



**HAL**  
open science

# Etude des facteurs d'intégration d'un outil de gestion de la qualité dans une organisation hospitalière: apports de la théorie de la structuration

Sandrine Hayo-Villeneuve, Julien Husson

## ► To cite this version:

Sandrine Hayo-Villeneuve, Julien Husson. Etude des facteurs d'intégration d'un outil de gestion de la qualité dans une organisation hospitalière: apports de la théorie de la structuration. QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. hal-01149781

**HAL Id: hal-01149781**

**<https://hal.science/hal-01149781v1>**

Submitted on 7 May 2015

**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.

# Etude des facteurs d'intégration d'un outil de gestion de la qualité dans une organisation hospitalière : apports de la théorie de la structuration

Sandrine Hayo-Villeneuve, Julien Husson  
ESM-IAE Metz, France

*Abstract — Les évolutions qui ont marquées les organisations hospitalières ont participé à la multiplicité d'implémentations d'outils de gestions à visée rationalisante des organismes publics. L'outil de gestion au-delà d'une vision mécaniste doit être considéré comme un élément structurant de l'organisation. L'approche structurationniste de Giddens permet une réflexion macro-sociale sur l'organisation car elle considère non seulement l'action individuelle mais également la dynamique collective. L'intérêt d'étudier un outil de gestion de la qualité, à savoir l'outil de déclaration des événements indésirables, est double : cet outil a une forte portée démocratique car il est utilisable par l'ensemble des acteurs de l'organisation, il est également porteur d'une dimension organisationnelle de gestion, car il participe au déploiement de la démarche qualité et gestion des risques. L'apport de Giddens dans l'étude d'un outil de déclaration des événements indésirables offre l'opportunité d'étudier la co-évolution entre l'interaction humaine et la technologie. L'étude du processus dynamique d'évolution de l'outil de gestion permet, en effet, une double analyse : celle du niveau d'intégration de la structure dans l'outil, mais aussi celle des structures émergentes par l'usage qui est fait de l'outil. L'analyse de l'outil en usage permettra de déterminer si la co-évolution entre l'humain et la technologie offre la possibilité d'institutionnaliser les pratiques de gestion de la qualité et d'identifier des leviers d'intégration de la démarche qualité.*

**Mots-clés : Outil de gestion ; Qualité ; Hôpital; Co-évolution**

## I. INTRODUCTION

Cette recherche s'inscrit dans un travail de thèse en sciences de gestion sur le sujet des facteurs d'intégration de la démarche qualité à l'hôpital public. L'objet de la recherche consiste à déterminer les leviers d'appropriation de la démarche qualité en nous appuyant sur l'étude d'un outil de gestion de la qualité : la fiche de déclaration des événements indésirables. Cet outil de gestion est un outil transversal qui concerne l'ensemble des acteurs d'une organisation hospitalière et aussi toutes les composantes de cette organisation. L'étude de l'outil en usage permettra de déterminer si la co-évolution entre l'humain et la technologie offre la possibilité d'institutionnaliser les pratiques de gestion de la qualité.

L'outil de gestion peut être analysé sous deux formes : une forme « circulante » et une forme « inscrite » [9]. La forme « circulante » concerne l'outil dans sa portée générale, comme une norme ou un référentiel. La forme « inscrite » est celle de l'outil pris en compte à un niveau plus contextualisé observable dans les micro pratiques et spécifique à l'environnement, comme l'utilisation d'une fiche de déclaration des événements indésirables. L'utilisation qui est faite de cette fiche, son interprétation, son appropriation exprime l'inscription de l'outil dans l'usage.

Nous abordons notre objet de recherche à travers le prisme de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens [16] [17]. Le modèle théorique proposé par l'auteur permet une réflexion macro-sociale sur l'organisation. L'approche selon la théorie de la structuration de Giddens contribue à étudier les effets sociaux de la technologie et à analyser les différentes implications des interactions entre la technologie et l'utilisateur [25] [11], de découpler de manière analytique les effets de l'instrumentation sur le social et ceux du social sur l'instrumentation afin de comprendre ce qui lie l'outil à l'utilisateur et d'envisager les facteurs d'intégration possibles de la démarche qualité. Pour Nizet la théorie de la structuration « propose une conception originale de la sociologie qui s'enracine dans l'histoire de la discipline et qui articule de manière heureuse les acteurs et les institutions, la microsociologie et la macrosociologie, la synchronie et la diachronie » [24].

Nous aborderons dans une première partie la place des outils de gestion dans les organisations hospitalières, puis nous nous interrogerons sur les apports de la théorie de la structuration dans l'étude des outils de gestion et enfin nous analyserons un outil de gestion particulier (l'outil de déclaration des événements indésirables) à l'aide des travaux de Giddens.

## II. LA PLACE DES OUTILS DE GESTION DANS LES ORGANISATIONS HOSPITALIERES

### A. Intégration des outils de gestions dans les organisations hospitalières

Selon le courant néo-institutionnel les organisations sont façonnées par les pressions internes et externes auxquelles

elles sont soumises [11] [21] [31]. L'organisation hospitalière subit des pressions externes, réglementaires, légiférées et internes par les constants réajustements et évolutions nécessaires pour la mise en application des réformes. Les outils de gestion ont été importés du secteur privé, conçus à l'origine pour ce type d'organisation [22]. L'introduction des outils de gestion dans le secteur public avait pour premier objectif d'évaluer le coût des actions publiques. Or, un second objectif s'est peu à peu développé, celui de la mesure de l'efficacité des actions publiques. Cependant, les caractéristiques des organisations publiques et privées sont très différentes. Bartoli [4] note quatre facteurs de blocage dans les organisations publiques :

- « stratégique » par la difficulté de faire cohabiter les logiques institutionnelles et la légitimité des outils de gestion ;
- « structurel » par les lourdeurs institutionnelles, les contraintes réglementaires et le manque d'autonomie des acteurs notamment ;
- « culturel » en lien avec la notion de service public, les fortes identités professionnelles rencontrées à l'hôpital et les routines de fonctionnement ;
- « comportemental » l'auteur note peu de stimulation individuelle des acteurs et un certain niveau d'attentisme.

Les évolutions qui ont marquées les organisations hospitalières ont participé à la multiplicité d'implémentations d'outils de gestion à visée rationalisante des organismes publics. L'intégration des outils de gestion dans les organisations de santé s'est faite de manière très variée : mise en place d'indicateurs de performance, tarification à l'activité, procédures de certifications... Les établissements hospitaliers se sont vus dotés de nombreux outils de gestion. D'ailleurs, ces outils prennent de nombreuses formes : normes, règles comptables, indicateurs, tableaux de bord, outils de gestion des compétences... Cette instrumentation gestionnaire n'est pas sans effet sur les organisations [18]. En effet, ces outils participent à la construction de l'organisation en influant sur les rôles sociaux des acteurs. L'outil de gestion est ainsi une composante gestionnaire essentielle à l'organisation, intégrée à un dispositif de gestion. Pour De Vaujany [11], les outils de gestion sont un « ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion ».

#### B. La portée démocratique des outils de gestion

Au-delà de sa finalité prescriptive, l'outil de gestion existe aussi à travers les contextes et les activités humaines qu'il traverse. Il existe une forme de réseau d'interactions entre les outils et les individus. Il est alors possible d'analyser les phénomènes sociaux et organisationnels par l'étude de l'appropriation de l'outil. Dans notre propos, l'outil de gestion de déclaration des événements indésirables est un facteur d'intégration possible de la démarche qualité dans les organisations hospitalières. En effet, notre intérêt ne se situe

pas dans l'étude de l'outil de gestion lui-même, par-delà la technique qu'il incarne, mais comme un moyen d'analyse de différentes situations qu'il traverse et dont il peut être le catalyseur.

La place des outils de gestion est de plus en plus importante dans les organisations car elles sont régulées par des mécanismes de gestion qui sont soutenus par ces outils qualifiés de médiateurs des rapports sociaux. Ainsi, la logique véhiculée par l'outil de gestion ne se rapporte pas uniquement à la technique et à la philosophie dont il est porteur, mais aussi aux conséquences secondaires de son utilisation, à sa portée interactionnelle et donc sociale. Il existe, en effet, une portée démocratique de l'outil de gestion qui reconnaît l'implication des utilisateurs et les interactions sociales à travers l'utilisation de la technique. Pour autant, notre approche n'est ni technophobe ni technophile, elle se situe à la croisée de ces deux postures dans une visée sociotechnique permettant la compréhension des systèmes opératoires et des aspects gestionnaires et sociaux de l'organisation tout en tenant compte de la part d'imprévisibilité dans l'utilisation des outils de gestion.

#### C. La qualité : un outil de gestion à dimension organisationnelle

La prise en compte de la qualité comme outil de gestion s'est développée à partir des années 50. Car si jusqu'alors, la qualité était envisagée comme une réduction technique de non-conformités, l'intégration du facteur humain a largement contribué à penser la qualité comme un outil de gestion. La qualité est ainsi porteuse d'une dimension technique essentielle de conformité à une norme ou à un référentiel et d'une dimension humaine par la place de l'acteur dans l'implantation organisationnelle de la démarche. La qualité ne se résume pas à l'application d'outils et de techniques, elle est plus large, elle concerne également des enjeux que l'on pourrait qualifier de plus immatériels (comme par exemple l'intégration d'une culture qualité dans les établissements de santé préconisée par la Haute Autorité de Santé). La qualité plus qu'un outil a, en effet, une dimension organisationnelle de gestion. Il faut alors comme le conseille Callon « explorer et rendre visibles les territoires où les techniques et les sciences ne sont pas constituées, où l'on se bat pour articuler logiques socioéconomiques et logiques techniques » [8].

Dans le secteur des services tel que la santé, l'outil de gestion est essentiel puisqu'il est « passeur » de pratiques et de règles sociales. Il n'est jamais créé *ex nihilo* mais souvent traduit, ajusté, importé pour un environnement spécifique, il est contextualisé. C'est dans ce contexte et dans ces usages spécifiques qu'il faut étudier l'outil de gestion pour en comprendre la portée. Observer l'outil dans la forme particulière qu'il adopte dans un environnement donné, observer ce qui le lie à l'utilisateur permet de comprendre l'outil lui-même et sa portée institutionnelle.

### III. LES APPORTS DE GIDDENS DANS L'ETUDE DES OUTILS DE GESTION

Le modèle théorique proposé par Giddens permet une réflexion macro-sociale sur l'organisation, même si la richesse

de la réflexion portée par l'auteur nécessite une traduction distinctive dans le cadre d'une exploration opératoire dans le champ des sciences de gestion. C'est l'intérêt que porte cette théorie sur l'action humaine, les interactions, les systèmes sociaux, la structure et donc une vision dynamique du fonctionnement de l'organisation qui nous incite à conduire notre réflexion de ce point de vue. L'intérêt que nous y voyons est la double appréhension de l'action individuelle et collective. En effet, l'organisation est un lieu de structuration, d'interactions entre les acteurs et avec l'organisation elle-même. Comme le sous-tend la théorie de la structuration, les acteurs organisationnels sont intrinsèquement reliés à l'organisation qu'ils contribuent à créer. La représentation qu'ont les acteurs des outils qu'ils utilisent nous suggère de postuler d'une vision interprétative de la réalité. Nous cherchons à caractériser les facteurs d'intégration de la démarche qualité à travers le processus d'appropriation d'outils de gestion de la qualité et plus particulièrement de l'outil de déclaration des événements indésirables. La théorie de la structuration sur laquelle nous nous adossons, nous amène à penser que ces leviers d'appropriation émergent au cours du processus d'adoption de l'outil.

#### A. La place de l'acteur dans l'organisation

La qualification de l'organisation selon Giddens est celle de la mise en avant de l'action et de tous les moyens concourant à son développement (ressources, règles, compétences...). C'est cette vision de l'organisation à travers l'action collective qui nous amène à nous inscrire dans l'approche structurationniste de Giddens. En effet, dans son ouvrage *"The constitution of Society"* [17], Giddens essaye de comprendre la constitution des institutions sociales par l'action. Il tente de rapprocher les visions volontaristes et déterministes qui coexistent dans l'organisation [33]. L'organisation, du point de vue de Giddens est proche de la vision de Dupuy [14]: une société auto-organisée. Les activités, sont sans cesse recrées par les agents, elles sont récursives. Ainsi, la compréhension des institutions sociales se fait par l'action selon Giddens.

L'environnement crée les conditions de l'action, elle est expérientielle sous-tendue par l'interaction entre l'acteur et l'environnement. A travers leurs activités, les acteurs produisent et reproduisent ainsi les conditions nécessaires à leurs actions. Ce point de vue se rapproche de l'idée des « anneaux de causalité » développée par Weick [36] et son approche processuelle de l'organisation qui se définit par l'interaction.

Ainsi, l'organisation au sens de Giddens est le fruit de la production et de la reproduction compétente de ses membres. La vie sociale est constituée d'un ensemble de pratiques reproduites par les individus qui la constituent. La prise en compte de la dimension sociale dans l'outil de gestion place l'acteur organisationnel au centre de la dynamique d'adoption des outils de gestion. L'outil lui-même existe par la représentation que s'en fait l'acteur.

L'utilisation de l'outil par l'acteur organisationnel est à la fois déterminée par le contexte, mais aussi volontaire, car l'acteur peut avoir le choix de l'utilisation de tel ou tel outil. C'est le cas en ce qui concerne l'outil de déclaration des événements

indésirables puisqu'il est mis à disposition des déclarants qui ont le choix de son utilisation ou non. Pour Giddens l'action est un processus continu en lien avec l'acteur qui ne se limite pas à l'intentionnalité mais à la capacité d'action. Les acteurs, ou « agents » selon la terminologie de l'auteur, ont des capacités réflexives sur leurs activités, qui reproduites dans le temps, structurent les actions futures. Le phénomène d'adoption d'un outil de gestion est ainsi processuel.

#### B. Approche cyclique de l'adoption des outils de gestion

Mintzberg inscrit la notion de dynamique organisationnelle dans son ouvrage *« Structure et dynamique des organisations »* [23], il propose une modélisation des cycles de vie de l'organisation selon quatre étapes : formation, développement, maturité, déclin. Cette dynamique organisationnelle est intrinsèquement liée à l'action. Elle est également portée par les théories de l'action et notamment par Giddens puisque la construction de l'organisation se décline à travers les interactions des acteurs avec les outils mais aussi entre eux. Non seulement, l'organisation est en mouvement mais l'outil également. Les travaux sur l'histoire des techniques ont montré la nature cyclique des techniques qui naissent et meurent continuellement. Des auteurs tels que Anderson et Tushman [1] ont développé un « modèle cyclique du changement technologique ». D'autres ont étudiés le caractère processuel des techniques dans les organisations [3]. Ainsi, si les outils de gestion connaissent un cycle de vie dans l'organisation dans laquelle ils vivent et meurent [5], ils naissent aussi à travers leur mode d'adoption et leur inscription dans la structure.

#### C. La « dualité du structurel »

L'approche de Giddens est dense<sup>1</sup>, son point de vue n'oppose pas les structures sociales de l'acteur, au contraire. L'auteur fait appel à plusieurs notions théoriques telles que les « systèmes sociaux » (*social systems*) et le « structurel » (*Structure*) auxquelles il apporte sa définition et qu'il nous semble utile de rappeler (Tableau 1).

Le concept de **structure ou le structurel**<sup>2</sup> a une place prépondérante dans la théorie de la structuration. La notion de structure englobe les règles et les ressources<sup>3</sup> utilisées par les acteurs de façon récursive pour servir leurs actions mais également pour reproduire les systèmes sociaux. En ce sens Giddens est en accord avec les théories fonctionnalistes qui associent la structure à l'image d'un édifice. Or, sa conception de la structure diffère en ce sens qu'elle est plus intériorisée, pour lui la structure « existe [...] sous la forme de traces mnésiques grâce auxquelles les agents compétents orientent leurs conduites » [17]. La place de l'acteur est ainsi centrale.

La notion de **système social** rassemble les organisations, les groupes, les mouvements sociaux. Ce système fait l'objet

<sup>1</sup> Anthony Giddens est l'auteur de plusieurs centaines d'articles et trente cinq ouvrages.

<sup>2</sup> Le mot « structurel » est celui utilisé par M. Audet dans sa traduction de « la constitution de la société » d'Anthony Giddens [15], les termes « structure » et « structurel » sont dans notre propos synonymes

<sup>3</sup> Pour Giddens, les règles sont « des techniques ou des procédures généralisables employées dans l'actualisation et la reproduction des pratiques sociales ». Les règles et les ressources engagées de façon récursive sont les éléments essentiels du structurel selon l'auteur [15].

d'interactions dans lesquelles la structure est impliquée de façon récursive par des pratiques sociales récurrentes.

**La structuration** représente les « Conditions qui régissent la continuité ou la transmutation des structures et par conséquent la reproduction des systèmes sociaux ». Elle exprime la façon dont les systèmes sociaux sont reproduits.

Le structurel, les structures (Principes d'organisation)	Les systèmes sociaux (Rapports sociaux)	La structuration (Pratiques d'intégration)
Règles et ressources, ou ensemble de relations de transformations organisées en tant que propriété de systèmes sociaux.	Relations entre acteurs ou collectivités reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières.	Conditions qui régissent la continuité ou la transmutation des structures et par conséquent la reproduction des systèmes sociaux

TABLEAU 1 :SYNOPTIQUE DES DEFINITIONS PROPOSEES PAR A. GIDDENS [17].

Pour l'auteur, le structurel n'est pas extérieur aux acteurs. Il réfute une définition d'un dualisme qui donnerait tantôt la primauté aux acteurs et tantôt aux structures. Au contraire, les structures sociales permettent les actions individuelles tout en les contraignant. Les règles et les ressources utilisées par les acteurs et qui définissent la structure sont également des moyens de reproduction du système social : « *La structure est à la fois le moyen et le résultat de la conduite qu'elle organise récursivement.* » [30]. En effet, pour Giddens, la structure sociale est un élément de structuration intérieure des agents sociaux et non une simple contrainte extérieure aux individus. C'est cette dualité entre la constitution des agents et celle des structures, que l'auteur nomme la « dualité du structurel » et qui contribue à donner un caractère à la fois « habilitant et contraignant » à l'outil.

*D. Une double approche de l'outil de gestion*

La place des outils de gestion dans la « dualité du structurel » est différente selon les recherches structurationnistes. Il existe une double interprétation : les outils sont porteurs de « structures » ou au contraire les « structures sociales » ne sont pas portées par les outils.

*1) Les outils porteurs de structure*

De ce point de vue, l'outil dès la conception, est encodé de normes, de ressources, il est ensuite incarné à travers des schémas interprétatifs lors de son usage. Même si la nature du contexte organisationnel peut aussi interférer avec les structures véhiculées par l'outil de gestion [2]. Orlikowski [25] reprend la notion de « dualité structurelle » de Giddens qu'elle traduit en « dualité de la technologie » dans une modélisation conceptuelle de l'organisation/individus/technologie (figure 1). Il existe, en effet, une co-structuration entre les individus et la technologie permettant un renforcement ou une transformation de la structure organisationnelle. Il n'y a pas de déterminisme dans l'usage de la technologie car elle permet une certaine

« flexibilité interprétative » par les utilisateurs qui ont la capacité de changer son mode d'utilisation premier. Ce point rappelle la « théorie de la structuration adaptative » de De Sanctis et Poole [10] mais apporte un niveau de réflexion supplémentaire sur la notion « d'esprit de la technologie » qui serait en quelque sorte un mode d'emploi de l'utilisation de l'outil défini par les concepteurs et ceux qui ont participé à son déploiement. L'appropriation de l'outil, peut être variable, conforme ou non à « l'esprit ». Ainsi, les outils sont porteurs de structure, voire ils sont la structure pour certains auteurs [15] [20], selon que leur utilisation est conforme à l'esprit qu'il incarnent, ils sont de ce fait structurants.

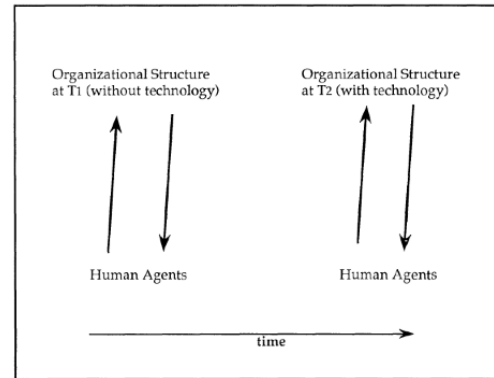


FIGURE 3. Barley's (1986) Model of Technology-Triggered Structural Change.

Fig. 1. MODÈLE CONCEPTUEL TRIADIQUE [25].

*2) Les outils de gestion ont un rôle indirect dans le processus de structuration*

Dans une seconde interprétation, l'idée selon laquelle la structure est encodée dans la technologie est nuancée. En effet, l'action de l'utilisateur sur l'objet est souvent inattendue même si l'utilisation est conforme à « l'esprit » simplement parce que l'action elle-même échappe à l'intention humaine. Giddens [17] précise en effet, qu'il existe des « *conséquences non intentionnelles d'une action intentionnelle* ». Dans cette interprétation, la technologie n'est pas un vecteur de changement, elle peut être son support. Ainsi, de ce point de vue, les structures n'étant pas « encodées » dans la technologie, elles sont émergentes à travers la technologie « en usage ».

IV. L'OUTIL DE DECLARATION D'EVENEMENTS INDESIRABLES SELON L'APPROCHE DE GIDDENS

L'intérêt d'étudier l'outil de déclaration des événements indésirables est double : il a une forte portée démocratique car il est utilisable par l'ensemble des acteurs de l'organisation, il est également porteur d'une dimension organisationnelle de gestion car il participe au déploiement de la démarche qualité et gestion des risques. L'outil de déclaration des événements indésirables est aussi « *un moyen légitime d'entrer dans les processus de l'organisation hospitalière* » [19] et d'appréhender le lien acteurs/structure.

A. Un outil porteur de multiples interactions acteurs/structure

Dans cet exemple et du point de vue de la théorie développée par Giddens, la structure est représentée par les différentes conduites des acteurs, les règles auxquelles ils font appel (par exemple le mode opératoire de déclaration) et les ressources qu'ils mobilisent (comme leurs capacités transformatives par exemple). Quant au système social, il représente les différentes interactions entre les déclarations, leur traitement et l'analyse des événements indésirables.

Or, l'analyse de ces déclarations ne peut se limiter au seul comportement de déclaration, en prenant uniquement en compte par exemple le nombre de déclarations ou les différents types de déclaration. La déclaration fait également appel à de multiples autres comportements comme la prise en compte de la politique de gestion des risques ou l'intégration du risque dans la prise en soin ou encore l'interprétation de l'événement par le déclarant. L'analyse qui serait faite devrait prendre en compte le « double mouvement par lequel les actions individuelles structurent les systèmes sociaux et sont structurés par eux » [24]. Ainsi, le système de déclaration est l'objet de nombreuses actions réfléchies menées :

- selon le type de déclarant (brancardier, infirmier, aide-soignant...) ou responsable de la politique de gestion des risques (directeur de la qualité, ingénieur qualité...)
- selon la compréhension de la notion de risque par le déclarant
- selon l'enjeu d'une déclaration qui mettrait en avant l'absence de matériel ou la vétusté des équipements par exemple....

C'est à partir de ces multiples actions que le système de déclaration existe, même si ces actions sont elles-mêmes structurées par une politique institutionnelle de gestion des risques. En effet, les agents par cette action de déclaration, font appel à un certain nombre de règles et de ressources que le système social met à leur disposition. Ces éléments peuvent avoir un caractère formel comme le respect de la procédure de déclaration des événements indésirables ou un caractère plus tacite comme le jugement du déclarant sur la nécessité de déclaration ou sa perception de la pertinence du suivi de cette déclaration.

B. La dualité du structurel

L'outil de déclaration des événements indésirables est porteur de la structure au sens de Giddens (figure 2). En effet, il incarne la structure par son intégration dans une politique de gestion des risques et le développement d'une culture d'amélioration continue de la qualité portée par l'établissement. Dès la conception, l'outil est encodé de normes qualité : références et critères en lien avec la qualité et la gestion des risques ; politique institutionnelle de gestion des risques a posteriori ; incitations à un système de déclaration et d'analyse non punitive... et son utilisation quotidienne participe in fine à institutionnaliser ces structures.

1) Co-construction Acteur/outil

L'usage de l'outil, les différents comportements et schèmes interprétatifs mobilisés par les acteurs permettent une

co-construction acteur/technologie et favorisent le développement de « l'esprit de la technologie » tel qu'il a été pensé dès sa conception. L'usage répété permet, en outre, une maîtrise cognitive de l'outil et une intégration de celui-ci dans les routines de travail et aussi une possibilité d'innovations par l'usage [27].

D'autre part, il faut considérer la nature cyclique de l'outil. L'utilisation de l'outil de déclaration des événements indésirables évolue dans le temps, selon ses modalités d'implantation, son accompagnement dans l'utilisation où encore les variabilités techniques de l'outil (modification de paramètres informatiques par exemple). Etudier l'outil nécessite alors une réflexion sur son histoire, son évolution. Son implantation a-t-elle été anticipée ? Quels sont les contextes organisationnels et l'histoire de l'outil dans ce contexte ? Quelles ont été les transformations qui l'ont accompagnées (technique, formation, représentations...)? Quels sont les utilisateurs, l'intensité d'utilisation de l'outil, leurs rapports « affectifs » avec celui-ci ? Quelles sont les interactions avec l'outil et entre les acteurs ?...

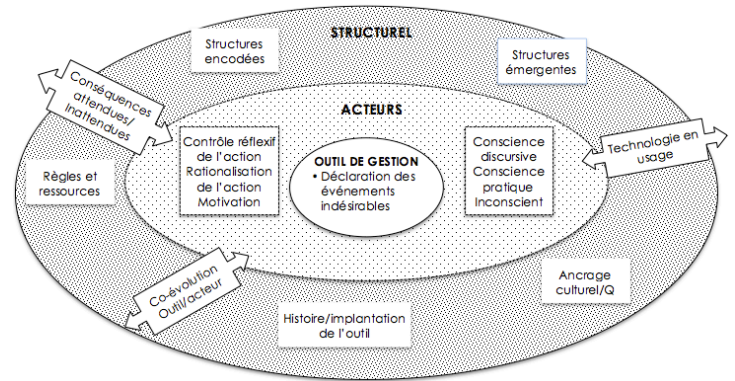


Fig. 2. PRÉSENTATION DE L'OUTIL DANS LA CONFIGURATION THÉORIQUE DE GIDDENS

2) Rôle indirect dans le processus de structuration, structures émergentes

L'outil peut également avoir un rôle indirect dans le processus de structuration. Les acteurs peuvent détourner l'usage initial préconisé par le concepteur. Perriault distingue « l'usage conforme » et « l'usage réel » [26] détourné par l'utilisateur pour son propre intérêt. L'utilisation de l'outil de déclaration des événements indésirables peut en effet être détournée et devenir l'expression de mécontentements organisationnels, voire un moyen anonyme de délation de certains comportements... L'usage répété par le déclarant en fait un expert capable de participer aux modifications et aux améliorations de l'outil [13]. L'acteur peut dans cet exemple participer à l'évolution de la conception originelle de l'outil. L'action inattendue de l'utilisateur, ou non intentionnelle tel que le décrit Giddens, favorise l'émergence des structures à travers « la technologie en usage ». Ainsi par exemple la déclaration systématique d'événements mineurs (dont la criticité est faible) peut amener l'institution à une réponse

standardisée et ainsi favoriser l'institutionnalisation de certaines pratiques.

Les outils de gestion ont ainsi un rôle indirect dans le processus de structuration. Or, comme le souligne Giddens, ils « habilent » et « contraignent » les pratiques, ils sont de fait source de structuration sociale. Ainsi, l'approche de Giddens rend compte de la double dimension des outils : physique et sociale. Dans une organisation, les outils de gestion sont un point central de la rencontre entre les règles et les ressources qui la contraignent. C'est cette perspective dynamique qui nous intéresse. L'outil de gestion est caractérisé par un substrat technique et par une empreinte sociale plus ou moins marquée selon que les règles et les ressources qui le constituent sont plus ou moins de nature à reproduire le système social.

## V. CONCLUSION

L'apport de Giddens dans l'étude d'un outil de déclaration des événements indésirables offre l'opportunité d'étudier la co-émergence entre l'humain et la technologie. L'analyse du processus dynamique d'évolution de l'outil de gestion permet, en effet, une double analyse : celle du niveau d'intégration de la structure dans l'outil, mais aussi celle des structures émergentes par l'usage qui est fait de l'outil. Selon les résultats d'une telle étude, selon le niveau de co-évolution technologie/acteur, il est alors possible d'adapter l'intégration de la démarche qualité et gestion des risques. Les principes portés par la démarche qualité peuvent ainsi s'adapter à l'organisation et non pas l'inverse.

Ces réflexions devront cependant être confrontées à la pratique réelle de l'outil dans la perspective d'une démarche empirique sur la base d'une étude de cas longitudinale permettant d'observer les différentes phases et événements clés dans le processus d'appropriation de l'outil. Nous pourrions ainsi reconstruire l'histoire du phénomène observé à partir de différentes sources comme l'observation directe, l'examen de données secondaires ou encore d'entretiens. L'étude empirique longitudinale s'inscrit en effet dans une dynamique contextuelle au cœur d'un processus organisationnel tout en abordant la réalité sociale de manière dynamique. Il s'agit de comprendre le phénomène étudié dans sa dynamique et de nous inscrire dans l'esprit d'une « construction sociale de la réalité » [6].

L'étude empirique est en cours de réalistation, elle est à la fois qualitative et quantitative. Elle porte sur une étude de données primaires et secondaires. Les données primaires ont été collectées dans un premier temps par voie de questionnaire. Le choix de ce mode de collecte de donnée permet, en effet, d'établir des relations statistiques et des comparaisons chiffrées, mais aussi d'étudier des comportements, des attitudes et des opinions sur le sujet traité [28]. La population interrogée concerne 200 cadres de santé travaillant majoritairement dans le secteur public. Dans un second temps, les données primaires ont été collectées par des entretiens semi-directifs sur une vingtaine de cadres et cadres supérieurs de santé. Le type d'entretien choisi est un entretien sur les représentations et sur les pratiques axé sur les

conceptions des interviewés et sur la description de leurs pratiques permettant l'expression de discours référentiels et modaux<sup>4</sup>. L'enquête par entretien a été réalisée en aval de l'enquête par questionnaire permettant un couplage intégré des deux méthodes et formant les composantes d'une seule enquête. De nombreuses données secondaires ont été recueillies sur le terrain avec la collaboration des personnels de la direction de la qualité. L'exploitation et l'analyse de ces données sont en cours. La forte contribution des personnels de santé à cette étude qualitative et quantitative nous conforte dans le choix de notre thématique de recherche.

## REFERENCES

- [1] ANDERSON, P., & TUSHMAN, M. (1990). "Technological discontinuities and dominant designs : a cyclical model of technological change". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 604-633.
- [2] BARLEY, S. (1986). "Technology as an occasion for structuring : evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments". *Administrative Science Quarterly*, Vol 31, N°1, pp. 78-108.
- [3] BARNETT, W., & BURGELMAN, R. (1996). "Evolutionary perspectives on strategy". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 5-19.
- [4] BARTOLI, A. (2005). "Le management dans les organisations publiques".
- [5] BAYON, D., BERRY, M., COLASSE, B., DOBLIN, S., DOUBLET, J., & ZINSOU, L. (1996). "Vie et mort des outils de gestion". *Entreprise et histoire*, N°13, pp. 137-148.
- [6] BERGER, P., & LUCKMANN, T. (1996). *"La construction de la réalité sociale"*. Paris: Méridiens Klincksieck.
- [7] BLANCHET, A.; GOTMAN, A., *"L'enquête et ses méthodes : l'entretien"*, Armand Colin 2ème Ed., p.29-30
- [8] CALLON, M. (1981). "Pour une sociologie des controverses technologiques". *Fundamenta Scientiae*, Vol. 2, N°3-4, pp. 381-399.
- [9] CHIAPPELLO, E., & GILBERT, P. (2013). "Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion". Clamecy, Nièvre: La Découverte.
- [10] DE SANCTIS, G., & POOLE, M. (1994). "Capturing the complexity in advanced technology use : adaptive structuration theory". *Organization Science*, Vol. 5, N° 2, pp. 121-147.
- [11] DE VAUJANY, F.-X. (2006). "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage". *Management & Avenir*, III (n°9), pp. 109-126.
- [12] DIMAGGIO, P., & POWELL, W. (1983, Avril). "The iron-cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field". *American sociological review*, N°48, pp. 147-160.
- [13] DODIER, N. (1995). "Les hommes et mes machines : la conscience collective dans les sociétés technicisées". Paris: Editions Métailié .
- [14] DUPUY, J.-P. (1992). "Introduction aux sciences sociales : logique des phénomènes collectifs". Paris: Ellipses .
- [15] GAGLIO, A. (2003). "Enterprise resource planning systems and accountants : towards hybridization ?". *European Accounting Review*, Vol. 12, N°1, pp. 123-153.
- [16] GIDDENS, A. (2012). "La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration" (éd. 2ème édition "Quadrige"). (M. Audet, Trad.) PUF.
- [17] GIDDENS, A. (1984). *"The constitution of Society"*. Cambridge: Polity Press.
- [18] GILBERT, P. (1998). "L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion science humaine ?". Economica.

---

<sup>4</sup> Un « discours référentiel » décrit l'état des choses et le « discours modale » traduit l'état psychologique de l'interviewé [7].

- [19] HUSSON, J. (2009). "L'hôpital en quête de performance: perspectives méthodologiques pour un nouveau risk-management hospitalier". *Gestion 2000*, Vol. 26, N°5, p. 21.
- [20] JONES, T., & DUGDALE, D. (2002). "The ABC Bandwagon and the juggernaut of modernity". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, N° 1-2, pp. 121-163.
- [21] KOSTOVA, T., & ROTH, K. (2002). « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects ». *Academy of Management Journal*, Vol.45 N°1, pp. 215-233.
- [22] LEVANT, Y., & DE LA VILLARMOIS, O. (2001). "Origine et développement d'une méthode de calcul des coûts: la méthode des unités de valeur ajoutée (UVA)". *Comptabilité-Contrôle-Audit*, N°2, pp. 45-66.
- [23] MINTZBERG, H. (1982). "*Structure et dynamique des organisations*" (Vol. Chap. 19). Paris Montréal: Editions d'organisation.
- [24] NIZET, J. (2007). "*La sociologie de Anthony Giddens*". Lassay-les-Châteaux: La découverte, Collection Repères.
- [25] ORLIKOWSKI, W. (1992). "The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations". *Organization Science*, Vol. 3, N°3, pp. 398-427.
- [26] PERRIAULT, J. (1989). "La Logique de l'usage : essai sur les machines à communiquer". Paris: Flammarion.
- [27] PROULX, S. (2001). « Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir ». *Actes du colloque COREVI, Gouvernance et usages d'internet : vers un nouvel environnement normatif*. Montréal.
- [28] PUPION, P.-C. (2012). "*Statistiques pour la gestion - 3e édition: Applications avec Excel, SPSS, AMOS et SmartPLS*", DUNOD, 3ème Ed., p.4.
- [29] ROJOT, J. (2012). "La théorie de la structuration". Dans O. Germain, "*Les grands inspireurs de la théorie des organisations*" (Vol. Tome 1). Editions EMS.
- [30] ROJOT, J. (1998, Mai-Juin). « La théorie de la structuration ». *Revue de gestion des ressources humaines*, N°26-27, pp. 44-60.
- [31] SCOTT, W.-R. (2001). "*Institutions and Organizations*". 2nd Ed, 1ère Ed. en 1995 Thousand Oaks, CA: Sage.
- [32] STAKE, R. (1994). Case Studies. Dans N. D. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- [33] THIETART, R., & FORGUES, B. (1997). "Action, Structure and Chaos". *Organization Studies*, Vol. 18, N°1, pp. 119-143.
- [34] VAN DE VAN, A., & POOLE, M. (1995). "Explaining Development and Change in Organizations". *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°3, pp. 510-540.
- [35] VAN DE VEN, A., & HUBER, G. (1990). "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change". *Organization Science*, Vol. 1, N°3, pp. 213-219.
- [36] WEICK, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New-York : Random House, Second Edition.