

# De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation

Introduction

Dominique Bessire, Franck Brillet, Amaury Grimand et Jérôme Méric

Les outils de gestion sont au cœur du fonctionnement des organisations contemporaines. Leur déploiement touche désormais des univers que l'on croyait jusqu'alors épargnés (la culture, l'éducation, les armées, le secteur associatif, etc.). La tradition rationaliste qui a longtemps dominé la théorie des organisations les a souvent appréhendés dans un rôle d'intendance et une perspective de contrôle organisationnel, n'hésitant pas à leur assigner une fonction qui les dépasse : celle de prescrire les comportements, tout en capturant la complexité du « réel » (Lorino, 2007). La recherche s'est ainsi longtemps portée sur l'examen des conditions favorables à l'adoption des outils de gestion, considérés comme des entités en soi, porteuses de fonctionnalités et de référentiels (en particulier d'une intentionnalité) propres. Dans ce paradigme encore largement prégnant, au moins dans les pratiques, toute nouvelle instrumentation est perçue comme un véhicule passif du changement, qu'elle est censée accompagner. Une telle posture fait pourtant fi du déterminisme technologique mis en évidence par Trist et Bamforth (1951) ou encore du « bon sens » des praticiens, qui ont su parfois utiliser les outils de gestion comme chevaux de Troie de réformes de grande ampleur. Les contributions rassemblées dans ce dossier spécial édité à l'occasion du 21ème congrès du réseau des IAE ont en commun de développer une perspective différente et renouvelée sur les outils de gestion qui ne se résume pas à leur raison instrumentale. Sur les 76 communications présentées lors du congrès, 15 ont été présélectionnées en vue d'une publication dans ce dossier et 9 ont finalement été retenues pour publication. Elles donnent à voir :

- le mouvement de transformation réciproque des outils par l'organisation et de l'organisation par les outils (David, 1998). Les outils de gestion sont porteurs de changements ; ils favorisent l'exercice de la réflexivité et questionnent les cadres de référence dominants de l'organisation. Simultanément, l'organisation transforme les outils ; ces derniers ne se déploient jamais sur un terrain vierge mais doivent composer avec des logiques locales, des territoires institués, un contexte institutionnel soumis à l'influence de multiples parties prenantes ;
- la dimension symbolique des outils de gestion, leur rôle dans la construction du sens, de sorte qu'on ne peut les réduire à leurs propriétés intrinsèques : on ne peut penser l'appropriation d'un outil de gestion sans poser la question de sa légitimité ;
- la diversité des usages qui se jouent autour des outils de gestion, les multiples adaptations, traductions, détournements, « bricolages » et autres « arts de faire » (De Certeau, 1980) dont ils font l'objet : il faut donc renoncer à la fiction d'une stabilisation du fonctionnement organisationnel par les outils, ou du moins considérer qu'ils ouvrent autant la voie à l'exploration qu'à l'exploitation. Il convient aussi d'accepter que certains usages se révèlent au-delà de ceux pour lequel l'outil a été conçu sans considérer pour autant qu'ils relèvent nécessairement de l'erreur ou de la transgression.

Ce changement de perspective prend racine dans un certain nombre de courants théoriques, en toile de fond des articles, qui rendent justice à cette transformation conjointe des outils et des organisations, des effets parfois inattendus que génère leur déploiement, de leur dimension simultanément contraignante et habilitante. La sociologie de la traduction (Akrich, Calon et Latour, 1988), la théorie de la régulation conjointe (Reynaud, 1989), les approches structurationnistes (Orlikowski, 1992) ou bien encore l'ergonomie (Rabardel, 1995), pour ne citer qu'elles, proposent ainsi des alternatives stimulantes à la conception normative, « disciplinante » des outils de gestion. Se dessine ainsi une conception « interactive » des outils qui se centre sur l'étude en situation des rapports entre acteurs et outils de gestion. Si les travaux restent denses sur les mécanismes présidant à l'adoption des outils de gestion et les ressorts de construction de leur légitimité, le centre de gravité de l'analyse semble s'être déplacé vers l'exploration des usages des outils et la dynamique de leur appropriation (Aggeri et Labatut, 2010).

A cet égard, le champ du New Public Management (NPM), qui se situe en arrière-plan de la plupart des articles rassemblés dans ce dossier spécial, illustre de manière emblématique l'évolution progressive d'une perspective techno-centrée à une approche qui accorde une plus large place aux interactions entre les organisations et les outils, à la façon dont les acteurs s'en saisissent et se les approprient. Dans ce contexte, les conditions de leur acceptation ou les causes de leur rejet sont examinées au travers du prisme des logiques institutionnelles, des valeurs et des conflits de représentation.

De manière symétrique, l'instrument de gestion devient moteur du changement non seulement lorsqu'il suscite une remise à plat de l'organisation, mais surtout lorsqu'il permet de faire converger des logiques jusqu'ici imperméables les unes aux autres. Il s'agit alors d'un processus de construction de sens où l'outil favorise l'émergence de nouvelles institutions hybrides.

Le NPM se fonde sur une hypothèse par nature mimétique : ce qui a été éprouvé dans le secteur privé doit pouvoir fonctionner aussi bien dans le secteur public. A ceci près que l'imitation peut se limiter au discours, sans intégrer la démarche et les résultats, occultant ainsi la spécificité du contexte et des acteurs publics. Sur la base d'une étude documentaire itérative (documents normatifs, supports de communication et rapports), Ariel Eggrickx établit une typologie des itinéraires possibles de la réforme du secteur public en fonction des mécanismes mimétiques mobilisés. Les écarts constatés entre les intentions et la mise en œuvre de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finance) l'amènent à affiner la notion de mimétisme présentée comme univoque par la théorie néo-institutionnaliste et à en distinguer différentes formes. Là où le mimétisme piagétien (ou d'apprentissage) pourrait permettre à la réforme de produire des outils de management de la performance, le faux mimétisme (ou adoption de l'apparence de moins fragile que soi) produit une formidable « machine à légitimer ». A l'extrême, on en vient à une situation où, par désir mimétique, les acteurs du secteur public singent les méthodes privées jusqu'à la démesure. Dans ces formes perverses du mimétisme, le secteur public se voit colonisé par la logique privée au risque de s'y dissoudre.

La question de la légitimité des outils et des modalités de sa construction est également posée dans la contribution de Didier Bédé, Sébastien Bédé, Amélie Fiorello et Nathalie Maumon. Prenant appui sur le déploiement de l'outil Qualicert, outil structurant des démarches qualité dans les Instituts d'Administration des Entreprises (IAE), les auteurs analysent les mécanismes par lesquels les auteurs construisent la légitimité de l'outil. Ils mobilisent dans cette optique la théorie néo-institutionnaliste et la typologie des formes de

légitimité (pragmatique, morale, cognitive) développée par Suchman (1995). Cette grille de lecture permet d'étudier la construction de la légitimité de l'outil Qualicert à travers son déploiement dans un IAE particulier. Les résultats déclinés sur cinq parties prenantes (direction, directeurs de formation, services généraux, relations internationales, secrétaires pédagogiques) montrent la diversité des modes de légitimation de l'outil et la nécessité d'activer des leviers différents en fonction de la partie prenante considérée.

Qu'il soit performatif ou non, le discours est une dimension centrale des outils de gestion (Méric, 2004). A travers lui sont véhiculées des représentations et des valeurs dont la congruence avec le contexte institutionnel détermine en grand partie l'acceptabilité.

L'utilisateur devient alors le point de rencontre entre la dimension normative de ces outils et l'institution dans laquelle ils sont introduits. Dans son article, Lobna Abid examine, à l'aide de cartes cognitives, comment s'opère l'institutionnalisation de pratiques inspirées du New Public Management dans les hôpitaux publics tunisiens. Les instrumentations portées par la réforme y sont accueillies très diversement. La gestion des ressources humaines demeure ancrée dans des schémas administratifs traditionnels, la marginalisation des agents administratifs traduit la faible prise en compte des principes du management participatif pourtant préconisé par les instances réformatrices. De même les instruments comptables et de suivi demeurent absents ou au stade embryonnaire. A l'inverse, les systèmes d'information sont partiellement adoptés, même s'ils ne font pas encore l'objet d'une intégration. Le relatif échec de la réforme provient notamment du fait qu'elle est introduite sans remise en cause des valeurs institutionnelles, et que, parallèlement, les nouveaux instruments ignorent ces dernières. Le cloisonnement des services ralentit, voire annihile les processus d'un changement qui se voudrait transversal. La culture du chiffre portée par la réforme s'oppose à l'orientation opérationnelle des activités hospitalières, à laquelle les acteurs demeurent fondamentalement attachés. S'ensuit une situation d'« hypocrisie organisationnelle » (Brunsson, 1989), où le changement affecte exclusivement la surface des pratiques.

Une fois le caractère central des acteurs dans l'implantation d'outils de gestion reconnu, il faut encore s'interroger sur les modalités de leur intervention dans un tel processus. La recevabilité, puis la traduction d'un instrument est tributaire, nous l'avons vu, des représentations portées par les individus et les institutions, mais elle repose encore sur l'interaction de ces représentations (Jodelet, 2008). Pour appréhender le rôle des représentations sociales dans la réception de SIFAC (Système d'Information Financier Analytique et Comptable) en contexte universitaire, Benjamin Drevet, Evelyne Lande et Marine Portal se fondent sur une observation participante d'une année. Cette étude permet de dégager une typologie d'acteurs aux attentes différenciées et contradictoires. Les élus de l'université voient dans cet instrument un support à la décision stratégique, les services centraux une opportunité de rationalisation. Les directeurs de composantes attendent pour leur part un outil de suivi opérationnel aux vertus pédagogiques, quand l'administration de ces dernières espère pouvoir disposer de règles claires d'imputation des dépenses. Le système d'information se trouve ainsi tiraillé entre des finalités conflictuelles face auxquelles l'équipe dirigeante ne cherche ni à arbitrer, ni à élaborer un compromis (Boltanski, Thévenot, 1991). Cette non-décision engendre non seulement des frustrations, mais un renforcement du contrôle bureaucratique dans l'université en réduisant à néant des efforts de gestion décentralisée.

Par le constat d'occasions manquées ou de greffes stériles, les recherches suscitées par la mise en œuvre du NPM s'accordent à dire que les logiques institutionnelles et l'ancrage des

acteurs constituent des contraintes à l'adoption d'instruments de gestion. Les difficultés se manifestent dès lors que les outils portent des valeurs et des logiques distinctes de celles du terrain dans lequel on veut les implanter, mais aussi lorsqu'ils suscitent des attentes conflictuelles que seul un processus d'appropriation fondé sur la concertation et le compromis semble pouvoir dépasser. De fait, les instruments de gestion sont des lieux possibles d'hybridation. Il faudrait alors renverser la perspective, et les considérer comme un vecteur de rapprochement de représentations divergentes. Dans sa contribution, Pascale Château-Terrisse aborde ainsi l'instrumentation de gestion comme un moyen de réconcilier ou du moins équilibrer les visions financière et solidaire via un substrat technique ambidextre. Une recherche appliquée au Fonds Afrique de Garrigue lui permet d'isoler ces deux visions par une analyse de contenu et l'observation de coalitions d'acteurs ancrées dans chacune d'entre elles. L'équilibre entre les logiques financière et solidaire repose sur un ensemble de règles qui assurent des pouvoirs équivalents aux deux coalitions. L'hybridation, quant à elle, se manifeste dans la grille d'évaluation des projets à financer. Par une association de critères sociaux et financiers, elle suscite une construction collective de sens pour aboutir à une réponse commune aux porteurs des deux logiques.

Le dossier spécial se clôt sur quatre contributions qui s'intéressent à la dynamique même d'appropriation des outils de gestion et à la diversité des usages que ce processus induit. Si les outils de gestion apparaissent comme un vecteur de rationalisation, les articles donnent également à voir leur rôle dans la construction du sens, en tant que support d'apprentissage organisationnel, ou bien encore dans le cadre de stratégies d'influence.

Florence Busson-Villa et Karine Gallopel-Morvan interrogent l'efficacité des outils de normalisation développés par les associations et ONG afin de rassurer leurs parties prenantes dans un contexte de concurrence pour l'accès aux sources de financement. Elles montrent la diversité des usages qui se jouent autour de la normalisation (réduction des coûts de transaction, légitimation, transparence accrue de l'information, consolidation des relations avec les parties prenantes, etc.) ainsi que la diversité des mécanismes de gouvernance développés au sein des associations dont participe l'activité de normalisation. Des entretiens approfondis conduits auprès de dirigeants de 14 associations ainsi qu'une étude de cas portant sur l'Association pour la Recherche sur le Cancer (ARC), au cœur d'un scandale financier en 1996, interrogent les motivations et effets induits par l'adoption du label du Comité de la Charte, label le plus utilisé dans le monde associatif. Les résultats mettent en relief la diversité des mécanismes de gouvernance utilisés par les associations pour gérer les crises (mécanismes intentionnels spécifiques/non-spécifiques, mécanismes spontanés spécifiques/ non-spécifiques) et l'usage de la norme comme support d'apprentissage, miroir réflexif, permettant à l'organisation de questionner ses processus internes et cadres de référence.

Dans le même esprit, Nicolas Aubouin, Emmanuel Coblençe et Frédéric Kletz traitent du mouvement de construction réciproque des organisations par les outils et des outils par l'organisation. L'originalité de leur contribution tient à ce qu'elle prend appui sur un terrain d'étude, celui des organisations culturelles, traditionnellement plutôt rétif aux outils de gestion, la critique « artiste » du management déniait notamment aux outils de gestion toute capacité à rendre compte de la nature profonde de l'activité créative. A travers quatre cas de recherche-intervention (la gestion de projet au Musée du Louvre-Lens, le Yield Management au Musée d'Orsay, le référentiel des emplois au Ministère de la Culture, les outils comptables à l'Electron Libre) les auteurs analysent les effets inattendus de l'introduction d'outils de gestion dans le champ des organisations culturelles.

Paradoxalement, par la déstabilisation de l'organisation qu'ils induisent, ces outils, loin de brider la créativité, initient de nouveaux espaces d'apprentissage et modes de relations avec les parties prenantes. Dans ces conditions, la critique « artiste » du management, n'est plus antinomique de l'instrumentation de gestion, dès lors qu'elle oblige à la transformer, la rendant notamment plus perméable aux dimensions immatérielles et symboliques de l'activité de création.

Régis Martineau, pour sa part, s'intéresse aux « arts de faire », ce processus par lequel les acteurs se réapproprient l'outil, le détournent parfois de ses finalités initiales, en modifiant le contenu, le réinventent dans le cours même de son usage. Refusant tout déterminisme technique, il s'appuie sur une théorie de l'activité instrumentée et la typologie des catégories d'usage des objets techniques développée par Akrich (2006) mettant en exergue quatre formes d'intervention sur les outils : application, adaptation, déplacement, détournement. Cette typologie est mise à l'épreuve d'une étude de cas centrée sur les usages d'un outil de gestion des risques (Fiche de Signalement d'Incident ou FSI) à l'hôpital. Les résultats mettent en évidence la double dimension habilitante et contraignante des outils de gestion, leur capacité à produire de la connaissance sur la réalité organisationnelle mais aussi à structurer les relations entre acteurs. La discussion propose des pistes de réflexion quant à la posture du management à l'égard de ces différents registres d'usage des outils de gestion.

La contribution d'Amaury Grimand, enfin, se centre sur le processus d'appropriation des outils de gestion et ses effets induits sur les dynamiques organisationnelles à partir d'une étude de cas longitudinale portant sur le déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences dans un groupe bancaire. L'argumentation développée invite à dépasser une conception purement instrumentale des outils qui en fait le prolongement de la volonté managériale, les confine dans un rôle de prescription, de normalisation des comportements, évalue leur « qualité » à l'aune de leur capacité à représenter le réel. Le concept d'appropriation s'inscrit en contrepoint de cette perspective instrumentale, en prenant acte de la pluralité des interprétations et des usages qui se jouent autour des outils, de leur inscription dans un contexte social, de leur capacité à initier des processus d'apprentissage et non pas à se situer exclusivement dans le registre du contrôle organisationnel. Les résultats donnent à voir la dynamique d'appropriation d'un outil de gestion comme un processus multidimensionnel (instrumental, socio-politique, cognitif, symbolique). Ils soulignent les effets structurants de l'outil référentiel sur la dynamique des relations entre acteurs. La discussion développe les dispositifs par lesquels une régulation conjointe est susceptible de se nouer autour de l'outil.

#### Bibliographie

AGGERI F. et LABATUT J. (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une approche généalogique des théories fondées sur les instruments de gestion », Finance Contrôle Stratégie, Septembre, Vol. 13, N°3, p. 5-37.

AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations : l'art de l'intéressement », Gérer et Comprendre, Annales des Mines, Vol. 11, p.4-17. AKRICH M. (2006). « La description des objets techniques », dans M. AKRICH, M. CALLON et B. LATOUR, Sociologie de la traduction : textes fondateurs, Presses de l'École des Mines, Paris, p.159-178.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1991), De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard, Paris.

- BRUNSSON N. (1989), *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*, Wiley.
- DAVID A. (1998), « Outils de gestion et dynamiques du changement », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, p. 44-59.
- DE CERTEAU M. (1980), *L'invention du quotidien. Tome 1 : Arts de faire*, UGE, Gallimard, Paris, Collection « 10/18 ».
- JODELET D. (2008), « Le mouvement de retour vers le sujet et l'approche des représentations sociales », *Connexion*, N°89, p. 25-46.
- LORINO P. (2007), « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'action collective », in A.-C. MARTINET (Dir.), *Sciences du management : épistémologie, pragmatique et anthropologie*, Vuibert, Paris, Collection « Fnege ».
- MÉRIC J. (2003), « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale : le cas du Balanced Scorecard », *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial, mai, p.129-145.
- ORLIKOWSKI W. (1992), "The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations", *Organization Science*, Vol. 3 N°3, p. 398-427.
- RABARDEL P. (2005), *Les hommes et les technologies, une approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, Paris.
- REYNAUD J.-D. (1989), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- SUCHMAN M.-C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°3, p. 571-610.
- TRIST E., BAMFORTH W. (1951), « Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting », *Human Relations*, Vol. 4, p. 3-38.