils variés ne signifie pas qu'ils soient utilisés, et ne répond pas à la question du pourquoi ni du comment ils sont utilisés : la question de l'usage et des utilisateurs, au-delà de la pratique déclarée, reste donc posée. Enfin, en matière d'intégration, de nombreuses recherches sur le dirigeant de PME, dont celles de Chapellier (1994) relatives à son système d'information comptable, peuvent laisser penser que le chef d'entreprise en PME a un rôle d'intégrateur plus développé, ce qui compense le caractère a priori rudimentaire du système d'information comptable, en termes de variété d'outils de gestion et de diffusion.

Cette recherche peut trouver des prolongements à travers une nouvelle enquête, orientée plus spécifiquement sur un groupe d'outils de gestion, en conservant les thématiques de contrôle et de systèmes d'information. Des typologies de pratiques pourront être caractérisées, fondées sur d'autres critères que la variété des outils, la diffusion ou la participation à la conception. Des études de cas intra-organisationnelles, s'intéressant plus particulièrement à l'organisation de la conception et de l'usage, à la mobilisation des acteurs, pourront aussi être envisagées.

Références

- Alcouffe, S. (2004). *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: le cas de l'ABC en France*. Doctorat en sciences de gestion. Paris: HEC.
- Argyris, C. (1990a). *Overcoming organizational defenses : facilitating organizational learning*, Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1990b.) *Integrating the individual and the organization*, New Brunswick U.S.A.: Transaction Publishers.
- Argyris, C. (2003). *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* (Nouv. éd.), Dunod.
- Argyris, C., Schön, D. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. (M. Aussanaire & P. Garcia-Melgares, Trad.), Paris: De Boeck Université.
- Averseng, C., Mazars-Chapelon, A., Janicot, C., & Mignon, S. (2008). Pratiques de Knowledge Management en région Languedoc Roussillon. 29ème congrès de l'AFC, Strasbourg.
- Beaudry, A., Pinsonneault, A. (2005). Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaptation. *Mis Quarterly*, 29(3): 493–524.
- Berland, N., Gervais, M. (2008). À quoi ont rêvé (et n'ont pas rêvé) les chercheurs en contrôle durant les dix dernières années? Dix ans de recherche en contrôle. *Finance Contrôle Stratégie*, (spécial): 41-70.
- Bonnet, E. (1996). Les «visions indigènes» de la qualité. À propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie. *Revue d'économie industrielle*, 75(1): 77-93.
- Brossier, J., & Petit, M. (1977). Pour une typologie des exploitations agricoles fondée sur les projets et les situations des agriculteurs. *Économie rurale*, 122(1): 31-40.
- Chalayer Rouchon, S., Perez, M., Teyssier, C. (2006). L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers. *Management & Avenir*, 9(3): 127.
- Chapellier, P. (1994). Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME. Essai d'observation et d'interprétation des pratiques.
- Couleau-Dupont, A. (2010). Le processus d'appropriation du référentiel IAS/IFRS: Une analyse des pratiques organisationnelles, Présenté au 31ème Congrès AFC, Nice.
- Dambrin, C., Löning, H. (2008). Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage: une relecture des travaux de R. Simons à l'aune des théories piagétienne. *Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome, 14*.
- David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. Cahier de Recherche du CGS, 12: 1–43.
- De Vaujany, F. (1999). Du management stratégique des NTIC au management stratégique de l'appropriation des NTIC, Présenté au VIIIème colloque de l'AIMS.
- De Vaujany, F. (2005). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS, management & société.
- De Vaujany, F. (2006a). Introduction générale au cahier spécial. *Management & Avenir*, 9(3): 107.
- De Vaujany, F. (2006b). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, (2006/3 - N° 9): 109–126.

- De Vaujany, F. (2009). Un éclairage original de l'appropriation des outils de gestion : la vision improvisationnelle de Claudio Ciborra. *CERAG Cahier de Recherche*, (02 E5).
- Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., De Vaujany, F. (2006.) Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management & Avenir*, 9(3): 181.
- Dictionnaire Gaffiot. (1934). Dans *Dictionnaire Gaffiot Latin/Français*: 147-1259,
- Dupuy, Y., Villesèque-Dubus, F. (2010). Les apports d'une observation simplifiée des pratiques Budgétaires. 31ème congrès de l'AFC, Nice.
- Grimand, A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Management et avenir*, 9: 141–157.
- Lorino, P., Teulier, R. (2005). *Entre connaissance et organisation*, Paris: La Découverte.
- Mallet, C. (2006). Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion: proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord. Dans *Conférence «En route vers Lisbonne», Luxembourg*.
- Moison, J. C. (2005). Comment apprend-on par les outils de gestion? Retour sur une doctrine d'usage. *Entre connaissance et organisation: l'activité collective, Paris, La Découverte*, 239–250.
- Moison, J. C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Ed. Seli Arslan.
- Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance, Contrôle Stratégie*, 4(2): 119–148.
- Ologéanu-Taddei, R., Staii, A. (2008). L'épineuse question de l'appropriation: approches et méthodes d'études. *Les Enjeux de l'Information et de la communication*, (spécial),
- Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*. 5e édition. Vuibert.
- Rice, R. E., Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the Innovation Process. *Science Communication*, 1(4): 499-514.
- Rocher, S. (2009). Implantation et rôle d'un outil de gestion comptable. *Revue française de gestion*, 35(190): 77-89.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*, Free Pr.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1): 49–62.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Option gestion, Paris: Ed. Liaisons.

ANNEXE1 : DETAILS DES CLASSES

Variété des outils de gestion

| | Comptables avertis | | Poly-utilisateurs | | Gestionnaires intensifs diffuseurs | |
|--|--------------------|--------|-------------------|--------|------------------------------------|--------|
| | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| Utilisation comptabilité | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Non | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Utilisation comptabilité analytique | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 7 | 54% | 7 | 47% | 13 | 93% |
| Non | 6 | 46% | 8 | 53% | 1 | 7% |
| Utilisation d'un budget | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 7 | 54% | 14 | 93% | 14 | 100% |
| Non | 6 | 46% | 1 | 7% | 0 | 0% |
| Utilisation de tableaux de bord | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 8 | 62% | 14 | 93% | 13 | 93% |
| Non | 5 | 39% | 1 | 7% | 1 | 7% |
| | Comptables avertis | | Poly-utilisateurs | | Gestionnaires intensifs diffuseurs | |
| | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| Utilisation comptabilité: nombre d'états | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| 1 | 0 | 0% | 1 | 7% | 0 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 1 | 7% | 2 | 14% |
| 4 | 1 | 8% | 3 | 20% | 4 | 29% |
| 5 | 12 | 92% | 10 | 67% | 8 | 57% |
| Utilisation budget: nombre de budgets | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| 0 | 6 | 46% | 1 | 7% | 0 | 0% |
| 1 | 6 | 46% | 5 | 33% | 3 | 21% |
| 2 | 1 | 8% | 5 | 33% | 3 | 21% |
| 3 | 0 | 0% | 4 | 27% | 8 | 57% |

Diffusion intra-organisationnelle

| Diffusion de la comptabilité analytique | | Comptables avertis | | Poly-utilisateurs | | Gestionnaires intensifs diffuseurs | |
|---|-----|--------------------|--------|-------------------|--------|------------------------------------|--------|
| | | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| Direction | | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| | Non | 10 | 77% | 9 | 60% | 7 | 50% |
| | Oui | 3 | 23% | 6 | 40% | 7 | 50% |
| Administration | | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| | Non | 8 | 62% | 8 | 53% | 5 | 36% |
| | Oui | 5 | 39% | 7 | 47% | 9 | 64% |
| Opérationnels | | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| | Non | 13 | 100% | 10 | 67% | 6 | 43% |
| | 1 | 0 | 0% | 3 | 20% | 1 | 7% |
| | 2 | 0 | 0% | 1 | 7% | 3 | 21% |
| | 3 | 0 | 0% | 1 | 7% | 3 | 21% |
| | 4 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 7% |

Opérationnels: de 1 à 4 pour le nombre de services opérationnels concernés

Diffusion du budget

| | | Comptables avertis | | Poly-utilisateurs | | Gestionnaires intensifs diffuseurs | |
|----------------|-----|--------------------|--------|-------------------|--------|------------------------------------|--------|
| | | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| Administration | | 5 | 100% | 13 | 100% | 13 | 100% |
| | Non | 5 | 100% | 8 | 62% | 4 | 31% |
| | Oui | 0 | 0% | 5 | 39% | 9 | 69% |
| RH | | 5 | 100% | 13 | 100% | 13 | 100% |
| | Non | 4 | 80% | 9 | 69% | 1 | 8% |
| | Oui | 1 | 20% | 4 | 31% | 12 | 92% |
| Opérationnels | | 7 | 100% | 13 | 100% | 13 | 100% |
| | Non | 4 | 57% | 8 | 62% | 1 | 8% |
| | 1 | 0 | 0% | 3 | 23% | 5 | 39% |
| | 2 | 2 | 29% | 1 | 8% | 3 | 23% |
| | 3 | 1 | 14% | 1 | 8% | 4 | 31% |

Opérationnels: de 1 à 3 pour le nombre de services opérationnels concernés

Intégration par la coordination et la collaboration dans la conception

| | | Comptables avertis | | Poly-utilisateurs | | Gestionnaires intensifs diffuseurs | |
|---|---|--------------------|--------|-------------------|--------|------------------------------------|--------|
| | | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| Intégration du budget : coordination, collaboration | | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| | 0 | 9 | 69% | 5 | 33% | 1 | 7% |
| | 1 | 0 | 0% | 1 | 7% | 1 | 7% |
| | 3 | 1 | 8% | 1 | 7% | 0 | 0% |
| | 4 | 3 | 23% | 8 | 53% | 12 | 86% |
| Intégration des tableaux de bord: coordination, collaboration | | 9 | 100% | 14 | 100% | 14 | 100% |
| | 0 | 4 | 44% | 2 | 14% | 5 | 36% |
| | 1 | 2 | 22% | 4 | 29% | 1 | 7% |
| | 2 | 2 | 22% | 7 | 50% | 5 | 36% |
| | 3 | 1 | 11% | 1 | 7% | 3 | 21% |

0 pour aucune coordination ou collaboration et de 1 à 4 pour le nombre de types de collaboration

Utilisation d'outils de gestion informatisés : applications utilisées

| | Comptables avertis | | Poly-utilisateurs | | Gestionnaires intensifs diffuseurs | |
|--------------------------------------|--------------------|--------|-------------------|--------|------------------------------------|--------|
| | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| Echange de données informatisé (EDI) | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 4 | 31% | 9 | 60% | 8 | 60% |
| Non | 9 | 69% | 6 | 40% | 6 | 40% |
| Progiciel de gestion intégré (ERP) | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 5 | 38% | 6 | 40% | 12 | 86% |
| Non | 8 | 62% | 9 | 60% | 2 | 14% |
| Entrepôt de données (datawarehouse) | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 2 | 15% | 3 | 20% | 8 | 57% |
| Non | 11 | 85% | 12 | 80% | 6 | 43% |
| Système d'aide à la décision | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 2 | 15% | 1 | 7% | 5 | 36% |
| Non | 11 | 85% | 14 | 93% | 9 | 64% |
| Gestion de la relation client (CRM) | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 5 | 38% | 4 | 27% | 7 | 50% |
| Non | 8 | 62% | 11 | 73% | 7 | 50% |
| Outil de logistique intégrée (SCM) | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| Oui | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 14% |
| Non | 13 | 100% | 15 | 100% | 12 | 86% |

Caractérisation par la taille

| Classe d'effectif | Comptables avertis | | Poly-utilisateurs | | Gestionnaires intensifs diffuseurs | |
|-------------------|--------------------|--------|-------------------|--------|------------------------------------|--------|
| | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| | 13 | 100% | 15 | 100% | 14 | 100% |
| moins de 10 | 3 | 23% | 3 | 20% | 0 | 0% |
| de 10 à 50 | 9 | 69% | 5 | 33% | 0 | 0% |
| de 50 à 250 | 1 | 8% | 6 | 40% | 6 | 43% |
| de 250 et plus | 0 | 0% | 1 | 7% | 8 | 57% |

ANNEXE2 : EXTRAIT DU QUESTIONNAIRE BUDGET

Utilisez-vous ?

| | Jamais | Annuellement | Trimestriellement | Mensuellement | NSP |
|---|--------|--------------|-------------------|---------------|-----|
| un budget unique au niveau de la direction | | | | | |
| des budgets par fonction (approvisionnement, distribution...) | | | | | |
| des budgets par activité (produit, marché, projet...) | | | | | |

Vos collaborateurs immédiats (principaux responsables opérationnels et fonctionnels) disposent-ils de budgets spécifiques pour les domaines suivants :

| | Non | Oui |
|-------------------|-----|-----|
| Administration | | |
| Approvisionnement | | |
| Marketing-Vente | | |
| Production | | |
| Autre | | |

Vos budgets :

| | jamais | Annuellement | Semestriellement | Trimestriellement | Mensuellement | Tous les 15 jours | Variable | NSP |
|---|--------|--------------|------------------|-------------------|---------------|-------------------|----------|-----|
| sont élaborés de manière coordonnée | | | | | | | | |
| donnent lieu à des actions correctrices | | | | | | | | |
| sont discutés régulièrement en réunion | | | | | | | | |
| sont révisés régulièrement | | | | | | | | |

Vos budgets sont communiqués :

| | jamais | Annuellement | Trimestriellement | Mensuellement | Hebdomadairement | Quotidiennement |
|--------------------------------|--------|--------------|-------------------|---------------|------------------|-----------------|
| A l'équipe dirigeante | | | | | | |
| Aux responsables de budgets | | | | | | |
| Aux responsables opérationnels | | | | | | |