



HAL
open science

L'appropriation des dispositifs de pilotage : Le cas de la recherche à l'université

Karine Gauche

► **To cite this version:**

Karine Gauche. L'appropriation des dispositifs de pilotage : Le cas de la recherche à l'université .
Gestion et management. Université Montpellier 2, 2013. Français. NNT : . tel-01075908

HAL Id: tel-01075908

<https://hal.science/tel-01075908>

Submitted on 20 Oct 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.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'Université Montpellier 2

Préparée au sein de l'école doctorale EDEG

Economie et Gestion

Et de l'unité de recherche MRM

Montpellier Recherche en Management

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par : **Karine GAUCHE**

**L'appropriation des dispositifs de pilotage
Le cas de la recherche à l'université**

Soutenue le 4 Décembre 2013 devant le jury composé de

Mme Ariel EGGRICKX , Maître de Conférences, Habilitée à Diriger des Recherches, Université Montpellier 2	Directrice de thèse
Mme Stéphanie CHATELAIN-PONROY , Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers	Rapporteur
M. Amaury GRIMAND , Professeur, Université de Poitiers	Rapporteur
M. Yves DUPUY , Professeur Emérite, Université Montpellier 2	Examineur
M. Philippe LORINO , Professeur Emérite, ESSEC Business School	Examineur
M. Gérald NARO , Professeur, Université Montpellier 1	Examineur

L'Université n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ;
ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*« Il n'y a peut-être pas d'erreur plus grande, quoique plus inévitable, que de
juger les hommes sur les résultats »*

Paul Valéry

Remerciements

Nombreux sont ceux qui ont été à mes côtés pour ce parcours doctoral.

Je commencerai bien sûr par ma directrice de thèse Ariel Eggrickx. Ses précieux conseils, ainsi que ses questions, m'ont guidée jusqu'à ce jour. Sa bienveillance et son soutien m'ont aidée à maintenir le cap. Ces quelques mots ne suffiront pas à exprimer toute ma reconnaissance.

Je souhaite exprimer ma gratitude aux Professeurs Stéphanie Chatelain-Ponroy et Amaury Grimand qui ont accepté d'évaluer la synthèse de ces années de travail. Leurs remarques me seront très utiles pour la suite.

Je tiens aussi à remercier les Professeurs Yves Dupuy, Philippe Lorino et Gérald Naro d'avoir accepté d'être membres du jury.

La richesse des rencontres et des échanges au sein de MRM, des groupes Comptabilités et Société et Systèmes d'information, a fortement contribué à cette formation doctorale. Je remercie donc sincèrement mes collègues et ami(e)s pour leurs remarques, conseils, et questions.

Sans les entretiens menés au cours de cette recherche, cette thèse ne serait pas. Je remercie donc les personnes qui ont accepté de me recevoir.

J'exprime toute ma reconnaissance à mes collègues de l'IUT, l'IAE et l'ISEM, pour leur accueil et leur confiance.

Je clôturerai cet espace avec des remerciements pour ma famille et mes ami(e)s, pour leurs encouragements et leur soutien,

...et avec une dédicace spéciale pour ma « garde rapprochée » : mon « cher et tendre » et ma fille, qui ont été là, tout en comprenant que je ne sois pas toujours « là ».

«La nature recherche ardemment des opposés et ce n'est pas à partir de semblables, mais d'opposés qu'elle fait émerger l'harmonie » (Héraclite)

Résumé et mots clés

Résumé

Souvent conçus à l'extérieur des organisations, la question de l'appropriation des outils de gestion à l'intérieur des organisations se pose. Comprendre l'appropriation d'un outil de gestion ne se limite pas à en observer l'usage. Les étapes préalables à l'usage, qui ont conduit à l'adoption de l'outil, doivent être appréhendées. Afin de ne pas occulter les interactions entre outil(s) et acteur(s), il est essentiel de considérer l'outil comme inséré dans un dispositif, un ensemble d'objets, de règles et d'acteurs. Enfin, observer le passé et le présent sans envisager le futur est en contradiction avec une conception de l'organisation comme en perpétuelle construction.

Afin de prendre en compte l'ensemble de ces aspects, cette thèse développe une méthode d'observation, pour caractériser la trajectoire d'appropriation d'un dispositif de pilotage dans une organisation. Trois étapes sont essentielles : la caractérisation des dispositifs, une analyse *ex ante* de ce qui a conduit à cet état, et l'identification des capacités de l'organisation en termes d'appropriation. Ces trois analyses combinées permettent d'envisager une trajectoire appropriative pour le dispositif étudié.

Appliquée aux dispositifs de pilotage de la recherche à l'université, cette méthode révèle un découplage de forme et de sens entre les dispositifs de pilotage des laboratoires et celui de l'administration centrale. Ce découplage, certes inévitable du point de vue institutionnel et organisationnel, est en fait utile pour le processus d'appropriation ; c'est un temps de latence qui permet la construction de sens et de forme. Pour prolonger ce processus d'appropriation, l'université doit développer les capacités d'appropriation, en favorisant les interactions. En effet, sans un re-couplage lâche des dispositifs de pilotage de la recherche, un processus de déconstruction de sens risque de s'enclencher.

Mots clés

Pilotage; contrôle de gestion ; outils et dispositifs de gestion; trajectoire d'appropriation; université; bureaucratie professionnelle.

Abstract

Often designed outside organizations, questions on the appropriation of management tools within organizations emerge. Understanding the appropriation of a management tool goes beyond observing its use. The stages prior to its use – which have led to the adoption of a tool – must be addressed. To avoid obscuring the interaction between the tool(s) and the stakeholder(s), it is essential to consider the tool as embedded in an arrangement, a configuration of objects, rules and stakeholders. Finally, analyzing the past and the present without looking to the future conflicts with the concept that an organization is constantly evolving.

To take account of all these aspects, this PhD thesis develops an observation method to identify the trajectory of appropriation of control arrangements within an organization. There are three essential phases: the characterization of the arrangements, an *ex ante* analysis of what led to the situation, and the identification of the organization's capacity as regards appropriation. Combining these three analyses makes it possible to envisage a trajectory of appropriation relative to the arrangement studied.

Applied to the control arrangement of research in a university, this method reveals the decoupling of form and sense between laboratories' control arrangements and those of central administration. This decoupling is undoubtedly inevitable considering the institutional and organizational perspectives. It is also useful for the appropriation process; it is a latency period which enables the construction of sense and form. To extend the appropriation process, the university must develop its appropriation capacities by promoting interactions. Indeed, without loosely re-coupling management control arrangements relative to research, a process of deconstruction of sense could be triggered.

Key words

Control; management control ; management tools and arrangements; trajectory of appropriation; university; professional bureaucracy.

Sommaire

Introduction Générale.....	11
Partie I : La perspective appropriative pour (re)penser les outils de contrôle de gestion dans une organisation.....	23
Chapitre 1 : Des outils de gestion aux dispositifs de pilotage	25
Section I. Des outils de gestion aux dispositifs de gestion.....	27
Section II. Des dispositifs de gestion pour le pilotage.....	43
Chapitre 2 : La perspective appropriative appliquée aux dispositifs de gestion ..	71
Section I. De l'appropriation des outils de gestion.....	73
Section II. ... à la perspective appropriative	87
Chapitre 3 : Design de la recherche et collecte de données : de l'exploratoire à l'étude de cas enchâssés	109
Section I. Dispositifs de contrôle de gestion et indices d'appropriation : les enseignements issus d'un observatoire de pratiques de gestion	112
Section II. Vers une méthode d'observation des dispositifs de pilotage et de leur appropriation	128
Partie II : Les dispositifs de pilotage de la recherche : d'un découplage à un re-couplage lâche ?	169
Chapitre 4 : Un découplage de sens et de forme.....	171
Section I. Le cas d'ensemble : une obligation de rendre compte	173
Section II. Les laboratoires : l'organisation au centre du dispositif.....	196
Chapitre 5 : Vers un renforcement des capacités d'appropriation ?	221
Section I. Les laboratoires : une improvisation organisationnelle autonome	223
Section II. Vers un changement dans les modes de coordination de l'université ?...239	
Chapitre 6 : Retour réflexif sur l'appropriation : quelle(s) trajectoire(s) possible(s) ?	259
Section I. D'un découplage « intelligent ».....	261
Section II. ... à un re-couplage lâche.....	282
Conclusion Générale	305
Table des matières	319

INTRODUCTION GENERALE

Une prolifération d'outils de gestion

« Prenez une longueur d'avance sur la concurrence grâce aux puissants outils d'analyse SAP »¹.

Cette communication sur le site internet d'un des premiers éditeurs au monde de Progiciels de Gestion Intégrés (PGI) est significative de ce que représentent les objets et outils de gestion informatisés (de Vaujany, 2005a) : ils seraient source d'avantage concurrentiel pour les organisations qui les adoptent. Plus généralement, pour développer et maintenir cet avantage concurrentiel, les organisations utilisent des outils de gestion (informatisés ou non) qui leur permettent de comprendre à la fois leur environnement et leur propre fonctionnement. Les outils de gestion servent ainsi de support au fonctionnement des organisations pour « *prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p.7), par exemple (cette liste n'étant pas exhaustive) : pour définir des objectifs globaux et les décliner en objectifs locaux, pour optimiser les processus, pour réduire les coûts.

Pendant une quinzaine d'années, nous avons exercé des fonctions en contrôle de gestion et en systèmes d'information. Nous avons contribué au développement d'outils tels que les indicateurs d'activité, les budgets, la comptabilité analytique dans les agences et le siège social. Cependant, nous ressentions chez les opérationnels des difficultés pour s'approprier ces multiples outils. Globalement, nous avons le sentiment que les outils étaient plus conçus dans une perspective de contrôle et de reporting que de support aux opérationnels.

Ces interrogations en qualité de professionnel rejoignent les interrogations dans la recherche en contrôle. Face à une complexité réputée grandissante de l'environnement et des organisations, les outils de gestion prolifèrent (Mazars-Chapelon, 2001), véhiculant une forme de rationalité et permettant de réduire les incertitudes. De Vaujany (2005a), s'appuyant sur une comparaison de l'entreprise point du 19^{ème} siècle et de l'entreprise institutionnelle du 21^{ème} siècle², souligne « l'abondance » des objets et outils de gestion dans les organisations

¹ <http://www.sap.com/france/solutions/analytics/why-sap-analytics.epx>

² « *Deux idéaux types pour caractériser l'évolution des entreprises et la place des objets de gestion au sein de celles-ci* » (de Vaujany, 2005a, 190)

contemporaines. L'environnement institutionnel participe à cette abondance, à travers les nouvelles lois, normes et exigences en termes de certification. Force est de constater que ces multiples outils de gestion sont conçus à l'extérieur de l'organisation.

Cette « prolifération » d'outils de gestion a des conséquences majeures sur les organisations. De lourdes ressources, humaines et financières, sont engagées pour adopter, diffuser et adapter les outils de gestion, que ce soit pour l'acquisition, l'adaptation, la conception, le paramétrage ou la formation. De plus, malgré les outils de planification des projets d'implémentation et de conduite du changement, la durée des projets n'est pas toujours maîtrisée, les compétences nécessaires ne sont pas identifiées, les objectifs ne sont pas toujours définis. Notre expérience professionnelle d'une quinzaine d'années dans ce domaine, entre contrôle de gestion et systèmes d'information, est riche d'exemples illustrant les difficultés énumérées ci-avant. Des projets ont pu durer jusqu'à cinq ans, conduisant ainsi à « l'essoufflement » des équipes. Des fonctions dédiées au pilotage ont été paramétrées mais non utilisées car conçues uniquement en « central », sans participation de la sphère « professionnelle » (Mintzberg, 1982). Dans le cadre des PGI, si des évolutions peuvent être envisagées, une re-conception à l'usage reste difficile. Les résultats d'une étude menée par Ernst&Young sur les démarches BPM³ montrent plusieurs insuffisances : des compétences nécessaires non identifiées dans 55% des cas, des objectifs non définis et des parties prenantes non impliquées dans 81% des cas, des responsabilités de projet non affectées à un membre de la direction dans 40% des cas.

La performance de ces outils peut aussi être discutée. La performance peut être de plusieurs ordres. Premièrement, on s'intéresse à la performance relative au projet d'implémentation, qui ne concerne pas forcément l'outil en lui-même, mais consiste plutôt en une évaluation de la manière dont le projet s'est déroulé (budget respecté, délais, ressources mobilisées etc...). Deuxièmement, même s'il est difficile de mesurer la performance liée à l'introduction d'outils de gestion,

³ « Panorama 2013 du Business Process Management ». <http://www.ey.com/FR/fr/Services/Advisory/Panorama-2013-du-Business-Process-Management--Le-BPM-en-marche>

l'évaluation est essentielle, tant pour la démarche d'implémentation (budget, délais...) que les résultats : facilité d'usage, utilité perçue, satisfaction, impacts sur l'organisation. Les abandons et échecs sont alors fréquents, même s'il n'est pas forcément convenu de les évoquer (Mazars–Chapelon, 2001), avec des outils sous-utilisés, « mal-utilisés », voire détournés.

En synthèse, les outils de gestion prolifèrent dans les organisations, outils le plus souvent conçus à l'extérieur de l'organisation. De nombreuses recherches mobilisant la Théorie Néo Institutionnelle (TNI) expliquent cette dynamique sans fin d'adoption et de prolifération des outils de gestion, mais ne suffisent pas à expliquer ses conséquences sur l'organisation.

Les outils de gestion répondent-ils à un besoin pour l'organisation ? Un besoin interne ou externe ? Comment « lever » les difficultés associées à l'introduction d'outils de gestion dans les organisations ?

Une première approche consiste à explorer la littérature relative aux outils de gestion.

Des outils de gestion pour contrôler l'action ou supports à l'action collective ?

Si le cycle de prolifération des outils de gestion semble s'accélérer dans les organisations avec l'essor des technologies de l'information, il semblerait que le phénomène s'étende aussi à la société dans son ensemble, qui serait « malade de la gestion » (Gaulejac, 2005) : une idéologie managériale, véhiculée par les outils de gestion, aurait ainsi contaminé la société.

Si les outils de gestion semblent « populaires » dans les organisations, et apporter des réponses aux problèmes rencontrés, les chercheurs, en gestion, sociologie ou philosophie, semblent plus réservés sur le sujet. Dans la recherche en gestion, discipline fortement liée à la « pratique » en entreprise, un écart existe entre chercheurs et praticiens. Dans les années 70–80, les perspectives étaient fortement instrumentales, conférant aux outils de gestion un rôle prescriptif, voire contraignant et disciplinant, nécessaire au « contrôle » de l'organisation. Depuis les années 90, la littérature critique se multiplie,

soulignant que le rôle assigné aux outils de gestion est celui de « support à l'action collective » (David, 1998; Hatchuel, 2000). Or la conception des outils de gestion est essentiellement de type instrumental (faire faire, vérifier, conformer, évaluer, sanctionner, etc.). Conception et usage étant déconnectés, des outils sont mis en place sans remplir leur fonction de support ou jouant parfois des rôles inattendus (Moisdon, 1997).

Pour comprendre ces rôles, ou au moins les détecter, les outils de gestion doivent alors être observés en situation, à l'usage.

Des outils de gestion insérés dans des dispositifs de gestion

La grille de lecture des techniques managériales proposée par Hatchuel et Weil (1992), peut être utilisée pour analyser les outils de gestion. Elle permet en effet de distinguer trois éléments caractéristiques des outils de gestion : le « substrat technique », la « philosophie gestionnaire » et « la vision simplifiée des relations organisationnelles ». La troisième dimension permet plus particulièrement de comprendre comment l'outil doit s'insérer dans l'organisation. De Vaujany (2005a) propose la notion de dispositif de gestion, un ensemble d'objets (informatisés ou non), de règles et d'acteurs. Les outils de gestion, ensembles d'objets et de règles, sont ainsi insérés dans des dispositifs de gestion.

Le dispositif de gestion pour appréhender les impacts des outils de gestion sur l'organisation.

Des outils de gestion pour contrôler ou piloter ?

Les outils du contrôle de gestion (budgets, tableaux de bord, comptabilité analytique...) sont régulièrement questionnés, et critiqués pour leur caractère instrumental, normatif et contraignant. Ce ne sont pas les outils de contrôle de gestion qui sont critiqués en tant que tels, mais plutôt le paradigme du contrôle encore dominant dans les organisations.

Philippe Lorino, partant du constat de la crise du contrôle dans un monde toujours plus complexe et instable, propose un changement de paradigme : du paradigme du contrôle à celui du pilotage. Si le paradigme du contrôle est fondé

sur la vérification de la conformité des actions aux normes édictées ou prescrites, le paradigme du pilotage est fondé sur l'autonomie cognitive des acteurs, ce qui signifie qu'il faut « agir sur l'environnement des décisions » (Lorino, 1995). Le pilotage de l'organisation devient alors un pilotage d'interprétations.

Bien que les enseignements en contrôle de gestion relaient les critiques sur le paradigme du contrôle, la vision instrumentale (contrôle conformité) continue à dominer. Henri Bouquin et Michel Fiol soulignent cet écart : « *Le décalage existant entre la façon dont nous enseignons le contrôle de gestion et celle dont les managers le vivent dans les entreprises est souvent souligné. Notre vision académique n'est-elle pas trop enjolivée alors que la pratique du management est de plus en plus aléatoire et stressante ?* » (Bouquin et Fiol, 2007, p.19). Les auteurs insistent sur les paradoxes que le contrôle de gestion doit prendre en compte : « *liberté et contrainte, être responsable de ses actes et rendre des comptes, orientations top-down et créativité bottom-up* ». Ils invitent à une autre conception des outils de contrôle de gestion : ils doivent participer à la création d'espaces pour penser (Fiol, 2005) pour garantir la cohérence de l'organisation en interne et par rapport à son environnement.

De façon similaire, le contrôle de gestion est perçu comme étant ce que fait le contrôleur de gestion. Or cette conception « *implique, par exemple, que le contrôleur devrait exercer le contrôle, ce qui est faux ; il lui revient de construire et de faire fonctionner un système par l'intermédiaire duquel le management exerce le contrôle.* » (Anthony, 1965, p.28 ; in Bouquin, 2005a, p.7). Contrôle (de gestion) et management sont donc liés, Mary Parker Follett allant plus loin en assimilant l'un à l'autre. En synthèse, le contrôle repose sur des dispositifs de gestion, combinant différents acteurs (différentes fonctions), une structure et des outils.

Ces développements conduisent alors à interroger le contrôle de gestion tel qu'il est mis en œuvre dans les organisations. Les outils de contrôle de gestion adoptés sont-ils insérés dans un dispositif ? Favorisent-ils les interprétations ? Participent-ils à la cohérence de l'organisation autant en interne que par rapport à son environnement ? Quels acteurs participent à ce dispositif ?

Les apports de l'appropriation en question

La littérature relative à l'appropriation des outils de gestion doit permettre d'appréhender, d'une part la question du(des) rôle(s) attribué(s) aux outils de gestion en pratique, et d'autre part les enjeux de l'introduction des outils de gestion dans une organisation. Aggeri et Labatut (2010) ont effectué une synthèse des premiers travaux sur les outils de gestion. Ces recherches soulignent les difficultés d'appropriation des outils de gestion. Une explication tient à l'écart entre l'utilisation pensée par les concepteurs et l'utilisation réelle par les acteurs dans l'organisation. La compréhension de cet écart nécessite d'explorer le(s) processus d'appropriation qui sont à l'œuvre dans l'organisation. Cette démarche peut conduire à appréhender les raisons des échecs ou détournements des outils de gestion, mais aussi les effets que peuvent avoir les outils de contrôle de gestion sur les organisations.

Grimand (2012) considère l'appropriation comme « une opportunité de repenser les outils de gestion ». La compréhension de l'usage des outils de gestion est devenue un enjeu pour la recherche. Constatant les écarts entre conception et usage, les échecs des méthodes de conduite du changement, de Vaujany (2005a) souligne le rôle de l'acteur/utilisateur, comme essentiel à la conception. Conception et usage ne doivent donc plus être opposés, l'outil étant aussi conçu lors de son usage. Même si ses travaux portent surtout sur la diffusion des innovations, Rogers (1995) développe le concept de réinvention. Si plusieurs termes sont liés à l'appropriation, l'adaptation revient fréquemment dans les recherches ayant pour objet l'étude du comportement de l'utilisateur face à l'introduction d'une nouvelle technologie. Des interactions, entre acteur et outil, sont à l'œuvre : l'outil est adapté, et l'acteur s'adapte. Les perspectives structurationnistes (Orlikowski, 1992; Orlikowski et Gash, 1994; DeSanctis et Poole, 1994), insistent sur ce double processus d'adaptation, de construction de sens et de forme. Toutefois, ces recherches restent au niveau de l'outil, alors que notre recherche vise à observer un dispositif pour comprendre les outils en situation dans une organisation. Pour dépasser les limites d'une approche centrée sur les outils de gestion, nous adopterons une approche par les dispositifs de gestion.

La perspective appropriative pour envisager une trajectoire

S'intéresser à la mise en pratique n'est pourtant pas suffisant. Il convient en effet d'envisager l'évolution du dispositif de gestion. Pour effectuer cette analyse, nous mobilisons la notion de perspective appropriative développée par de Vaujany (2006), c'est-à-dire le processus d'évolution (adaptation) des dispositifs de pilotage. Cette démarche implique d'abord de décrire un état d'appropriation, en relevant des indices à la fois en termes de forme et de sens du dispositif de pilotage. Une seconde étape consiste à comprendre le(s) processus qui a (ont) conduit à cet état. Il s'agit notamment de comprendre ce qui a « motivé » l'adoption d'outils de contrôle de gestion pour le pilotage. En complément, la démarche nécessite de prendre en compte la capacité d'appropriation que l'organisation a développée ou doit développer pour favoriser l'appropriation. Ainsi, nous mobilisons les approches relevant des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), développées par Autissier et Vandangeon-Deumez (2010) pour expliquer la capacité à changer. La capacité d'appropriation serait une aptitude à créer les conditions favorables pour construire des dispositifs de gestion adaptés à l'organisation.

Ces trois dimensions (processus ex ante, état d'appropriation et capacité d'appropriation) permettent de « re-constituer » le processus d'appropriation et d'identifier les trajectoires possibles du processus d'appropriation.

« Nous avons longtemps éprouvé l'impression d'être emporté par un tourbillon d'événements. La chance et l'excitation que nous ressentions d'y être mêlés étaient tempérées par la difficulté à saisir notre objet de recherche qui se dérobaient constamment à nous. » (Mourey, 2008, p.49).

Même si ce cheminement laisse toujours une part d'inachevé, nous présentons dans le schéma suivant les différentes étapes du processus de recherche en précisant les chapitres dédiés au cadrage conceptuel et méthodologie, et aux résultats.

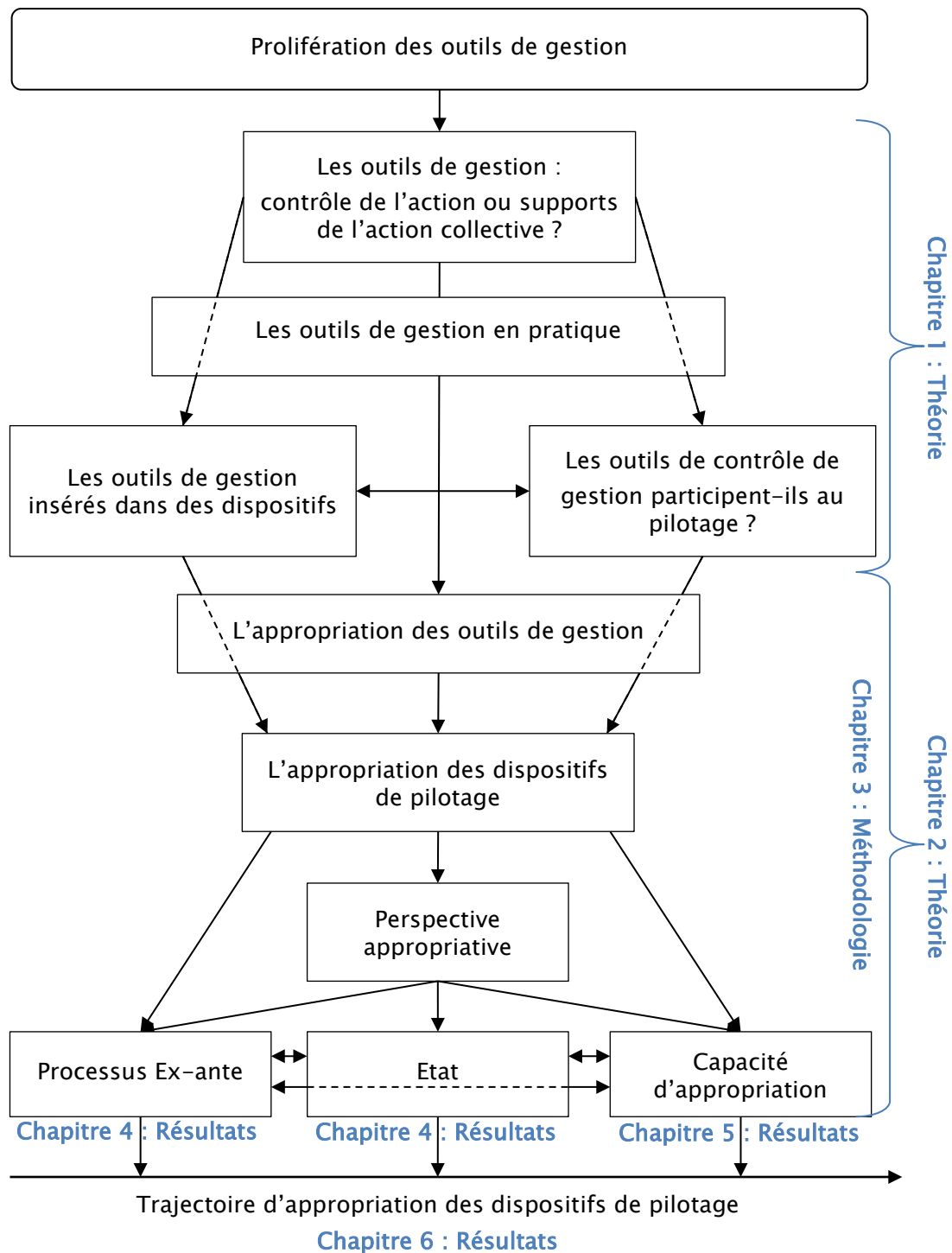


Figure 1 : Processus de cadrage conceptuel de la recherche

Problématique et intérêts de la recherche

Questionnant d'une part les dispositifs de pilotage, et d'autre part les apports pratiques de l'appropriation, notre problématique peut s'énoncer ainsi :

Comment identifier les caractéristiques des dispositifs de pilotage et leur contribution au pilotage de l'organisation ? Comment appréhender l'évolution passée et future des dispositifs de pilotage ?

Du point de vue **pratique**, les enjeux liés à l'introduction d'outils de contrôle de gestion dans une organisation sont majeurs. La problématique de l'appropriation des outils de gestion représente un intérêt managérial récurrent pour toutes les organisations. Face aux constats d'échecs ou de détournements d'outils, ou leur non-utilisation, il nous paraît intéressant pour une organisation de pouvoir, à un instant T, se poser les questions suivantes : quel est l'état d'appropriation du dispositif ? Quels sont les outils utilisés ? Qui utilise les outils ? Pourquoi ? L'intérêt de la perspective appropriative est d'envisager les évolutions du dispositif, en fonction du contexte de l'organisation.

Du point de vue **théorique**, peu de recherches ont pour objet d'appréhender le processus d'appropriation complet, pour envisager les trajectoires possibles ainsi que les enjeux associés pour l'organisation. Et peu de recherches s'intéressent à l'appropriation du point de vue des dispositifs de contrôle de gestion en tant qu'ensembles d'objets (informatisés ou non), d'acteurs et de règles. François-Xavier de Vaujany souligne à cet égard la difficile utilisation, au sein des organisations, des résultats de recherches sur l'appropriation. Notre travail doctoral porte sur, d'une part les dispositifs de pilotage et d'autre part la perspective appropriative. Si les questions relatives à l'appropriation d'un outil de gestion sont nombreuses, la plupart des recherches concernent soit l'adoption en s'arrêtant à l'entrée des organisations, soit la relation acteur/outil. En réconciliant ces deux approches, nous pouvons avoir un aperçu global du processus d'appropriation, et de ses enjeux internes et externes à l'organisation.

Un premier intérêt consiste alors à explorer les processus d'appropriation des dispositifs de pilotage, et à en clarifier et structurer les aspects principaux. Un

second intérêt, à la fois théorique et pratique, consiste à envisager le processus comme une trajectoire.

Du point de vue **méthodologique**, observer l'appropriation d'outils de gestion au sein d'un dispositif nécessite de limiter les biais liés, d'une part au contexte institutionnel, et d'autre part à la contingence des organisations étudiées. Mener plusieurs études de cas conduit à multiplier la collecte des « données » nécessaires pour appréhender la trajectoire d'appropriation, la comprendre et l'interpréter. Nous avons donc opté pour l'étude de cas enchâssés qui consiste à faire plusieurs études de cas dans une organisation unique, ce qui permet aussi de « neutraliser » les effets de contexte. Pour maximiser les possibilités de collecte d'indices permettant de caractériser le processus d'appropriation, nous avons choisi une organisation ayant récemment adopté un (des) outil(s) de gestion, destiné(s) à s'inscrire au sein d'un dispositif de pilotage.

Une actualité pour les universités françaises

Les universités françaises sont confrontées à de multiples évolutions conduisant à la mise en œuvre de nouveaux outils de gestion. Ce sont d'abord les pratiques comptables et budgétaires qui ont dû être modifiées dans les Etablissements Publics à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPCSP). Deux changements majeurs ont notamment eu lieu au cours de la dernière décennie :

- La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) en 2001 qui conduit à la mise en place d'indicateurs de performance ;
- La loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) en 2007, qui a imposé la rénovation des pratiques de pilotage des EPSCP.

Plusieurs recherches ont questionné les outils de gestion mis en œuvre dans les universités pour répondre à cet impératif de pilotage. Qu'il s'agisse de Nabucco (Guilhot, 2000) ou de comptabilité analytique (Drevet et al., 2012), les auteurs soulignent les « actes manqués ». Guilhot (2000, p.100) analyse cet échec de l'outil pour contribuer au pilotage : « *D'une certaine façon NABuCo a reproduit le schéma d'évolution traditionnel du service public français : la conduite du changement a été imposée par l'échelon supérieur aux entités de base* ».

L'absence de participation de l'ensemble des parties prenantes à la construction du dispositif, la conception des outils à l'extérieur de l'organisation, et la perspective du pilotage essentiellement instrumentale sont en synthèse les difficultés relevées par les auteurs.

Six ans après la LRU, quatre ans après les premiers passages aux RCE, nous proposons donc un état des lieux du dispositif de pilotage de la recherche dans une université française, ainsi qu'une interprétation des perspectives d'évolutions.

Structure de la thèse

La structure de la thèse suit en quelque sorte le cheminement exposé précédemment.

Dans une première partie, la problématique de l'appropriation des outils de gestion conduit à l'élaboration d'une méthode d'observation du dispositif de pilotage de la recherche dans une université. Le premier chapitre explore dans un premier temps la littérature relative aux outils et dispositifs de gestion. Les termes de contrôle, contrôle de gestion et pilotage pouvant prêter à confusion, ce chapitre contribue aussi à la caractérisation d'un dispositif de pilotage. Le second chapitre, partant de la littérature sur l'appropriation, contribue au cadrage théorique sur les indices d'appropriation et capacités d'appropriation dans une organisation. Le troisième chapitre décrit la méthode d'observation, les différentes étapes nécessaires, de l'exploratoire au choix du terrain et au traitement des données.

La seconde partie est consacrée aux résultats de l'étude de cas, leur interprétation et discussion. Le quatrième chapitre décrit d'une part le dispositif de pilotage, ses caractéristiques, et fournit les premiers éléments nécessaires à la compréhension du processus d'appropriation à l'œuvre. Le cinquième chapitre prolonge le précédent, en interprétant les résultats : la dynamique en cours est questionnée. Le sixième chapitre analyse les trajectoires possibles à partir de la discussion des résultats précédents.

PARTIE I : LA PERSPECTIVE APPROPRIATIVE POUR (RE)PENSER LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE ORGANISATION

Chapitre 1 : Des outils de gestion aux dispositifs de pilotage	p. 25
Chapitre 2 : La perspective appropriative appliquée aux dispositifs de gestion	p. 71
Chapitre 3 : Design de la recherche et collecte de données : de l'exploratoire à l'étude de cas enchâssés	p. 109

Cette première partie expose le cheminement du chercheur, de la problématique de l'appropriation des outils de gestion à l'élaboration d'une méthode d'observation et sa mise en œuvre dans une université. Dans un premier temps, l'exploration des liens entre outils de gestion et dispositifs de gestion, des liens entre contrôle, contrôle de gestion et pilotage, permet de préciser les contours et finalités d'un dispositif de pilotage. Dans un second temps, l'analyse de la littérature sur l'appropriation contribue à repérer les indices d'appropriation d'un dispositif de gestion dans une organisation. Dans un troisième temps, nous présentons la méthode d'observation en pratique : les différentes étapes d'une étude exploratoire à une étude de cas enchâssés, le choix du terrain, les modes de collecte et de traitement des données.

Le premier chapitre est consacré aux apports de la recherche sur les outils de gestion, et plus particulièrement les outils du contrôle de gestion. Les perspectives critiques, soulevant la question du sens « caché » inhérent à ces objets, nous amènent à considérer que les outils de gestion doivent être étudiés en situation, au sein de dispositifs incluant les multiples acteurs et autres outils qui constituent ces dispositifs.

Le second chapitre concerne le cadrage conceptuel de la recherche : comment observer l'appropriation d'un dispositif de gestion ? Pour ce faire, nous mobilisons la littérature relative à l'appropriation, qui permet de caractériser l'état d'appropriation tout en identifiant les capacités appropriatives, c'est-à-dire les trajectoires possibles.

Le troisième chapitre est consacré aux aspects méthodologiques. Constatant les limites d'une étude exploratoire fondée sur un observatoire de pratiques de gestion, nous avons conduit une étude de cas enchâssés dans une université, ayant en théorie développé le système de pilotage, suite à son récent passage au RCE.

CHAPITRE 1 : DES OUTILS DE GESTION AUX DISPOSITIFS DE PILOTAGE

Section I. Des outils de gestion aux dispositifs de gestion	27
1. Des outils de gestion.....	27
2. ... à leur insertion dans des dispositifs de gestion.....	35
Section II. Des dispositifs de gestion pour le pilotage	43
1. De la participation du contrôle de gestion au pilotage	43
2. Du contrôle au pilotage	57
Conclusion du chapitre 1	69

Les outils de gestion, supports des enseignements en sciences de gestion, sont « au carrefour des théories produites par les sciences de gestion et des pratiques managériales » (Martineau, 2008). « Instruments » (Berry, 1983), « outils » (Moisdon, 1997), « objets et méthodes » sont autant de termes utilisés dans le cadre de recherches sur les pratiques de gestion. La plupart des chercheurs qui s'intéressent à ces objets de recherche se réfèrent à la définition citée dans l'ouvrage coordonné par Moisdon (1997), « Du mode d'existence des outils de gestion ». Ainsi, le terme « outil de gestion » est entendu comme un « *ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p.7).

Qu'il s'agisse de perspectives critiques ou non, les recherches en sciences de gestion s'intéressent soit aux relations entre les outils et les acteurs, soit aux relations entre les outils et les organisations. Les dispositifs de gestion, ensembles d'objets de règles et d'acteurs, permettent d'appréhender simultanément ces deux perspectives. Dans la première section, la revue de littérature sur les outils de gestion et dispositifs de gestion a pour objectif de mieux appréhender l'articulation entre outils de gestion et dispositifs de gestion.

Si les dispositifs de gestion doivent participer au pilotage de l'organisation, il faut souligner l'ambiguïté du terme. Sous une appellation plus acceptable que contrôle, se perpétue une approche normative, visant à la conformité des actions (ou processus et résultats) aux normes prescrites (Bourguignon, 2003), au lieu de favoriser l'autonomie cognitive des acteurs (Lorino, 1995). Dans la seconde section, les développements sur les liens entre contrôle de gestion et pilotage ont pour objectif d'explicitier les finalités des dispositifs de gestion.

Section I. Des outils de gestion aux dispositifs de gestion

Dans un entretien avec Jacques Theureau, au cours duquel il évoque le lien entre ses recherches et celles du domaine de l'ergonomie, Philippe Lorino explique que « *la gestion manque... d'une théorie de l'outil, alors qu'elle passe son temps à utiliser des outils : la comptabilité analytique, les budgets* » (Theureau, 2001, p.42). Il ajoute qu'à défaut de théorie, « *il y a des chercheurs qui ont élaboré des éléments de théorie de ces outils* » (Theureau, 2001, p.42).

Depuis de nombreuses années, la littérature relative aux outils de gestion est abondante et les termes utilisés pour désigner cet objet d'étude sont tout aussi nombreux. Malgré cette abondance, la conception des outils de gestion est essentiellement de type instrumental (faire faire, vérifier, conformer, évaluer, sanctionner, etc.) au point d'en oublier le rôle assigné aux outils de gestion « support à l'action collective », et d'ignorer ou négliger les rôles inattendus endossés par les outils de gestion « en situation » (Moisdon, 1997).

Après un essai de synthèse des éléments de théorie sur les outils de gestion, nous mobilisons les travaux de recherche montrant la déconnexion entre la conception et l'usage des outils de gestion, ce qui peut conduire à la mise en place d'outils ne remplissant pas leur fonction de support à l'action collective (1.). Pour sortir d'une approche instrumentale et comprendre le rôle des outils de gestion « en situation » ou en usage, il faut intégrer les interactions entre les outils, les acteurs et structures. En d'autres termes, appréhender les outils de gestion comme insérés dans des dispositifs de gestion (2.).

1. Des outils de gestion...

La grille de lecture des techniques managériales proposée par Hatchuel et Weil (1992), permet de distinguer trois éléments caractéristiques des outils de gestion : le « substrat technique », la « philosophie gestionnaire » et « la vision simplifiée des relations organisationnelles » (1.1). Dans la phase de conception des outils, la perspective instrumentale technicienne est tellement mise en avant,

que la question pourtant essentielle de la « construction de sens » (par et pour les acteurs) en est occultée (1.2), au risque d'oublier la fonction principale des outils de gestion, à savoir : support de l'action collective (1.3).

1.1 Les trois éléments des outils de gestion

Un élément de théorie relative aux outils de gestion est caractérisé par la grille d'analyse des techniques managériales proposée par Hatchuel et Weil (1992, p.123) ; une technique managériale étant un « *un conglomerat singulier, constitué par spécification de trois éléments* » : une philosophie gestionnaire, un substrat technique, et une vision simplifiée des relations organisationnelles.

La « philosophie gestionnaire » sous-tend la technique managériale. Elle est à l'origine de la conception de la technique managériale, et c'est cette dernière qui traduira, dans le contexte de l'organisation, la philosophie gestionnaire. Il est possible ici de faire le rapprochement avec les règles de gestion et les méthodes liées aux objets de gestion. Des besoins de gestion sont traduits en « philosophie gestionnaire », avec des objectifs d'usage déterminés, caractérisant ainsi la technique managériale créée. Dans le cas d'une agence commerciale, par exemple, des besoins en matière de pilotage seront exprimés à travers un cahier des charges, qui servira de « philosophie gestionnaire » aux différents indicateurs insérés dans un ou plusieurs tableaux de bord, destinés à un ou plusieurs acteurs de l'organisation, constituant ainsi un dispositif de pilotage.

Le « substrat technique » renvoie à l'instrument de gestion en tant qu'objet, à sa structure, incluant très généralement une dimension informatisée. On peut ainsi faire ici référence à l'objet (ou aux objets) de gestion. La complexité et l'étendue du substrat technique dépend du contexte d'utilisation de la technique managériale, et de la philosophie gestionnaire. Dans une organisation taylorienne du travail, la mesure et la planification sont les techniques managériales généralement utilisées (Gastaldi, 2012). Les substrats techniques peuvent paraître plus réduits dans ce type d'activité, alors qu'ils seront plus étendus dans des activités complexes, comme celles de la conception.

La « vision simplifiée des relations organisationnelles » explicite les rôles et positions des acteurs concernés par la technique managériale en question.

« *Chacune de ces techniques serait muette et sans vertu mobilisatrice si elle ne se définissait à travers une scène dont les personnages viennent expliciter les rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement, décrits.* » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 125). Tous les acteurs de l'organisation ne sont pas concernés. Il s'agit ici en quelque sorte d'un ensemble d'acteurs que nous retrouverons plus loin dans le dispositif de gestion. Cette « vision simplifiée des relations organisationnelles » s'inscrit dans le contexte d'utilisation de l'outil de gestion. Cette notion est censée être indépendante des individus, s'appuyant sur des rôles et non des personnes, même si ces rôles sont « caricaturaux ».

Cette grille d'analyse d'Hatchuel et Weil (1992) montre qu'il faut éviter l'amalgame entre outils de gestion et techniques de gestion. Mazars-Chapelon (2001) souligne qu'il s'agit de deux concepts différents, bien que fréquemment confondus, par les praticiens, mais aussi les chercheurs qui s'intéressent aux pratiques. Toutefois, ces deux notions sont indissociables et s'articulent entre elles. Quelle que soit la porte d'entrée – outils ou techniques de gestion –, la recherche doit intégrer la composante organisationnelle.

Dans son article sur les innovations managériales, David (1996) explicite les notions de substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l'organisation, pour deux types d'innovations managériales : les « innovations orientées relations (IOR) » et les « innovations mixtes (IM) », des innovations orientées relations et connaissances. Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous la grille d'Hatchuel et Weil (1992), appliquée aux IOR (gestion de projet), et IM (centre de résultats), qui relèvent typiquement du contrôle de gestion.

	IOR Equipes projet	IM Centres de résultats
Substrat technique	<p>Composition des équipes, définition des responsabilités.</p> <p>Positionnement hiérarchique des équipes.</p> <p>Types de relations avec les autres entités, notamment les services métiers.</p>	<p>Structuration des différents centres : liste des centres et des personnels rattachés.</p> <p>Relation (souvent de subordination) entre les centres et entre les centres et la Direction générale</p> <p>Règles de gestion : Modes de recueil, de calcul permettant l'établissement des résultats : règles comptables, procédures de contrôle de gestion, règles d'affectation des recettes et des dépenses aux centres, etc.</p>
Philosophie gestionnaire	<p>Suivi en temps réel.</p> <p>La cohérence des projets est mieux assurée que par un pilotage hiérarchie-métiers classique.</p>	<p>Responsabiliser les managers des unités décentralisées.</p> <p>Calibrer la répartition des responsabilités sur une architecture cohérente des flux d'information.</p>
Vision simplifiée de l'organisation	<p>Coûts, qualité, délais, calculs d'écarts.</p> <p>Ordonnancement des tâches.</p> <p>Indicateurs pour le suivi des projets.</p>	<p>On imagine une entité organisationnelle, donc un groupe structuré d'acteurs, collectivement producteur de résultats, ces résultats prenant un sens par rapport à ceux des autres entités et par rapport à la stratégie de l'entreprise.</p>

Tableau 1: Exemples de substrats techniques, philosophies gestionnaires et visions simplifiées de l'organisation (adapté de David, 1996).

Dans cette première approche, que nous développerons ultérieurement, il faut retenir que les outils de contrôle de gestion ont à la fois un rôle relationnel et un rôle de production de connaissances.

1.2 Une conception instrumentale qui empêche la construction de sens ?

Les différents auteurs que nous avons précédemment cités utilisent différents termes pour désigner les outils de gestion : outils de gestion (Moisdon, 1997), machines de gestion (Girin, 1983), techniques managériales (Hatchuel et Weil, 1992), outils ou dispositifs de gestion (de Vaujany, 2005b), et bien d'autres encore. Ces chercheurs s'inscrivent tous dans une approche théorique commune

qui vise à dépasser une conception technicienne et instrumentale des outils de gestion.

Girin (1983), s'appuyant sur Marx, propose une distinction entre outil et machine. On peut se saisir d'un outil et le ranger quand on le souhaite. Au contraire, une machine doit être surveillée, entretenue, alimentée. Il démontre que « *la plupart des ensembles que l'on désigne habituellement sous le nom d'outils de gestion peuvent être considérés... comme des machines, car ils en possèdent la plupart des traits caractéristiques* ». Il prend l'exemple de la comptabilité (générale ou analytique), un système d'informations qui doit être alimenté régulièrement et doit produire des résultats tout aussi régulièrement. Selon Girin (1983), cette « machine » qu'est la comptabilité a été conçue hors des acteurs qui l'alimentent ou l'utilisent. On pourrait considérer que, pour la comptabilité analytique, cette affirmation est moins vraie. Toutefois, les modèles de comptabilité analytique sont très précis et fournissent un cadre d'analyse duquel il n'est pas aisé de sortir. Pour ceux qui le sont moins, ils nécessitent un travail de conception important dans l'organisation (par exemple, la méthode ABC, qui laisse une flexibilité pour le choix des activités et des inducteurs de coûts), et la question du coût financier de conception du modèle se pose alors.

Il met ainsi en avant plusieurs caractéristiques ou effets, de ce qu'on appelle outil mais qui font plus référence au concept de machine. Ainsi :

- l'utilisateur doit se plier à la machine, à son rythme (on peut ici reprendre l'exemple de la comptabilité, et ses rythmes de production) ;
- les travailleurs deviennent interchangeable, et perdent leur compétence distinctive : ils ne sont plus spécialistes de leur métier, et n'ont plus à mobiliser un savoir spécifique. Ils doivent juste « alimenter la machine » (Girin, 1983) ;
- la machine ayant été conçue par des experts, souvent extérieurs à l'organisation dans laquelle elle est utilisée, conception et utilisation sont séparées. La situation de gestion n'est pas le moment où l'on pense à la conception de la machine.

Girin (1983) pose alors la question de ce que pourraient être de « véritables outils de gestion ». La réponse serait : « *une panoplie de modes d'action mobilisables à*

la demande, qui ne risqueraient jamais de prendre le dessus par rapport à ceux qui les utilisent. » (Girin, 1983, p. 3). Son analyse, comme d'autres recherches en sociologie, s'appuie principalement sur le rapport de domination entre l'outil et l'utilisateur. Dans la même lignée de recherches, Berry (1983) montre que les outils de gestion ne sont pas de simples « auxiliaires fidèles du pouvoir », qu'ils sont centraux et qu'agencés ils forment une technologie d'autant plus redoutable qu'elle est invisible. Les outils de gestion peuvent alors produire des effets propres, parfois non anticipés, et souvent structurants.

En effet, jusqu'aux années 70, et même encore de nos jours en sciences de gestion, les outils de gestion bénéficient d'une conception « représentationniste » (Grimand, 2006). En d'autres termes, l'outil n'est conçu et perçu qu'en tant qu'outil, hors des interactions qu'il peut avoir avec les acteurs de l'organisation dans laquelle il est utilisé : son efficacité ne dépend que de la qualité des représentations de la réalité qu'il propose. Ainsi, « *les propriétés intrinsèques de l'outil, la qualité de son design, suffiraient à le définir* ». Ces propriétés donnent à l'outil le « pouvoir » de rationaliser et normaliser les comportements. Sa structure et les représentations qu'il fournit orientent la construction de sens et vont influencer les décisions et donc l'action.

« L'outil est investi d'une force autonome ; sa contextualisation importe peu puisqu'il s'impose à l'acteur. L'appropriation est ici pensée comme non problématique, consacrant l'adage selon lequel « l'intendance suivra ». L'acteur lui-même entretient un rapport d'extériorité total à l'outil : c'est un acteur désincarné, sans désirs, stratégies, buts ou identité. » (Grimand, 2006, p.15)

Conception et usage sont ainsi déconnectés, et l'homme ne sert qu'à nourrir la machine, même si cela n'a pas de sens pour lui (Girin, 1983). Si l'outil de gestion est perçu comme utile pour l'organisation, peu importera son inadéquation avec l'usage qui pourrait en être fait au sein de cette organisation. Il est réputé être bien conçu et porter en lui-même toutes les qualités nécessaires aux activités constituant l'organisation. Ainsi, bien qu'en sciences de gestion conception et usage soient censés se succéder, voire s'articuler, dans la pratique et dans de nombreuses recherches, l'analyse qui peut être faite d'un outil de gestion ne tient pas compte de cette « séquentialité ». Cela tient à la tradition rationaliste qui sous-tend les outils de gestion. L'outil de gestion n'est plus compris comme le

support de l'action collective, mais est censé la modéliser. La conséquence directe est la perte de sens. Ce qui empêche toute forme d'appropriation. Le concept de « résistance »⁴ sera alors invoqué pour expliquer l'échec de la rencontre entre outil et organisation. Il sera ainsi plus aisé de ne pas se soucier du « tissu social d'accueil » (Alter, 2005). Norbert Alter, à propos des innovations ordinaires, confirme ce cloisonnement entre conception et usages : le management « *ne se préoccupe que peu de leurs usages, mais bien plus de leurs qualités intrinsèques, un peu comme l'inventeur du moulin à eau, ou celui de la charrue, se souciaient plus de faire fonctionner leur objet que de connaître le tissu social d'accueil* » (Alter, 2005, p.43; in Grimand, 2006, p.15).

Au même titre que Lorino l'exprime dans un entretien avec Theureau (2001), ces chercheurs veulent proposer des éléments de théorie autour des outils de gestion. En effet, les développements précédents invitent à comprendre les interactions entre ces outils et l'organisation dans laquelle ils s'inscrivent. Leur caractère instrumental doit alors être pris en compte, pour « *sortir de l'hypothèse de neutralité de la technique* » (Gastaldi, 2012). Cette approche permet alors d'appréhender les usages des outils de gestion et la question de leur adoption. En synthèse, le processus d'appropriation ne pourra être compris qu'à la condition de ne pas restreindre l'analyse de l'outil de gestion à ses caractéristiques techniques.

1.3 Les outils de gestion supports de l'action collective

Les outils de gestion sont des supports pour l'action collective. « *Par ce terme (action collective), nous entendons les actions organisées et finalisées, inscrites dans le cadre d'organisations marchandes ou non marchandes* » (Martin et Picceu, 2007). L'action collective s'inscrit dans le concept de dynamique de l'action, action qui doit être pilotée. Il s'agit en effet d'animer (mettre en mouvement, donner du contenu), coordonner (combiner, organiser en vue d'un résultat, assortir, séquencer ou synchroniser des actions) et réguler (contrôler, éviter les écarts). On voit bien ici le lien avec les définitions des outils de gestion

⁴ Au changement

proposées précédemment. David (1996) définit ainsi, plus largement, un outil comme « *un dispositif formalisé qui permet l'action organisée* ».

Le principal objectif attribué à un outil de gestion est de pouvoir obtenir, par son intermédiaire, une représentation formalisée de l'organisation, dans son ensemble, mais aussi pour chacune de ses activités. Les outils de gestion offrent une information simplifiée qui permet de rationaliser les comportements individuels. Enfin, ils doivent pouvoir refléter les fonctions des organisations.

« En première approche, il sera considéré qu'une organisation est une réponse au problème de l'action collective. Dans cette classe de phénomènes, l'outil de gestion n'est pas simplement un artefact conceptuel ou matériel, c'est aussi un processus qui participe à définir les modalités de « l'être ensemble » dans l'action collective. » (Martin et Picceu, 2007, p. 2)

En effet, comme le soulignent Martin et Picceu (2007), c'est autour de l'outil de gestion, véritable « objet tiers », que les acteurs doivent pouvoir d'une part comprendre (et ainsi « s'approprier ») le sens qui a conduit à son adoption, et d'autre part construire le sens approprié à l'organisation dans laquelle il s'inscrit. Ainsi, les outils de gestion jouent « un rôle-clé dans la coordination des activités collectives » (Derujinsky-Laguecir et al., 2011, p.117). D'une part, chaque acteur, en interagissant avec l'outil, construit ses propres représentations, le sens qu'il attribue à l'outil, en s'appuyant sur son activité et la représentation qu'il en a. D'autre part, les interactions entre acteurs, entre leurs représentations, vont conduire à des compromis et ainsi construire un sens qui leur sera commun.

Les outils de gestion devraient ainsi avoir pour caractéristiques principales d'être support de l'action collective et d'aide à la décision ; en proposant une représentation simplifiée du fonctionnement de l'organisation, ils facilitent l'explicitation des objectifs communs, et des modalités organisationnelles pour les atteindre. Les différents acteurs devraient ainsi plus aisément pouvoir se situer au sein des différents dispositifs de l'organisation dans laquelle ils évoluent.

2. ... à leur insertion dans des dispositifs de gestion

Les rôles des outils de gestion ne peuvent réellement être compris qu'à travers leurs usages effectifs, qu'en situation (2.1), ce qui implique de prendre en compte les interactions entre acteurs et outils, autrement dit d'appréhender les outils de gestion comme insérés dans des dispositifs de gestion (2.2).

2.1 De la compréhension des outils de gestion en situation...

A la suite de ces critiques, et dans le cadre de la remise en question du caractère déterministe de l'outil de gestion, plusieurs auteurs ont cherché à comprendre l'outil en situation, et à dépasser ainsi son seul aspect instrumental. Ainsi, dans l'ouvrage coordonné par Moisdon (1997), les auteurs s'intéressent à la « rencontre entre l'outil de gestion et l'organisation ». Différents types d'outils de gestion sont analysés, différenciés selon leurs usages, ou plutôt leur « mode d'existence », et leurs impacts, ou plus spécifiquement selon leurs rôles. Neuf outils sont ainsi présentés à travers leurs usages, répartis en trois catégories :

- Des outils d'investigation du fonctionnement organisationnel (Hatchuel et Moisdon, 1997 ; Fixari et al., 1997 ; Kletz et al., 1997) (2.1.1) : un modèle d'aide à la décision, l'informatique de gestion des services extérieurs du ministère du Travail, une grille de classification des emplois ;
- Des outils d'accompagnement de la mutation (Engel et al., 1997 ; Tonneau, 1997 ; Nakhla et Soler, 1997) (2.1.2) : un dispositif de calcul de coûts, la mise en place d'une ligne de produit en Juste à Temps, un dispositif de contrats internes pour la construction automobile ;
- Des outils d'exploration du nouveau, vecteurs d'apprentissage (Hatchuel et al., 1997 ; Aggeri et Hatchuel, 1997 ; Nakhla et al., 1997) (2.1.3) : un système d'aide à l'exploitation des bus à la RATP, un dispositif de pilotage du recyclage dans l'industrie automobile, des outils de gestion des risques bancaires.

Nous proposons ici une synthèse de ces réflexions, organisée autour des mêmes catégories de rôles, qui constituent d'ailleurs les trois parties de l'ouvrage.

2.1.1 Des outils d'investigation du fonctionnement organisationnel.

Le premier outil présenté dans l'ouvrage est un modèle d'aide à la décision dans le cas des investissements pétroliers (Hatchuel et Moisdon, 1997). Les outils traditionnels de choix d'investissement (reposant sur la rentabilité économique) commençaient à être critiqués, en particulier en ce qui concernait le taux d'actualisation. En effet, « *ces calculs deviennent problématiques dans le cas de trop grande incertitude sur les données de base* » (Hatchuel et Moisdon, 1997, p.47). La théorie de la décision développée dans les années 60, s'appuyant sur « l'arbre de décision hasard », permet de répondre à une problématique majeure de l'industrie pétrolière : l'estimation de la valeur économique d'une information. En effet, en associant à chaque décision plusieurs événements possibles (eux-mêmes liés à une probabilité et une espérance mathématique), une espérance peut être obtenue pour chaque décision, mais aussi pour chaque événement. Il est alors possible d'estimer la valeur d'une information en situation d'incertitude. Les apports pour les stratégies d'exploration pétrolière sont majeurs. Pour bénéficier de ces apports, Hatchuel et Moisdon (1997, p.60) soulignent l'indispensable « communication réactive » entre les acteurs participant aux dossiers de développement.

Or, autant la structure de la méthode et les probabilités associées ont été utilisées, autant l'estimation de la valeur d'une information ne l'a pas été. **L'écart entre la théorie de l'outil (ou son esprit) et la pratique dans l'organisation** est une explication à cette sous-utilisation de l'outil. En effet, **le modèle nécessitait un mode de coordination de type « projet », que l'organisation du travail, très séquencée, ne permettait pas.** Et un alignement de l'organisation (en passant en mode projet) sur l'esprit de l'outil était un changement trop coûteux pour l'organisation. Les fonctionnements organisationnels propres à l'industrie pétrolière rendaient impossible l'utilisation de l'une de ses fonctions (la valeur d'une nouvelle information). L'outil, ou plutôt la recherche des raisons de l'absence d'utilisation d'une de ses fonctions majeures, a mis en évidence les fonctionnements organisationnels. En ce sens, l'outil est devenu un outil d'investigation du fonctionnement organisationnel. Les deux autres exemples proposés (Fixari et al., 1997; Kletz et al., 1997) ont abouti aux mêmes

conclusions : **les outils de gestion sont un moyen de découverte de l'organisation, lors de leur mise en place et de la rencontre de difficultés.**

Pour aller plus loin, nous pouvons effectuer un retour sur la notion d'incohérences organisationnelles, afin de mieux comprendre l'intérêt de ce rôle des outils de gestion : l'investigation du fonctionnement organisationnel. **L'organisation est un système social regroupant des acteurs qui n'ont pas forcément les mêmes objectifs** (entre eux et avec l'organisation). Elle peut ainsi présenter des incohérences qui ne permettent pas aux acteurs de déterminer facilement les comportements adaptés aux situations. Un besoin de coordination et de régulation peut donc émerger, afin de limiter ces incohérences.

En synthèse, l'outil de gestion peut aider à comprendre le fonctionnement de l'organisation, à la condition d'analyser et de comprendre les raisons de la réussite ou de l'échec de son insertion dans l'organisation.

2.1.2 Des outils d'accompagnement de la mutation

Deux exemples d'outils d'accompagnement de la mutation seront présentés ici : le premier avec des conséquences plutôt négatives, le second avec des impacts plutôt positifs, avec pour point commun des conséquences inattendues.

Le premier cas concerne la mise en place en milieu hospitalier d'un nouveau dispositif de calcul de coûts comprenant comme unité : l'indice du coût relatif (ICR) (Engel et al., 1997). Il doit permettre de calculer le coût standard de chaque acte médical en tenant compte du coût de personnel (médecins et personnels soignants) et des matériels médicaux. Cette pratique visait une optimisation des coûts au niveau de l'hôpital. Mais sa généralisation entraîna de nombreuses dérives : utilisé pour chaque service d'un hôpital, et pour chaque hôpital, il est devenu un outil de mesure de la production d'un service, d'un hôpital. Ainsi, un indicateur qui pouvait servir d'alerte sur des dysfonctionnements a été utilisé pour comparer services et hôpitaux. Une forme de mise en concurrence s'est installée, d'autant plus que l'indicateur a été mobilisé dans le cadre du calcul des allocations budgétaires. Un outil d'amélioration est devenu un outil sanction.

L'esprit de l'outil (en termes d'usage prescrit) prévu lors de sa conception a été oublié. Une nouvelle structuration a ainsi été imposée à l'organisation.

Le second exemple est celui de la mise en place d'un planning afin de contrôler l'avancement de la production d'une ligne de produit en juste à temps (Tonneau, 1997). A priori, cet outil était utile au management, uniquement. Toutefois, étant à la vue de tout le personnel, il a permis à tout le monde de se sentir impliqué dans la production et de mieux comprendre les décisions prises par l'encadrement. Ainsi, **une représentation de l'activité utile aux dirigeants pour opérer les arbitrages nécessaires peut aussi l'être pour les autres acteurs de l'organisation** : ils peuvent anticiper, se coordonner et s'adapter. Une forme d'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982) facilité par un outil qui n'était pas destiné à répondre à cette fonction.

En synthèse, les outils, en fournissant aux acteurs une représentation de leurs activités, facilitent la coordination de ces différentes activités et ainsi participent à la construction d'une démarche collective. Ainsi, même dans le cas de l'ICR, dont l'évolution des usages peut être structurante voire destructrice pour les hôpitaux, *« si les logiques politiques filtrent et conforment le savoir qu'elles utilisent pour leur propre compte, l'hôpital semble, en retour, susceptible lui aussi de créer de nouvelles règles du jeu »* (Engel et al., 1997, p.133).

2.1.3 Des outils d'exploration du nouveau

Comme le souligne Moisdon (1997), les outils de gestion sont des outils d'exploration du nouveau.

Le premier cas concerne la mise en place d'un outil de gestion des lignes de bus pas la RATP (Hatchuel et al., 1997). L'objectif de cet outil était de conduire l'activité des bus en temps réel. Pour cela, les bus devaient être localisés. Les difficultés d'utilisation de cet outil (nombreuses informations à exploiter en temps réel) ont abouti à la **modification des métiers, et des relations entre acteurs** (le rôle du régulateur, disposant de nombreuses informations, a pris une plus grande importance dans l'activité des conducteurs).

Le second exemple est relatif à la mise en place d'un indicateur de « recyclabilité » pour l'industrie automobile (Aggeri et Hatchuel, 1997), pour

améliorer le respect des normes. Cet outil, simple en termes d'interprétation, a conduit d'une part à **des innovations lors de la phase de conception** (que les normes n'avaient pas induites), et d'autre part à permettre à de nombreux acteurs d'avoir une **représentation du caractère recyclable d'un véhicule**.

En synthèse, les outils de gestion peuvent aussi avoir un rôle de mise en évidence de nouvelles activités, de nouvelles manières de travailler, inexistantes avant son implantation dans l'organisation.

2.2 ... à la compréhension des dispositifs de gestion

Les développements précédents conduisent à poser la question de l'outil de gestion en situation. Quelles sont les interactions à l'œuvre ? Quels sont les rôles de l'outil de gestion étudié ? Comment participe-t-il à l'action collective ? Quels sont les effets de son adoption dans l'organisation ? Autant de questions qui peuvent difficilement trouver une réponse en observant uniquement l'outil. Nous nous sommes donc appuyée sur la notion de dispositif de gestion, telle que définie par de Vaujany (2005b), qui propose d'effectuer une distinction entre objets, règles, outils et dispositifs de gestion :

- Un objet de gestion peut être défini comme « *tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale* » (de Vaujany, 2005b, p.112). Sa principale caractéristique est d'être un support « *isolé dans l'action organisationnelle* » (de Vaujany, 2005b, p.112). Un indicateur est ainsi un objet de gestion, dans le sens où il permet de représenter ou de faciliter l'action, sur un petit périmètre. Le taux d'absentéisme peut être un exemple d'objet de gestion, représentant une facette de l'organisation, et facilitant l'action collective si l'indicateur participe à la recherche des ajustements utiles au sein de l'organisation.
- Une règle de gestion est par essence normative. Il peut s'agir de règles (comptables, fiscales), du règlement intérieur d'une entreprise ou de tout autre objet ayant pour objectif de codifier, de réguler l'ordre social au sein d'une organisation. Un document précisant les modalités d'utilisation ou de construction d'un objet de gestion est un exemple de règle de gestion.

- Un outil de gestion pourra comprendre un ou plusieurs objets de gestion, éventuellement associés à plusieurs règles de gestion. Cet ensemble aura été construit pour répondre à une fonction au sein d'une organisation. Sa dimension instrumentale est indéniable, tant son existence est liée à un usage particulier. Sa forme dépend du contexte, des acteurs qui l'utilisent, des pratiques au sein desquelles il s'insère. Comme souligné plus haut, l'outil évoluera donc dans le temps, au fur et à mesure de sa diffusion au sein de l'organisation qui l'a adopté.
- Un dispositif de gestion est une combinaison d'outils, informatisés ou non, d'acteurs, de procédures, de règles : « *Un dispositif de gestion sera 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.* » (de Vaujany, 2005b, p.113) Depuis plusieurs dizaines d'années, les dispositifs de gestion sont fortement supportés par les technologies de l'information, avec, par exemple, l'informatisation des outils de gestion pour le pilotage. Les dispositifs de gestion ont une dimension instrumentale et organisationnelle. Ainsi, un dispositif de pilotage inclut autant les outils (indicateurs) et procédures (de construction des indicateurs, d'utilisation), que les acteurs (les pilotes, les acteurs chargés de relayer les informations, de les consolider). **Les dispositifs de gestion sont ainsi fortement liés à l'organisation dans laquelle ils s'inscrivent.**

Dans son ouvrage « Vers un management de l'appropriation des outils de gestion », de Vaujany (2005b) précise qu'une seule forme d'articulation entre ces éléments (objets, règles, outils, dispositifs) n'est pas possible, et ne peut donc être représentée par une organisation de type « *poupées russes* ». Il convient donc de retenir que le schéma qui suit n'est qu'un arrangement possible entre ces éléments. A titre d'exemple, nous représentons dans la figure suivante trois dispositifs de gestion (D1, D2, D3), dans une même organisation⁵.

⁵ Nous avons choisi de ne pas proposer la représentation d'un dispositif partagé entre deux organisations, pour des raisons de simplicité.

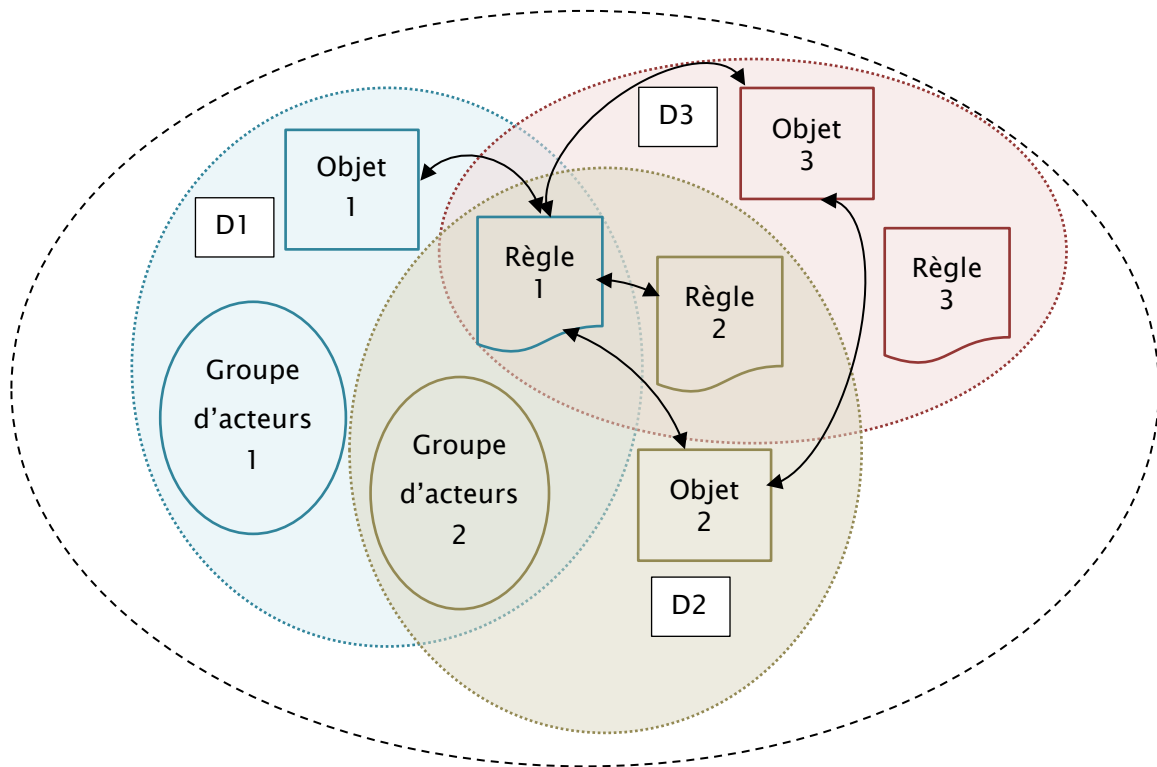


Figure 2 : Exemples d'arrangements possibles entre objets, règles et acteurs dans une organisation

Dans le cas des dispositifs de contrôle de gestion, ce schéma pourrait comprendre un dispositif de comptabilité analytique (dispositif 1), un dispositif budgétaire (dispositif 2) et un dispositif d'indicateurs (dispositif 3). Ainsi, d'une part, les structures (ou règles de structuration) du dispositif budgétaire peuvent être les mêmes que celles du dispositif de comptabilité analytique (effet miroir très largement utilisé, car reflétant les délégations de responsabilités en termes de budget et d'analyse des coûts). Les dispositifs 1 et 2 partagent donc des règles de gestion. D'autre part, un indicateur (objet du dispositif 3) peut être utilisé pour déterminer les affectations de coût, et les allocations budgétaires. Par exemple, un indicateur d'occupation de surface, destiné à gérer le patrimoine de l'organisation, peut être utilisé pour affecter des coûts d'énergie à un centre d'analyse. Dans la même logique, un indicateur de production, censé refléter la participation à la performance de l'organisation, peut être utilisé pour affecter les moyens aux différents centres budgétaires. Le dispositif 3 intervient donc sur les dispositifs 1 et 2.

Maugeri (2002), à propos de ces dispositifs de gestion, rejoint les propositions de Vaujany (2005b). Il les décrit comme des « compositions organiques

« systémiques », composées d'une multitude d'objets : les technologies, les structures, les doctrines managériales, la culture, les acteurs (incarnés par leurs stratégies) ou encore « *les règles pour rendre compte du travail d'organisation, d'orientation et de contrôle des comportements propre au management* » (Maugeri, 2002, p.16)⁶. Hatchuel et Mollet (1986) évoquent aussi la notion d'« interaction outil-structure », qui permet de comprendre l'enchevêtrement des outils de gestion et de l'organisation. Enfin, évoquant le cas de l'innovation managériale (objet, outil ou dispositif de gestion), Van de Ven (1986) souligne ses apports en termes d'apprentissage :

« Elle contribue à augmenter le stock de connaissances dont disposent les managers, qui prend la forme d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce donc un impact direct sur le mode de management. » (Van de Ven, 1986 ; in Jaouen et al., 2013, p.3)

Au-delà de l'apprentissage, Van de Ven relève ici les apports des outils de gestion au sein d'un dispositif existant, et leur impact sur le management, donc sur les dispositifs en question. **Le dispositif de gestion**, tel que défini précédemment, nous semble donc être **un objet d'analyse particulièrement intéressant pour la compréhension des outils de gestion en situation**. Prenant en compte un ensemble d'objets (informatisés ou non), de règles (issues de conventions ou non) pour certaines propres à l'organisation, et d'acteurs dans (et parfois hors) l'organisation, le dispositif de gestion peut être compris comme un ensemble « d'activités instrumentées et médiatisées » (Rabardel, 2005). Ensemble au sein duquel tout nouvel instrument (objet de gestion) prendra place (ou pas).

⁶ A la lecture de l'ouvrage, les définitions sont parfois contradictoires, certaines intégrant l'acteur au sein de dispositifs et d'autres pas. S'agissant d'un ouvrage collectif, nous avons donc retenu la définition du dispositif de gestion issue de la synthèse effectué par Maugeri (2002).

Section II. Des dispositifs de gestion pour le pilotage

Les outils du contrôle de gestion sont régulièrement questionnés, et critiqués pour leur caractère instrumental. Ainsi, de nombreuses disciplines se sont emparées de cet objet de recherche, telles que les sciences de gestion, mais aussi la sociologie et la psychologie. Les deux dernières disciplines se sont surtout focalisées sur les notions de normalisation des comportements et les questions de pouvoir, dans le cadre plus large des dispositifs de gestion (Boussard et Maugeri, 2003). Un dispositif de contrôle de gestion est ainsi un dispositif de gestion « *caractérisé par une dimension visible, formalisée – exprimée au travers de techniques, de procédures et d’outils – et une dimension cachée, informelle, relative aux contrôles à distance des comportements et comprenant, de ce fait, des aspects humains et managériaux.* » (Chatelain-Ponroy, 2008, p.48)

Dans l’acception courante, le contrôle de gestion doit participer au pilotage de l’organisation. Cependant, le terme « pilotage » prête à confusion, il recouvre différentes significations : un terme plus à la mode que « contrôle » dans le sens commun, une étape du contrôle de gestion selon Henri Bouquin, ou ministère d’influence (par opposition au ministère d’autorité) selon Philippe Lorino (1). Derrière cette confusion de termes entre contrôle et pilotage, ce sont en fait deux paradigmes qui s’opposent. Si le paradigme du contrôle est fondé sur la vérification de la conformité des actions aux normes édictées ou prescrites, le paradigme du pilotage est fondé sur l’autonomie cognitive des acteurs, ce qui signifie qu’il faut « agir sur l’environnement des décisions » (Lorino, 1995). Le pilotage de l’organisation devient alors un pilotage d’interprétations (2).

1. De la participation du contrôle de gestion au pilotage

La littérature relative au contrôle et contrôle de gestion est très vaste en termes de définition, de compréhension des modes d’adoption par les organisations, des impacts du contrôle sur l’organisation et les individus. Cependant, il existe un relatif consensus sur la finalité et les modes de contrôle : garantir la cohérence de l’organisation en interne et par rapport à son environnement, à partir de structures de contrôle formelles et informelles. En d’autres termes, le contrôle

repose sur des dispositifs de gestion, combinant les acteurs, la structure et les outils (1.1). Pour lever l'ambiguïté, voire la confusion, entre les termes contrôle et pilotage, il faut souligner que le contrôle a une connotation prescription-vérification-conformité alors que le pilotage consiste à agir sur l'environnement de décision, ce qui laisse aux acteurs une autonomie cognitive des acteurs (1.2).

1.1 Des dispositifs de contrôle de gestion

Quelle que soit la terminologie du terme (1.1.), le contrôle ou contrôle de gestion doit garantir à la fois la cohérence interne à l'organisation et la cohérence externe (1.1.2), à travers des structures de contrôle formelles et informelles (1.1.3).

1.1.1 Des définitions et des ambiguïtés terminologiques

Le contrôle de gestion, apparu depuis les années 20, est devenu un modèle incontournable pour la gestion des entreprises et autres organisations, privées et publiques (depuis l'apparition dans les années 70 du New Public Management visant à adapter aux organisations publiques le modèle de gestion du privé). Bouquin (2005b), dans l'introduction à l'ouvrage de référence sur les grands auteurs en contrôle de gestion cite Lowe pour sa définition du contrôle de gestion :

« Le contrôle de gestion est un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feedbacks conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée. » (Lowe, 1971, p.5 cité par; Bouquin, 2005b, p.2).

Bouquin évoque l'aspect éventuellement déraisonnable de cette définition, mais il nous semble que c'est celle qui représente le plus ce que le contrôle de gestion peut être : **un système cybernétique, un système d'acteurs, de responsabilités.** Lowe, au-delà de la description de ce qu'est un système de contrôle de gestion, précise que le contrôle de gestion devrait aussi être considéré comme un processus destiné à assurer la pérennité (survie) et la prospérité, en relation avec un environnement externe selon des critères précis : *« management control is*

discussed as a process of ensuring continuing survival (and prosperity) by relating and adapting to a dynamic external environment according to stipulated criteria » (Lowe et McInnes, 1971, p.213). Le contrôle de gestion fait donc partie de la dynamique de changement des organisations, comme le souligne David (1998) pour les outils de gestion en général.

Bouquin (2005b) reste prudent sur l'utilisation de l'expression contrôle de gestion pour traduire « management control », utilisé aux Etats-Unis. Une première distinction est ainsi généralement opérée entre « control » et « contrôle ». En anglais⁷, le verbe « to control » associé au mot « company » signifie « diriger, être à la tête de », et le nom « control » en politique, économie et administration est traduit par « domination ». Ainsi, « control » renvoie au pouvoir. Mais « to control » signifie aussi « vérifier » associé à la notion de radar (« Radar is used to control véhicule speed »). Cette traduction rejoint ainsi les origines du verbe « contrôler » en français, associé à la notion de vérification des comptes en partie double⁸. Une seconde distinction devrait aussi être effectuée entre « management et gestion ». La gestion serait associée à des « choses », le management à des « personnes ». Enfin, si le contrôle de gestion au sens français du terme relève plus de la vérification et le « management control » de la prévoyance et de l'organisation préalable à l'action, les deux expressions renvoient à la norme (prescrite ou vérifiée). L'objet de cette thèse n'étant pas de discuter des origines de ces expressions et de leur compatibilité, nous prenons le parti d'acter que cette distinction permet de mieux comprendre les différentes phases du processus de contrôle de gestion : finalisation, pilotage de l'action, post-évaluation (cf. le point 1.2 de la présente section). Ces phases combinent les origines des deux expressions.

Enfin, pour clore les questions de terminologie, en particulier relatives à une distinction entre contrôle et contrôle de gestion, nous avons pris le parti, à l'instar de Bouquin (2005b), de considérer les deux expressions comme

⁷ Source de traductions : www.wordreference.com, onglet Collins

⁸ Source : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

Etymol. et Hist. [Contrôle, contrôler indirectement attestés par le dér. contrôleur* 1292] A. 1. 1367 contrerouille « registre tenu en double pour la vérification d'un autre » (Recettes et dépenses du roi de Navarre, 63, Izarn ds R. Hist. litt. Fr., t. 8, p. 493), forme attestée jusqu'en 1732 (Trév. : contre-
role)

interchangeables. Ainsi, le contrôle de gestion est le contrôle dans une organisation, avec trois fonctions principales : une fonction de gouvernement, un émetteur de signes utiles à l'action des managers, et enfin, un outil d'analyse économique « *garant d'une rigueur dans la décision courante, fût-elle confiée à un programme informatique* » (Bouquin, 2005b, p.16). Si ces fonctions sont suffisamment générales pour « échapper » à une longue discussion terminologique, elles conduisent à poser une question plus problématique relative au contrôle (de gestion) : quelles sont les modalités de « fonctionnement » du contrôle de gestion ?

1.1.2 Le contrôle de gestion : entre cohérence interne et cohérence externe

Une organisation décide de mettre en œuvre un système de contrôle de gestion pour assurer sa « survie » ou sa pérennité. Face à un environnement en perpétuel mouvement et perçu comme de plus en plus complexe, l'anticipation et l'organisation de l'action deviennent essentielles. A l'origine, il peut aussi s'agir de la nécessité de comprendre l'organisation et de pouvoir la situer dans son environnement. L'organisation doit donc être mise en cohérence avec son environnement. Une organisation n'étant pas une coquille vide, mais composée d'acteurs, regroupés selon le cas en divisions ou autres structures organisationnelles, le contrôle de gestion doit aussi répondre à la nécessité de la mise en cohérence interne de l'organisation. Le processus de contrôle de gestion, selon Anthony (in Bouquin, 2005c), est alors un ensemble de processus de contrôle, certains tournés vers l'interne (planification stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel), et d'autres vers l'extérieur (comptabilité financière).

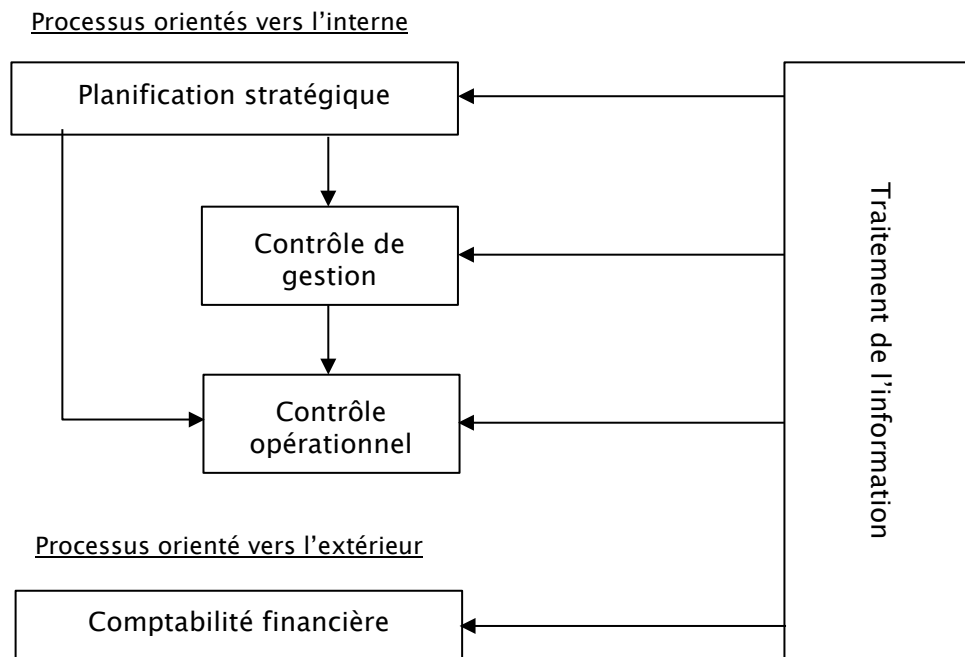


Figure 3 : Processus de contrôle de gestion selon Anthony (Bouquin, 2005c, p.115)

Bouquin et Fiol (2007), en proposant cinq scénarios possibles pour de nouveaux repères pour le contrôle de gestion, remarquent que les entreprises ont tendance à ne pas s'assurer de la cohérence interne. Les processus de contrôle censés être tournés vers l'interne disparaissent progressivement. D'une part, les outils destinés à répondre aux parties prenantes externes peuvent déterminer les outils qui seront utilisés pour le processus interne. D'autre part, des outils conçus à l'extérieur de l'organisation sont destinés à « contrôler » les opérations. Nous verrons ultérieurement en quoi cette conception externe des outils peut mettre en difficulté les processus de contrôle de gestion internes. Au cours de notre expérience professionnelle, nous avons pu constater que le contrôle de gestion interne, le pilotage des processus, de la création de valeur, a été réduit à sa portion congrue à deux occasions : l'intégration d'un Progiciel de Gestion Intégré (PGI), qui a pu faire croire que cette cohérence interne était assurée par le PGI était inclus dans cet ERP, et l'adoption d'une démarche qualité (ISO) dans une perspective de réponse à une demande externe. A la cohérence interne, qui devait être l'objectif premier du contrôle de gestion, se substitue l'objectif de cohérence externe, quitte à dénaturer le contrôle de gestion en adoptant des outils plus conformes aux demandes externes qu'aux besoins réels de l'organisation. En quelque sorte, une forme de conformation, voire

d'isomorphisme institutionnel (Meyer et Rowan, 1977), poussant toutes les organisations à adopter le même type d'outils.

Malgré toutes les recherches sur les différents modes de contrôle (les modes de coordination, les leviers informels), le contrôle est encore perçu comme relevant d'un outillage technique. Ainsi, son caractère instrumental focalise l'attention des chercheurs et praticiens. Les premiers sont nombreux à s'intéresser aux outils (qu'ils soient formels ou informels), à leurs qualités techniques, ou aux dérives des perspectives instrumentales. Généralement, ces recherches observent les outils indépendamment les uns des autres. Les seconds voient dans ces outils des solutions aux problèmes de l'organisation, alors qu'il conviendrait de s'intéresser à la « partie immergée de l'iceberg » (Chatelain-Ponroy, 2010). Cette « partie immergée de l'iceberg » fait référence à la définition du contrôle proposée par Chiapello dans son article visant à faire une synthèse des recherches proposant des typologies de modes de contrôle : « *Nous définissons le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. [...] Notre définition du contrôle englobe en fait les deux types de contrôle : celui mis au point par le management et celui qui émerge des interactions de toutes les influences pesant sur les comportements.* » (Chiapello, 1996, p.53-54).

1.1.3 Des modes de contrôle contingents

Pour comprendre les facteurs (externes et internes) pouvant influencer les modes de contrôle dans les organisations, Chiapello (1996) a effectué un recensement des typologies proposées pour le contrôle. Ce travail de synthèse ne s'est pas limité à un recensement : il propose une grille de lecture des typologies en distinguant les facteurs de contingence mobilisés pour chaque typologie. Les modes de contrôle sont contingents d'un certain nombre de facteurs, qu'il est possible de regrouper en catégories (Chiapello, 1996) :

- les caractéristiques du travail effectué ou la technologie employée ;
- les caractéristiques des outputs, des objectifs ;
- les caractéristiques de l'échange ;
- les caractéristiques de l'environnement.

Dans ce travail de synthèse, nous avons sélectionné les typologies qui nous semblent les plus adaptées à notre travail de recherche, c'est-à-dire qui proposent des alternatives au contrôle cybernétique.

Ainsi, dans la typologie proposée par Ouchi (1977), les facteurs de contingence sont la connaissance du processus de transformation et la capacité à mesurer les résultats. Ouchi distingue ainsi 4 modes de contrôle différents selon ces deux facteurs.

		Connaissance du processus de transformation	
		<i>Parfaite</i>	<i>Imparfaite</i>
Capacité à mesurer les résultats (extrants)	<i>Elevée</i>	Contrôle des résultats (extrants) ou des comportements <u>Programme Apollo</u>	Contrôle des résultats (extrants) <u>Boutique de mode</u>
	<i>Faible</i>	Contrôle des comportements <u>Usine de boîte de conserve</u>	Contrôle « clanique » <u>Laboratoire de recherche</u>

Figure 4 : Types de contrôles et facteurs de contingence (Ouchi, 1979, p.843 ; in Bessire et Fabre, 2011, p.4)

Ouchi propose le mode de contrôle clanique en double situation d'incertitude : connaissance imparfaite du processus et faible capacité à mesurer les résultats. Dans ce type de situation, faute de pouvoir définir les actions à mener, les acteurs, qui disposent des connaissances et compétences fondamentales, ont besoin de plus d'autonomie. La coordination, le contrôle, passe par la confiance. A défaut de contrôle possible (des résultats et/ou des comportements) en cours d'action ou *a posteriori*, il faut instaurer un contrôle *a priori*. Ouchi expose un exemple d'organisation clanique : les laboratoires de recherche. Dans ce type de structure, le contrôle s'effectue au moment où les acteurs sont recrutés : on vérifie que chaque membre potentiel de l'organisation possède les capacités et les qualités en cohérence avec les buts de l'organisation. A l'instar de Bessire et Fabre (2011), nous proposons une citation issue des travaux de Ouchi (1979), qui

explique les enjeux du contrôle clanique, dans le cas des laboratoires de recherche :

« On ne dispose d'aucun moyen pour définir les règles qui, si elles étaient suivies, permettraient de conduire aux percées scientifiques désirées [...]. Il est possible de mesurer le succès ultime d'une découverte scientifique, mais le processus pour qu'une découverte apparemment obscure soit pleinement appréciée peut prendre 10, 20, voire 50 ans. Sans nul doute, nous ferions bien d'y réfléchir à deux fois avant d'utiliser un type de contrôle fort par les extrants pour encourager certains chercheurs dans notre laboratoire tout en décourageant d'autres. De fait, nous sommes dans l'impossibilité d'utiliser une mesure des comportements ou des extrants, ce qui ne nous laisse aucune forme « rationnelle » de contrôle. Dans ces circonstances, l'organisation fait largement appel à des formes de contrôle ritualisé et cérémoniel. Cela inclut le recrutement d'un nombre limité d'individus sélectionnés, dont chacun est passé par un processus de formation et de professionnalisation qui lui a appris à internaliser les valeurs désirées et à révéler les cérémonies appropriées. Les plus importantes de ces cérémonies, telles que le « bizutage » de nouveaux membres dans des séminaires, la participation à des réunions d'associations professionnelles et l'écriture d'articles pour la publication dans des revues savantes, seront encouragées au sein du laboratoire. » (Ouchi, 1979, p.844 ; in Bessire et Fabre, 2011, p.4)

Ainsi, le contrôle par le clan s'appuie en partie sur la notion de standardisation des qualifications de Mintzberg (1982). Il s'apparente au contrôle par la culture ou au contrôle social. Le contrôle clanique reste une alternative en situation d'incertitude pour le contrôle : il désigne un contrôle par lequel les objectifs et valeurs individuels sont en cohérence avec ceux de l'organisation. Au-delà de la dimension spécifique à ce type d'organisation, nous souhaitons souligner ici l'utilité d'une réflexion préalable à la construction des dispositifs de contrôle de gestion : Ouchi rappelle ici les conditions pour la mise en place d'un contrôle de type rationnel. La capacité à mesurer les résultats, une mesure qui ferait sens, en est une. Dans son article « Markets, bureaucracies and clans », Ouchi (1980) souligne que plusieurs formes de contrôle coexistent au sein d'une organisation. En effet, une organisation peut comprendre différents mécanismes de

coordination (de « médiation ou de contrôle ») : par le marché, bureaucratique ou clanique⁹.

Hofstede (1981) opère une distinction entre les types de contrôle cybernétiques et homéostatiques. Hofstede distingue les processus cybernétiques de contrôle (routine, expert, essais-erreurs) des processus non cybernétiques (intuitif, jugement, politique). A la rationalité d'un pilotage basé sur une information disponible dans le modèle cybernétique du contrôle, Hofstede distingue ces six modes de contrôle selon quatre critères :

- l'absence d'ambiguïté des objectifs, ainsi que la possibilité de lever cette ambiguïté ;
- la capacité à mesurer les objectifs, en lien avec la capacité à mesurer les résultats) ;
- la maîtrise des actions à entreprendre, ce qui implique la connaissance du processus de transformation ;
- Le caractère répétitif de l'activité.

⁹ "Markets, bureaucracies and clans are therefore three distinct mechanisms which may be present in differing degrees, in any real organization" (Ouchi, 1980, p.132)

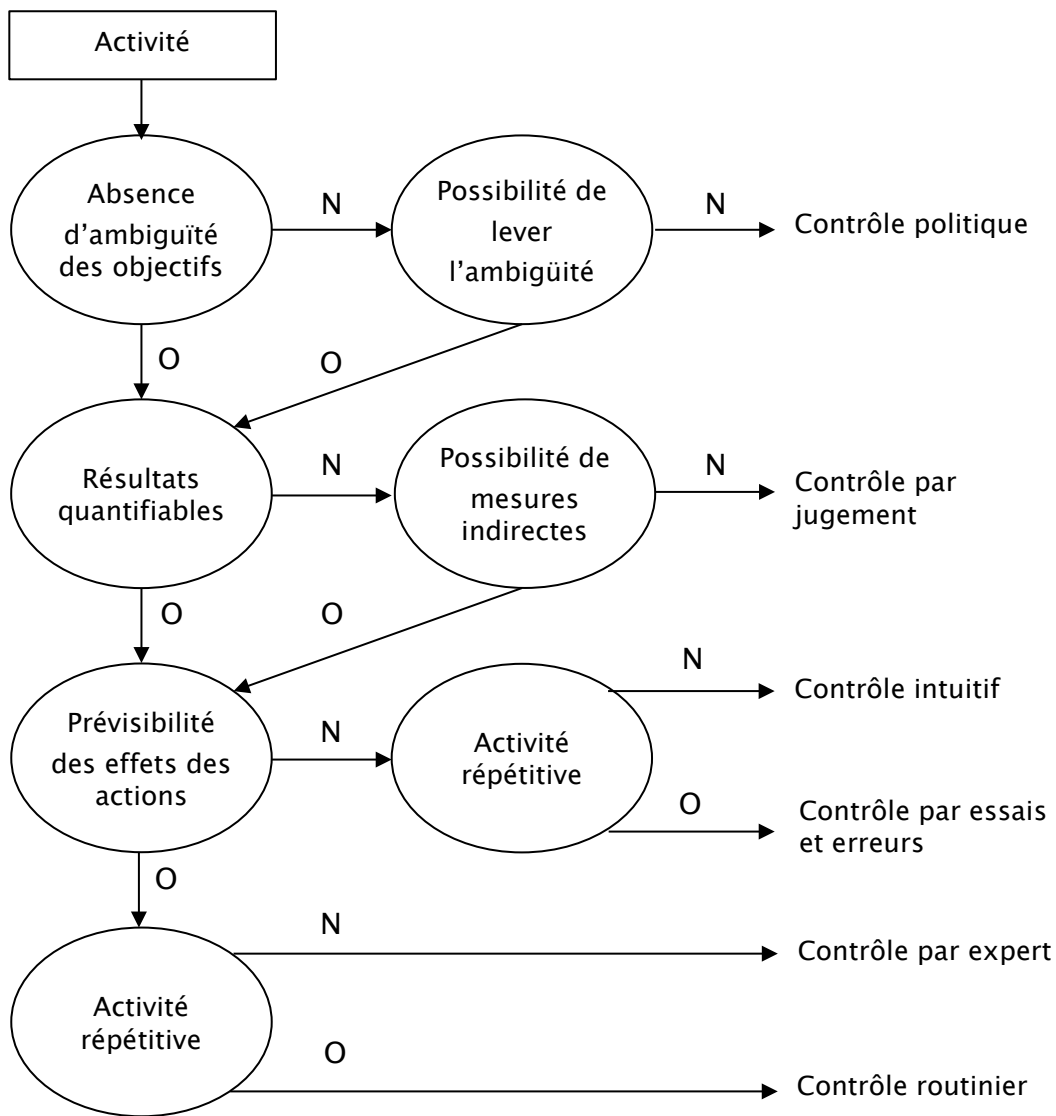


Figure 5 : Conditions déterminant le choix d'un mode de contrôle (Hofstede, 1981, p.196; reproduit et traduit par Bessire et Fabre, 2011, p.4).

Un dispositif de contrôle de gestion « routinier » ne devrait être mis en œuvre qu'à la condition que les quatre critères précédents soient réunis. Ainsi, même dans le cas où les objectifs ne sont pas ambigus et les résultats sont quantifiables, le contrôle ne peut être qu'intuitif. En effet, si d'une part les conséquences des actions entreprises ne sont pas prévisibles et d'autre part l'activité n'est pas répétitive, comment envisager l'utilité, pour l'organisation, d'un système de contrôle de gestion « routinier » ? Hofstede souligne que le contrôle de gestion doit être « utile » à l'action. Aussi, si des dispositifs de contrôle de gestion « routiniers » sont adoptés par des organisations pour lesquelles les conditions ne sont pas réunies, d'autres logiques sont certainement

à l'œuvre. Par exemple, ces outils peuvent contribuer à une forme de légitimité pour l'organisation, ou pour des acteurs qui verraient dans ces outils une utilité pour leur profession. Concernant ce dernier point, notons que nous ne faisons pas uniquement référence à la légitimité du contrôleur de gestion, mais aussi à la légitimité de professionnels, au sens de Mintzberg (1982). Plus précisément, nous faisons référence aux résultats de l'étude d'Engel et al. (1997), présentée en section I. Les auteurs soulignent que la méthode d'analyse fine des activités, essentielle au calcul de l'ICR (indice du coût relatif pour les hôpitaux), peut être utile aux professionnels qui souhaiteraient voir leur spécialité « reconnue » comme activité à part entière. Ainsi, si l'outil de contrôle de gestion peut être critiqué car considéré comme inepte voire dangereux pour les professionnels hospitaliers, il peut aussi être valorisé par ceux des professionnels qui en retireraient une forme de légitimité.

Mintzberg (1982), dans sa synthèse sur les structures et les dynamiques des organisations, met en évidence cinq mécanismes de coordination :

- L' « ajustement mutuel » : la coordination se fait au moyen d'une communication informelle et spontanée entre les acteurs. Ce mode de coordination est plus adapté pour les tâches répétitives ;
- La « supervision directe » : une personne donne à un ou plusieurs opérateurs les instructions sur le travail à effectuer, et réalise elle-même le contrôle d'exécution du travail ;
- La « standardisation des procédés » : chaque poste de travail est défini en précisant les tâches à effectuer, la manière de les effectuer ainsi que les rythmes de travail. L'autonomie, source d'incertitude, est étouffée (par exemple : le travail à la chaîne) ;
- La « standardisation des résultats » : le résultat attendu de l'opérateur est défini avant l'action en fonction d'objectifs explicites et mesurables ;
- La « standardisation des qualifications » : les compétences nécessaires à l'exécution du travail sont prédéfinies et déterminent le choix de l'acteur, supposé effectuer le travail dans le sens attendu par l'organisation en contrepartie de la confiance et de l'autonomie qui lui sont accordées.

Selon Mintzberg (1982), ces mécanismes de coordination sont caractéristiques de cinq structures organisationnelles : la structure simple, la bureaucratie mécaniste,

la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnaire et l'adhocratie. Mintzberg (1982) souligne que ces structures peuvent être différenciées selon un degré de cloisonnement plus ou moins fort entre les différentes « sphères » à l'intérieur des organisations. Par exemple, dans une bureaucratie professionnelle, les sphères administratives et professionnelles ont peu de lien entre elles. Le mode de coordination de la sphère professionnelle relève essentiellement de la standardisation des qualifications (mais aussi des valeurs). Alors que celui de la sphère administrative s'appuie sur la supervision directe, la standardisation des résultats voire la standardisation des procédés.

En synthèse, ces différents auteurs soulignent les liens entre organisation et modes de contrôle.

1.2 Le pilotage : un terme ambigu

Le terme pilotage est souvent utilisé dans les organisations car plus à la mode, voire plus acceptable, en raison de son caractère ambigu. S'il est conventionnellement admis dans la littérature, que le pilotage est une phase dans le processus de contrôle (1.2.1), le pilotage au sens de Lorino a une autre acception ; il consiste à agir sur l'environnement de la décision plutôt que de prescrire les actions (1.2.2).

1.2.1 Le pilotage : une étape du contrôle ?

Bouquin (2005d), définit le contrôle comme un processus comportant trois phases : la finalisation, le pilotage de l'action, la post évaluation.

La **finalisation** consiste à définir les finalités à attribuer à un ensemble d'actions. Concrètement il s'agit d'assigner un (des) objectif(s) aux activités des différents acteurs de l'organisation. Il s'agit de construire des représentations, souvent chiffrées, des missions de l'organisation. Il peut s'agir de finalités individuelles, ou collectives. Burlaud et Simon (2013) soulignent la nécessité de cette phase pour le contrôle de gestion. Sans objectif, il ne peut y avoir qu'incomplétude du contrôle de gestion. Une organisation qui ne serait pas « finalisée » (Chatelain-Ponroy, 2008) ne pourrait « prétendre » à la mise en place d'un système complet de contrôle. L'idéal-type de cette phase serait, afin de faciliter l'action collective,

d'avoir des finalités cohérentes entre elles. Pour garantir cette cohérence, dans la pratique, les objectifs de premier niveau sont déclinés en sous-objectifs, le plus souvent de manière descendante (ou top-down). De nombreux tableaux de bord sont construits ainsi, tout comme les budgets, voire les comptes de résultats utilisés comme outil de gestion (c'est-à-dire utilisés pour prévoir, décider et contrôler). Nous développerons plus loin la nécessité de s'intéresser à la cohérence des objectifs, afin de favoriser l'action collective.

La phase de **pilotage** est destinée à organiser l'action, suivre son déroulement, anticiper et entreprendre les actions correctives. La complexité des situations, des organisations et donc des processus rend cette étape particulièrement délicate. Cette phase consiste à :

« Organiser un suivi du déroulement, anticiper, entreprendre les actions correctives que des déviations éventuelles rendent nécessaires pour arriver au but fixé, voire changer de but. Cela exige d'être capable de faire le point sur l'existant (interne et externe), d'en inférer l'avenir proche pour évaluer les chances de respecter les buts retenus, d'identifier les actions correctives appropriées, de spécifier les rôles des intervenants dans leur mise en œuvre » (Bouquin, 2005d).

Au cours de cette phase, trois outils sont principalement utilisés : le budget, la comptabilité de gestion, les indicateurs et tableaux de bord (cf. étude exploratoire présentée dans le chapitre 3).

Enfin, la **post-évaluation** consiste en des activités d'évaluation des résultats de l'action, d'un point de vue économique (le contrôle des coûts, de l'allocation des ressources), et en termes d'efficacité (la capacité à atteindre les objectifs fixés) et d'efficience (la capacité à atteindre les objectifs en consommant le moins de moyens possible). Cette phase fait l'objet de sanction-récompense en fonction des résultats.

1.2.2 Le pilotage : un changement de paradigme

Partant du constat de « crise de contrôle », Lorino (1995) développe un nouveau paradigme : le pilotage. Pour Philippe Lorino, le paradigme du contrôle fondé sur un contrôle strict des opérations ne peut plus fonctionner. Ce paradigme s'appuie sur des hypothèses de simplicité et de stabilité, alors que les organisations sont

confrontées à une complexité et une instabilité croissantes. L'hypothèse de simplicité suppose que le fonctionnement de l'organisation est facilement modélisable, voire décomposable. L'hypothèse de stabilité signifie que les lois de comportement de l'organisation et de l'environnement sont constantes sur une période de temps importante. Lorino et Bouquin (2005b) constatent que l'humain (son comportement, les savoirs qu'il détient) disparaît au profit des considérations orientées sur des ressources quantifiables, mesurables. Pour Lorino, les conditions adverses au paradigme du contrôle imposent de « passer d'un ministère d'autorité à un ministère d'influence », de « chercher les moyens d'influer sur la manière dont chaque acteur contrôlera sa propre action » (Lorino, 1995, p.30). Pour mettre l'acteur au cœur du système pour construire le sens de l'action, il propose de **passer d'un modèle de la mesure à un modèle de l'interprétation.**

L'interprétation est « *une mise en relation des représentations préalables avec des nouvelles ; [...] une opération de qualification des nouvelles expériences ou des nouvelles interprétations au regard des anciennes* » (Blais et Martineau, 2006, p.3). Le sens pour l'action est donc postérieur à d'autres actions. Le processus d'interprétation participerait à la modification des représentations des acteurs, de leur identité (Blais et Martineau, 2006).

Les outils de contrôle de gestion avec pour finalité le pilotage seraient au service de cet apprentissage, par l'interprétation des signes qu'ils fourniraient. Dans ce paradigme du pilotage, les acteurs devraient pouvoir tendre à se piloter eux-mêmes, aidés par des outils mis en place par des acteurs, ayant une expertise dans un domaine particulier de l'organisation (qualité, logistique, stratégique, RH...). C'est en cela que le contrôle de gestion serait support au pilotage ; il fournirait des représentations de l'action que les acteurs peuvent interpréter. Par les représentations, les acteurs doivent pouvoir non seulement apprendre, mais aussi apprendre à apprendre, pour agir, en cohérence avec les buts de l'organisation.

D'autres auteurs utilisaient ou continuent à utiliser le terme « pilotage », sans faire référence de façon explicite à ce changement de paradigme, de contrôle au pilotage. Bourguignon (2003) souligne des abus de langage dans le « nouveau contrôle de gestion », dans son article : « *Il faut bien que quelque chose change*

pour que l'essentiel demeure : la dimension idéologique du « nouveau » contrôle de gestion. »

Dans la conception du pilotage de Lorino, ce n'est pas un simple effet de langage. Ce qui est au cœur du paradigme du pilotage concerne le(s) processus de construction et de partage des représentations.

2. Du contrôle au pilotage

Le passage du paradigme du contrôle au paradigme du pilotage suppose une autre approche du contrôle : d'un contrôle centré sur la fonction « contrôleur de gestion » à un contrôle partagé (2.1). Pour assurer la coordination interne à l'organisation, tout en permettant l'équilibrage en fonction des évolutions de l'environnement, les dispositifs de gestion doivent contribuer à la construction des représentations, leur diffusion et leur partage (2.2).

2.1 Un changement de vision du contrôle

Si, traditionnellement, le contrôle est incarné par la fonction contrôleur de gestion (2.1.1), le changement de paradigme suppose de donner aux acteurs les moyens cognitifs nécessaires pour qu'ils puissent conduire leur action (2.1.2).

2.1.1 D'un contrôle centré sur la fonction du contrôleur de gestion...

« Faute de disposer d'une théorie claire, d'un cadre conceptuel indiscuté, le contrôle (de gestion) est devenu dans l'esprit de certains (praticiens en général) ce que fait le contrôleur (de gestion). Donc l'affaire des financiers. » (Bouquin, 2005b, p.3). Bouquin souligne ici deux aspects qui caractérisent la crise du contrôle de gestion :

- Sa « financiarisation », qui tient certainement de ses origines comptables, mais aussi de ses aspects techniques, relevant de l'avènement des technologies de l'information, de la décision et de la communication ;
- L'attribution des caractéristiques des pratiques des contrôleurs de gestion aux fonctions du contrôle de gestion.

Concernant le premier point, la financiarisation du contrôle de gestion, cela tient certainement à ses origines comptables, techniques, connues comme étant des représentations normalisées de l'entreprise, permettant la prise de décision. Cela tient aussi peut-être aux formations, orientées vers un outillage, une forme d'ingénierie du contrôle de gestion (Bourguignon, 2003). Ces techniques ne deviennent-elles pas prédominantes face aux enseignements plus « théoriques » destinés à faire réfléchir ? Ces enseignements doivent-ils être revus ? Doit-on y introduire les éléments essentiels à une réflexivité de l'apprenant par rapport aux outils proposés ? Certes, les entreprises demandent aux formations « professionnalisantes » (c'est-à-dire n'orientant pas vers la recherche) d'outiller le futur professionnel afin qu'il ait des solutions rapides à proposer. Toutefois, certaines modalités pédagogiques visant à introduire cette réflexivité existent, comme par exemple les mémoires à rédiger après un stage. Enfin, au-delà de la « financiarisation » du contrôle de gestion, la dimension idéologique du chiffre comme étant le contrôle a contribué à cette perspective « technicienne » du contrôle.

L'informatisation du processus de contrôle a accéléré le mouvement du contrôle de gestion vers une fonction relevant de « techniques » (Boitier, 2008 ; Meyssonier et Pourtier, 2006). En effet, les systèmes de gestion intégrés (SGI) sont des outils de gestion, porteurs de schèmes (Rabardel, 2005), de bonnes pratiques, liés à l'esprit dans lequel ils ont été conçus. Ils sont donc adoptés au regard des normes qu'ils portent, de la légitimité (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) qu'ils procureraient en termes de pratiques de contrôle. Boitier (2008) souligne ainsi que les SGI sont perçus comme déterminants pour l'intégration de Systèmes de Contrôle de Gestion (SGC). Certes, la formalisation des SGC que les SGI imposent facilite la construction et la décentralisation des représentations (Meyssonier et Pourtier, 2006), et offre ainsi des possibilités d'amélioration du contrôle (par la fiabilisation des données notamment). Toutefois, Boitier (2008) relève que les SGI sont régulièrement adoptés dans une perspective de rendu de compte (Dumez, 2008), par exemple entre une maison-mère et sa filiale : ainsi, le SGC formel construit en s'appuyant sur le SGI est trop rarement articulé avec un SGC informel. Ce qui conduit à perdre de vue la nécessité, d'une part de la coordination au sein d'un dispositif de contrôle de gestion, et d'autre part d'espaces de retours réflexifs pour les

acteurs sur l'action. Ce qui fait courir un risque organisationnel : moins d'apprentissage organisationnel, et moins de cohérence entre les objectifs individuels et collectifs.

Concernant le rôle du contrôle de gestion tel que perçu par les entreprises, il suffit de se rendre sur le site internet de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC) pour comprendre l'écart existant entre les fonctions attribuées au contrôle de gestion par la recherche, et celles demandées par les entreprises. Nous vous proposons ci-dessous une synthèse des tâches de dix propositions d'emploi relevées sur le site de l'APEC :

- analyse et organisation du suivi des coûts ;
- calcul des coûts de revient ;
- établissement des coûts prévisionnels des nouveaux produits ;
- élaboration et suivi du budget annuel ;
- établissement du reporting ;
- analyse des marges.

Toutefois, comme le souligne Morales (2013), les contrôleurs de gestion souhaitent voir leur rôle évoluer, du professionnel du chiffre au conseil des managers : *« Au niveau des tâches, les contrôleurs minimisent généralement l'aspect technique de leur travail, et tous souhaitent réduire leur participation à la production industrialisée de chiffres, pour se focaliser sur leur interprétation. »* (Morales, 2013, p.65). Peut-être le rôle du contrôle de gestion consiste-t-il, comme le recommande Lorino, non pas à interpréter, mais à fournir aux acteurs de l'organisation des représentations qui puissent être interprétées par eux, pour qu'ils puissent agir et piloter.

Enfin, au-delà de la perception des fonctions du contrôle de gestion par les entreprises, force est de constater que de nombreuses recherches, questionnant les pratiques de contrôle de gestion dans les organisations, interrogent le contrôleur de gestion et/ou le chef d'entreprise dans le cas des PME (Nobre, 2001). En effet, alors que toutes les définitions ou typologies que nous avons citées précédemment évoquent le contrôle de gestion comme un processus traversant l'organisation (verticalement et horizontalement), les managers sont finalement peu observés ou interrogés quand il s'agit de contrôle de gestion.

2.1.2 ... à un contrôle partagé

Dans leur article, Godener et Fornerino (2005) plaident pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion. Ils s'appuient sur les résultats d'une recherche menée auprès de managers, s'intéressant au regard porté par ces derniers sur le processus de contrôle de gestion. Leur recherche est fondée sur le modèle représenté ci-après.

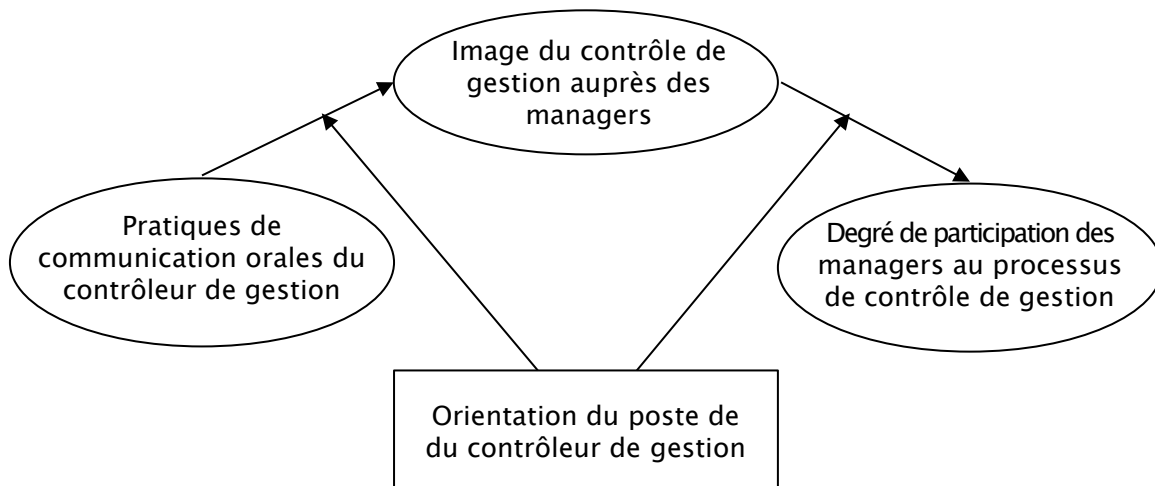


Figure 6 : Modèle de recherche proposé par Godener et Fornerino (2005, p.129)

Une première conclusion est l'influence de la perception du contrôle de gestion par les managers sur leur participation à ce processus : plus l'image se rapproche de celle de fonction support, plus la participation des managers au processus est importante. Un second résultat concerne le mode de communication adopté par le contrôleur de gestion : une communication orale ouverte sur le long terme est plus efficace. Cette recherche est exploratoire (en raison de la taille de l'échantillon) et trouve une limite fondamentale : les acteurs interrogés sont les contrôleurs de gestion. Or, comme le rappellent les auteurs en s'appuyant sur une recherche menée par Bourguignon : « *On fait du contrôle de gestion avec eux*¹⁰. » (Godener et Fornerino, 2005, p.122) Ce biais est important, car les perceptions des managers concernés n'ont pas été étudiées, et ainsi aucun croisement n'a pu être effectué avec celles des contrôleurs de gestion interrogés. Toutefois, ce qui nous intéresse surtout ici est l'origine de la recherche : la participation des managers au processus de contrôle de gestion. D'une part, pour

¹⁰ Eux : les acteurs, les managers

la faciliter la co-construction des représentations, et d'autre part pour un partage des interprétations (Lorino, 1995).

Cette nécessité pour les managers de participer au processus de contrôle de gestion repose sur le fait que ce sont les acteurs principaux de ce processus. Anthony (1965 ; 1988) ou Simons (1994) le rappellent dans les définitions qu'ils donnent du contrôle de gestion :

- « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Anthony, 1965, p.17) ;
- « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* » (Anthony, 1988, p.10) ;
- « *Les systèmes de contrôle de gestion sont l'ensemble des processus et [...] procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* »¹¹ (Simons, 1994, p.5).

L'intérêt de ces trois définitions peut être synthétisé de cette manière : le contrôle de gestion d'une part est une fonction support pour les acteurs de l'organisation et d'autre part est « incarné » par ces acteurs. C'est ce qu'en substance Follett décrit dans l'ensemble de ses écrits : le management, c'est le contrôle (in Fiol, 2005). Plus précisément, Follett conçoit le contrôle comme une activité de management, du manager. Ce dernier doit pouvoir acquérir les connaissances lui permettant de coordonner ses activités avec celles des autres acteurs de l'organisation. Comme nous l'avons souligné plus en avant, le contrôle est un processus de mise en cohérence de l'organisation, qui nécessite une coordination entre les différents responsables, de leurs décisions et de leurs actions, eux-mêmes devant assurer la coordination des différentes activités de l'entité dont ils ont la responsabilité. Ainsi, au-delà des instruments qui peuvent le « supporter »,

¹¹ Simons utilise cette définition pour caractériser les systèmes de contrôle de gestion comme systèmes d'information.

le contrôle dans une organisation peut être compris à partir des représentations que s'en font les managers, représentations communes ou non. Les responsables opérationnels sont en effet au cœur du processus de délégation de responsabilité dans l'organisation. D'une part, ils doivent rendre compte de leur action et faciliter le rendu de compte des acteurs « sous leur autorité ». D'autre part, au-delà de ces relations d'agence, ils sont au cœur du dispositif de pilotage : « *La fonction de pilotage sera de plus en plus distribuée et prise en charge directement par les acteurs opérationnels eux-mêmes. Ceci conduit à réorienter les fonctions de contrôle traditionnel vers des missions d'expertise, de soutien méthodologique et pédagogique.* » (Lorino, 1995, p.280).

2.2 Des représentations partagées pour une nécessaire coordination

Les dispositifs de gestion ont deux fonctions principales : la coordination et l'équilibrage (2.2.1), ce qui nécessite une co-construction et une diffusion de représentations (2.2.2).

2.2.1 La coordination et l'équilibrage : deux fonctions essentielles du pilotage

Dans les développements précédents, nous avons souligné deux enjeux majeurs pour le contrôle de gestion : assurer la cohérence externe et interne, et contrôler tout en s'appuyant sur la notion de responsabilité, d'autonomie. Pour Lorino (1995), les deux fonctions principales du dispositif de pilotage d'une organisation sont la coordination et l'équilibrage : la première vise à répondre à ces enjeux.

Le pilotage est un dispositif inscrit dans une organisation, qui comprend un vaste ensemble d'acteurs. Il peut ainsi y avoir autant de représentations de l'action, des processus de création de valeur, que d'acteurs. Toutefois, le rôle du pilotage, des outils de contrôle de gestion, est d'être support de l'action collective. Comme nous l'avons souligné dans la section précédente, nous comprenons l'action collective comme la coordination d'activités individuelles (et non pas l'addition). La fonction de coordination du pilotage, selon Lorino (1995), relève de cette dualité entre action collective et actions individuelles. En l'absence de coordination, Lorino (1995) souligne le risque de « découplage », en s'appuyant sur les travaux de Friedberg. Il qualifie ce découplage de naturel : chaque acteur

ne peut prévoir les comportements des autres acteurs, et chacun a sa propre représentation de l'organisation. Les intérêts des différents acteurs sont divergents. Ainsi, chacun aura tendance à **préserver son autonomie** (à limiter son interdépendance avec les autres acteurs) face à l'imprévisibilité du comportement des autres acteurs. Une autre (ou conjointe) alternative pour l'acteur est d'augmenter sa marge de manœuvre individuelle. Le concept de slack, mis en évidence par Cyert et March (1963), est un exemple d'effet résultant de ces comportements orientés vers l'augmentation de l'indépendance et des marges de manœuvre. La coordination est donc utile pour limiter les zones d'incertitude constituées par chacun des acteurs de l'organisation, et pour éviter le découplage de l'action. Mintzberg insiste sur l'importance de l'articulation entre les tâches et les acteurs qui doit accompagner la division du travail, et développe le concept de « mécanismes de coordination » qu'il décrit comme la « *colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation* » (Mintzberg, 1982, p.19). Dans le cadre de leur recherche sur le pilotage d'un voilier, Bouty et Drucker-Godard (2012, p.163) définissent la performance « *comme une réalisation collective fondée sur la coordination des contributions individuelles des membres de l'organisation* ». La coordination est donc support du processus de performance. L'intérêt de cette recherche réside dans l'apport d'une cinquième dimension à la coordination¹², le rythme. La coordination est ainsi conçue comme une « *alternance opération/conduite (pour laquelle) les phases de conduite correspondent à des moments de relative stabilité environnementale et de veille (et) les phases d'opération [...] des moments de développement de l'action* » (Bouty et Drucker-Godard, 2012, p.163-164). Les auteurs insistent sur la « non-opposition » entre ces deux types de phases et l'imprévisibilité du rythme. Cette coordination en tant que rythme s'oppose alors aux travaux de Taylor ou Fayol, la recherche étant menée en environnement changeant, complexe et perturbé par moments.

Bouquin (2005d) souligne aussi le caractère essentiel de la coordination au sein des organisations, au regard de la nécessité d'assurer performance et survie : « *Différents types de coordinations doivent être assurés dans les organisations [...]. Des contraintes existent, mais aussi des libertés quant aux solutions*

¹² Les quatre dimensions de la coordination mises en évidence par la recherche étant les suivantes : recouvrements cognitifs, sens partagé, nécessité d'une forme de structure, rôle de la communication.

disponibles pour coordonner. » (Bouquin, 2005d, p.90). Une forme de coordination proposée par Ouchi (1977 ; 1979 ; 1980) est celle du clan. Le clan favorisant la coopération entre les différents acteurs qui le composent, les objectifs et les valeurs des différents acteurs sont cohérents avec ceux de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Ouchi (1977 ; 1979 ; 1980) souligne aussi l'importance de la confiance, dans le contrôle par le clan. Confiance que la coordination doit pouvoir « organiser » afin de limiter les comportements fondés sur les seuls objectifs individuels, ou comportements dits « opportunistes ». La coordination permet aussi de prendre en compte une des ambiguïtés du contrôle de gestion : assurer le contrôle tout en favorisant l'autonomie (la responsabilité). En effet, il s'agit, de mettre en responsabilité certains acteurs (en suivant en règle générale la ligne hiérarchique), en leur donnant le « pouvoir » de décision, sans enlever leur autonomie aux autres acteurs de l'organisation. La coordination peut faciliter l'organisation de structures de pouvoir au sein de l'organisation et par voie de conséquence l'autonomie des acteurs. La coordination, pour assurer sa fonction de mise en cohérence, doit s'appuyer sur des représentations communes, partagées. Il peut s'agir de techniques de travail, de réunions programmées, de règles (Lorino, 1995).

Dans les développements précédents, le contrôle de gestion est présenté comme un processus accompagnant le changement. Face à un environnement de plus en plus complexe, et présentant de nouvelles contraintes, les organisations doivent aussi assurer leur pérennité. Concrètement, il s'agit de continuer à exister tout en changeant, un exercice d'équilibration¹³. L'équilibration est un processus qui doit permettre la modification adaptative de la structure cognitive de l'organisation, des acteurs qui la composent. Lorino s'appuie sur le concept de « rationalité adaptative » de March (1991) pour expliquer ce processus d'équilibration. Ainsi, ce processus comprend deux phases, qui ne se succèdent pas nécessairement strictement, qui peuvent se superposer, et dont l'alternance n'est pas prévisible¹⁴. Toutefois, la phase d'**assimilation** est la première étape. En effet, cette phase consiste à appliquer des actions déjà connues, à un contexte émergent, un changement. Concrètement, face à une nouvelle situation, les

¹³ Lorino a emprunté à Piaget cette notion d'équilibration.

¹⁴ Cet aspect rejoint la notion de rythme telle que proposée par Bouty et Drucker-Godard (2012) pour caractériser la coordination.

acteurs chercheront à appliquer des solutions existantes. Si ces solutions conviennent, cela viendra modifier les schèmes d'action de ces acteurs, de l'organisation, en intégrant dans le socle de connaissances la nouvelle situation qui a trouvé une réponse dans les solutions préexistantes. Toutefois, Lorino souligne qu'il est fréquent que des actions déjà connues ne soient pas « intégralement » applicables à une nouvelle situation. Elles doivent être adaptées, modifiées. Il est possible aussi qu'autre chose nécessite d'être créé. Il s'agit de la phase d'**accomodation**. Il s'agit d'un « *retour réflexif de l'organisation sur elle-même [...] qui produit de nouvelles représentations, à partir des anciennes, et ces nouvelles représentations seront nécessairement, d'une manière ou d'une autre, fût-ce par négation, l'image des anciennes* » (Lorino, 1995, p.205). Lorino insiste sur l'illusion que représente la volonté de faire « table rase » du passé. Dans son article « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », Alter (1993) décrit cet exercice d'équilibration, d'un point de vue organisationnel. Il ne s'agit pas de contrôle de gestion, mais de la confrontation de deux groupes au sein d'une entreprise : celui des innovateurs (ou nouveaux professionnels) qui introduisent de nouveaux modes d'organisation du travail, et celui des légalistes, qui tentent de maintenir les modes d'organisation plus « tayloriens » existants. Si les logiques des deux groupes s'opposent en apparence, Alter (1993) décrit leur articulation : « *La logique de l'organisation* » a pour « *enjeu majeur [...] de préciser les fonctions et les rôles au fur et à mesure que se développe l'innovation.* » (Alter, 1993, p.187).

2.2.2 Des représentations partagées pour assurer coordination et équilibration

Les outils, formels et informels, de contrôle de gestion doivent ainsi pouvoir fournir des représentations pour que coordination et équilibration puissent exister. Il s'agit aussi de permettre l'interprétation, indispensable au processus de contrôle de gestion. Comme le soulignent Bouquin et Fiol (2007), faisant référence à Follett, le contrôle de gestion doit permettre aux acteurs (managers) de penser. Pour Lorino (1995), les représentations sont de deux ordres :

- Des représentations qui visent à reproduire fidèlement et exactement la réalité. Or, comme nous l'avons souligné, la complexité de la réalité des

organisations et de leur environnement est croissante. S'il n'est pas possible de renoncer à cette complexité, les interprétations pour représenter la réalité s'en trouvent donc complexes et par voie de conséquence coûteuses. La comptabilité analytique est confrontée à ce défi : privilégier la simplicité au risque de la non-représentativité, ou la complexité au risque d'un coût excessif.

- Des représentations pour lesquelles on a renoncé à représenter la complexité, soit ne reflétant qu'une partie de cette réalité, qu'un aspect précis. Ces représentations sont moins coûteuses.

Les dispositifs de pilotage comprennent en général les deux types de représentations. Chaque organisation va construire un système ou dispositif de représentations adapté, pour un usage précis. Les dispositifs de contrôle de gestion vont ainsi comprendre des « sous-dispositifs », tels que :

- la comptabilité, qui propose des représentations fidèles, permanentes et stables ;
- les indicateurs (ou tableaux de bord), qui vont permettre l'interprétation de l'action, des activités. Ces représentations, plus adaptables, ne sont pas forcément financières, mais relèvent, comme les signes comptables ou financiers, d'une interprétation de la performance de l'organisation. Elles permettent, en focalisant sur un point précis de l'action, de repérer les dysfonctionnements éventuels de l'organisation

Les acteurs doivent ainsi pouvoir prendre des décisions, en s'appuyant sur ces représentations. Le contrôle de gestion (ou le pilotage) doit en effet être au service du manager, thèse défendue par le courant managérial de la recherche en contrôle de gestion. Fayol, Anthony, Sloan, et plus récemment Kaplan, ont tous eu pour objectif de proposer des solutions, voire des outils, en ayant comme centre de réflexion les informations pertinentes à destination des managers (Chatelain-Ponroy, 2008).

Une des difficultés relevées par Lorino (1995) est la nécessité que ces représentations soient partagées. En prenant pour exemple les objectifs, leur déclinaison du global au local, ou leur simple diffusion dans l'organisation, il

soulève la question de la réelle prise en compte par les acteurs d'objectifs ainsi déclinés, qu'ils ne sont pas en capacité d'interpréter, n'ayant pas participé à la construction de cette représentation. Ce type de représentations pose des problèmes de coordination ; ils tendent à induire des interprétations relevant de schèmes d'action spécifiques à chaque acteur, et donc un risque que chaque acteur agisse de façon différente.

Pour assurer la coordination, les représentations doivent certes permettre la cohérence entre global et local (la cohérence interne), mais leur déclinaison du local au global passe généralement par la traduction du signe pour chaque acteur, dans sa réalité (son métier, par exemple). Lorino (1995) propose la notion « d'héritage contextualisé » : le local hérite des représentations du global, traduites dans son contexte d'action. Pour que ces représentations d'une part participent à la coordination et d'autre part soient partagées, un travail collectif de « projection » des représentations globales vers des représentations traduites localement doit être effectué : « *Remonter de l'objectif stratégique global aux causes locales [...], chercher comment l'objectif stratégique « se projette » en objectifs et modes d'actions locaux spécifiques, à travers les enchaînements causes-effets.* » (Lorino, 1995, p.242) Ainsi, chaque acteur dispose de représentations qui correspondent à sa réalité dans l'organisation. Ces systèmes de représentations locaux s'articulent entre eux pour former un système complet.

Enfin, comme nous l'avons souligné, le contrôle de gestion est un processus support à l'action, support au changement. L'entreprise change, l'environnement change, les acteurs apprennent au cours de l'action, détectent de nouveaux problèmes à l'aide du système de représentations construit. Le retour d'expérience, individuel et collectif, doit pouvoir se faire. Ainsi, pour que la coordination soit pérenne, il convient de conserver à l'esprit que le système de représentations évolue, en effectuant ce retour d'expérience. « *La théorie de l'action globale, organisationnelle, émerge ainsi comme effort continu d'articulation des représentations organisationnelles locales en système.* » (Lorino, 1995, p. 243) Lorino prolonge ainsi la définition de l'organisation proposée par Argyris et Schön (1978) : « *L'organisation est un artefact des*

manières individuelles et collectives (règles de l'art, système de valeurs socioculturel...) de représenter l'organisation. »¹⁵(Lorino, 1995, p.243)

Au-delà des bénéfices en termes d'apprentissage organisationnel, certaines recherches soulignent que la **participation à la fixation des objectifs** (un exemple de représentation) est déterminante pour la perception du processus de contrôle par les acteurs. L'action collective serait ainsi renforcée par la participation et l'adhésion aux buts de l'organisation. C'est la question de la justice perçue des processus de contrôle qui est soulevée (Langevin et Mendoza, 2013). Par exemple, concernant le processus budgétaire, Lindquist (1995) et Libby (1999) ont mené des études expérimentales qui « *ont montré que les sujets ayant la possibilité de s'exprimer au moment de la fixation des budgets perçoivent le processus plus juste que ceux à qui cette opportunité n'est pas offerte* » (Langevin et Mendoza, 2013, p.42). La justice des processus de contrôle perçue par les acteurs, au regard de la participation à la construction des représentations, aurait ainsi un impact sur la confiance des acteurs dans l'organisation. Par voie de conséquence, leur engagement serait accru, favorisant ainsi la performance. Langevin et Mendoza (2013) soulignent que cette démonstration peut aussi être appliquée à la participation des managers à l'étape d'évaluation du processus de contrôle. En effet, au-delà du retour réflexif pour l'action, la perception de justice dans l'évaluation (être entendu, pouvoir expliquer) dans cette étape sera déterminante pour l'engagement des acteurs dans l'organisation. Finalement, la participation d'un ensemble d'acteurs au processus de contrôle sera bénéfique d'une part en termes de construction de représentations partagées, et d'autre part d'un point de vue de l'engagement de chacun des acteurs vers les objectifs organisationnels. Il paraît donc utile de favoriser cette participation. La question de la « diffusion » du contrôle de gestion à l'intérieur des organisations est ainsi posée.

¹⁵ Les mots en gras sont les termes ajoutés par Lorino à la définition d'Argyris et Schön.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce chapitre, nous soulignons la nécessaire co-évolution des organisations et de leurs instruments. Les outils de gestion sont adaptés à l'organisation qui les accueille, et l'organisation subit aussi des modifications dues aux caractéristiques des outils. Les dispositifs de gestion se construisent et sont en perpétuel mouvement, comme les organisations dans lesquelles ils s'inscrivent. Au-delà des effets d'un outil en particulier sur l'organisation qui l'adopte, au-delà de la dynamique particulière de cet outil dans cette organisation, nous pensons qu'il est nécessaire d'adopter une perspective plus globale, au niveau du dispositif, au sens de De Vaujany (2005b). Cette perspective permet d'observer les différentes interactions entre objets, règles et acteurs, et de comprendre dans quelle mesure les outils participent aux objectifs assignés au(x) dispositif(s) dans le(s)quel(s) ils s'insèrent.

Concernant le contrôle de gestion, ou contrôle selon Henri Bouquin, les recherches ont identifié différents modes de contrôle. Ces typologies, si elles recensent des facteurs favorisant tels ou tels mode de contrôle, s'intéressent principalement à la cohérence interne. Or une organisation ne se résume pas à elle-même. Elle ne peut être comprise qu'en prenant en compte son environnement. Décrire les dispositifs interne et externe pour comprendre ces dispositifs et leur articulation (ou leur non-articulation) est un enjeu, à la fois en termes de recherche et d'un point de vue managérial. Le contrôle étant nécessairement diffusé dans l'organisation, un recensement des modes de contrôle locaux et globaux semble s'imposer. Dans une recherche, se limiter aux dirigeants ou à la fonction contrôle de gestion ferme la porte à toute possibilité de compréhension des dispositifs locaux. Enfin, ne pas se limiter à un outil de contrôle, mais au dispositif de pilotage, permet de mettre en évidence des outils utilisés pour piloter, qui n'étaient pas perçus comme tels lors de leur introduction dans l'organisation. L'e-mail devenu outil de contrôle en est un bon exemple (Nogatchewsky et Sponem, 2002).

Notre intention est d'appréhender les dispositifs de gestion, d'observer dans quelle mesure ils contribuent à la construction de représentations, leur partage et leur diffusion, pour assurer simultanément la coordination nécessaire, tout en favorisant le processus d'équilibrage en fonction des évolutions de l'environnement interne et externe.

CHAPITRE 2 : LA PERSPECTIVE APPROPRIATIVE APPLIQUEE AUX DISPOSITIFS DE GESTION

Section I. De l'appropriation des outils de gestion.....	73
1. Plusieurs acceptions du terme « appropriation ».....	73
2. De la diffusion des innovations à leur appropriation	77
Section II. ... à la perspective appropriative	87
2. Le processus d'appropriation	88
3. La perspective appropriative : à la recherche d'indices caractérisant l'appropriation.....	97

Dans le premier chapitre, les développements sur les outils de gestion permettent de dépasser la conception instrumentale et déterministe qui a prévalu pendant de nombreuses années, et qui tend encore à prévaloir. Perspective instrumentale d'autant plus développée que le contrôle de gestion est souvent assimilé (réduit) à la mesure : mesure des performances individuelles et collectives, mesure des coûts, indicateurs chiffrés...

Les premiers travaux sur les outils de gestion ont mis en avant les difficultés de l'appropriation des outils et l'écart entre l'utilisation pensée par les concepteurs et l'utilisation réelle par les acteurs dans l'organisation (Aggeri et Labatut, 2010). Il convient de s'intéresser à leur mise en pratique, de confronter les usages réels aux usages prévus, de comprendre les échecs ou les détournements pour mieux appréhender le fonctionnement des organisations, et les effets que peuvent avoir les outils de gestion sur ces dernières. Ce qui pose la question fondamentale de leur insertion dans un dispositif et de leur appropriation au sein d'une organisation. S'intéresser à la mise en pratique n'est pourtant pas suffisant. Il convient en effet d'aller au-delà des impacts des outils sur l'organisation en question et de poser la question de la trajectoire d'appropriation (de Vaujany, 2003), afin d'une part de reconstituer cette trajectoire *ex ante* et d'autre part d'envisager la(les) trajectoire(s) possible(s). Pour effectuer cette analyse, nous mobilisons la notion de perspective appropriative développée par de Vaujany (2006).

Dans ce chapitre, la première section vise à définir le concept d'appropriation, « une opportunité de repenser les outils de gestion » (Grimand, 2012). La seconde section est consacrée au cadrage conceptuel et méthodologique de notre recherche, autour de la notion de perspective appropriative. Cette perspective consiste à identifier les indices d'appropriation ainsi que la capacité d'appropriation développée dans l'organisation pour faire évoluer (adapter) les dispositifs de gestion.

Section I. De l'appropriation des outils de gestion...

De nombreux chercheurs, en s'intéressant à la mise en pratique des outils de gestion, ont souvent constaté les écarts entre ce qui est prévu lors de la conception d'un outil de gestion, et ce qui est réalisé avec cet outil, dans la pratique des acteurs. Ils se sont donc intéressés à l'usage, au rôle des acteurs dans la mise en œuvre des outils. De Vaujany et al. (2005) ont ainsi valorisé le rôle de l'acteur/utilisateur, comme participant aussi à la conception. Conception et usage ne doivent donc plus être opposés, l'outil étant aussi conçu lors de son usage. Dans cette section, nous revenons plus en détail sur la caractérisation des interactions acteur/outil en revenant sur les acceptions du terme appropriation et son étymologie (1), afin de dresser une synthèse des différents courants de recherche portant sur l'appropriation (2).

1. Plusieurs acceptions du terme « appropriation »

Les développements sur l'étymologie du terme « appropriation » (1.1) permettent de mettre en perspective la diversité et la complémentarité des travaux de recherche, menés essentiellement dans le domaine des systèmes d'information (1.2).

1.1 Etymologie

La simple recherche du terme « appropriation » dans le dictionnaire Gaffiot donne comme résultat le nom « appropriatio », avec pour renvoi au verbe « proprio » », 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.

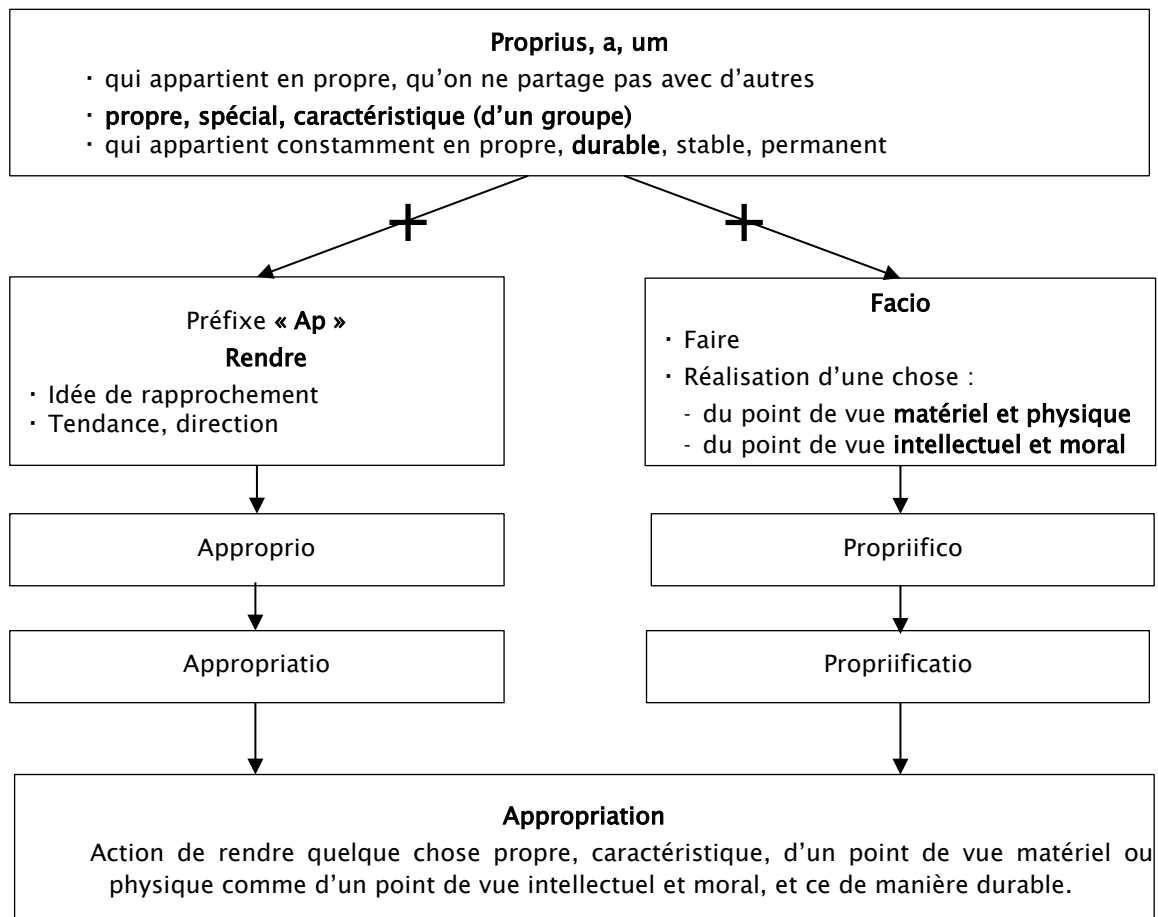


Figure 7 : Différentes étymologies latines du terme « appropriation »¹⁶

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'individus, 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. Littré), 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 »,

¹⁶ Dictionnaire latin-français Gaffiot p. 147 et 1259 – édition en ligne, <http://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php?p=1259>, Novembre 15, 2010, LEXILOGOS.

« conformer » à quelque chose ou à une situation, « convenir ». Une troisième voie, complémentaire des 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 évidence la complémentarité des perspectives matérielle et intellectuelle. 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.

L'appropriation est donc l'action d'attribuer, d'adapter, à la fois matériellement et intellectuellement, quelque chose à un individu, ou à un groupe d'individus. L'individu s'attribuera l'objet, l'adaptera à son usage, et/ou s'adaptera à l'objet. 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'individus).

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 » (Littré, édition de 1875, page 178). Cette définition a pour mérite d'ouvrir le débat à la question d'un troisième élément de l'appropriation, dépassant la simple dualité objet-individu. Nous retrouvons d'ailleurs ce terme d'assimilation dans certaines recherches sur les outils de gestion : avec par exemple « l'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises » (Desmazes et Lafontaine, 2007). 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.

1.2 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, Beaudry et Pinsonneault (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 Beaudry et Pinsonneault (2005).

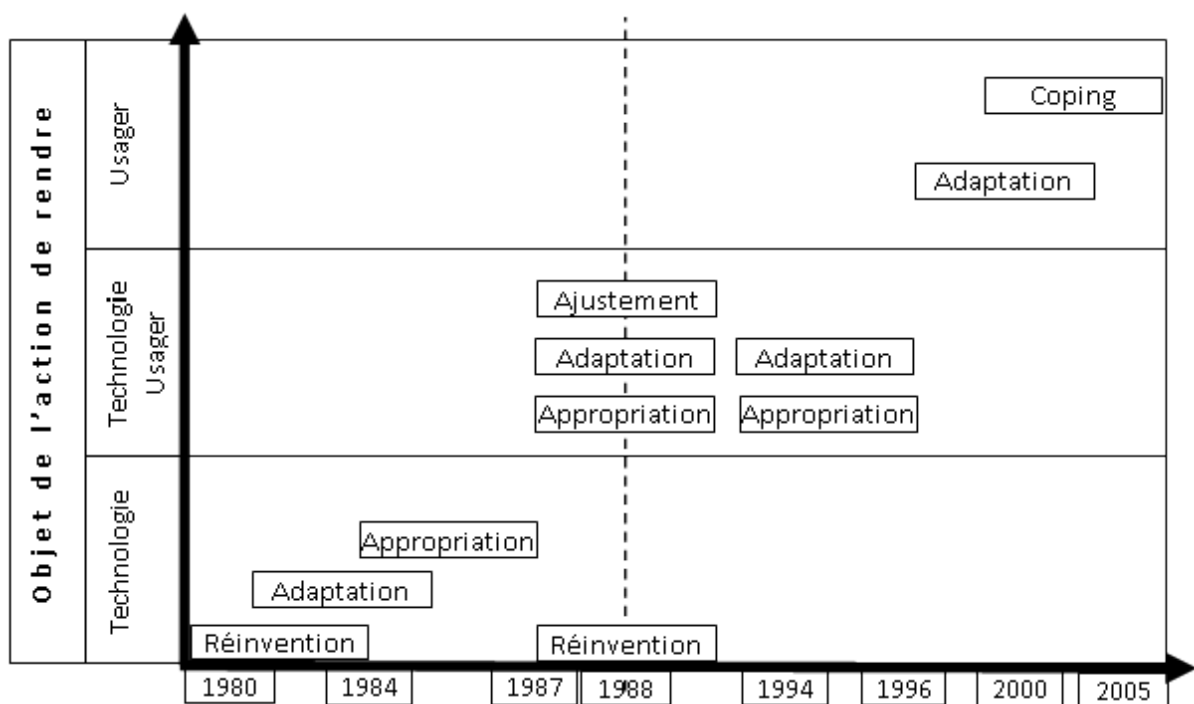


Figure 8: Approches d'appropriation : adapté de Beaudry et Pinsonneault (2005)

Les termes utilisés sont au nombre de cinq, adaptation ayant la plus grande fréquence, rejoignant en ce sens la définition générale du terme. 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'un 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. La perspective intellectuelle ou morale (en particulier l'adaptation réciproque de l'utilisateur et de la technologie) n'apparaît qu'après une dizaine d'années de recherches, notamment avec les travaux de Poole et DeSanctis (1989), ou ceux d'Orlikowski (1992).

Le tableau de Beaudry et Pinsonneault (2005) recense les définitions proposées dans le cadre de recherches autour de l'appropriation. Ce travail de synthèse permet de dresser une liste de termes utilisés, associés à ce fameux concept d'appropriation, et de proposer une définition « détaillée ». L'action d'approprier serait constituée d'une multitude d'activités, définies 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 œuvre sont autant d'indications sur le processus d'appropriation d'outils de gestion dans une organisation.

2. De la diffusion des innovations à leur appropriation

La diffusion des innovations et l'adoption des outils de gestion constituent les premiers courants de recherche en matière d'appropriation (2.1). Ce processus ne s'arrêtant pas à l'adoption d'un outil, les approches structurationnistes se sont focalisées sur les interactions outil/acteur, en phase d'usage (2.2).

2.1 La diffusion des innovations et l'adoption des outils de gestion.

Une revue de la littérature sur le sujet de l'appropriation permet de constater qu'une seule théorie n'explique pas clairement le concept d'appropriation en sciences de gestion. L'approche de la diffusion d'une innovation (Alter, 1990 ; Rogers, 1995), s'est intéressée au processus d'adoption d'une innovation, pour comprendre comment la diffusion de l'innovation peut être favorisée. Ainsi, 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). Il s'agissait d'identifier les facteurs favorisant la première étape de l'appropriation : l'adoption. Ainsi, cinq éléments endogènes d'une innovation sont apparus déterminants :

- l'avantage relatif : utilité perçue de l'innovation par les utilisateurs potentiels,
- la compatibilité : avec les valeurs et pratiques des utilisateurs,
- la complexité : plus l'utilisation est complexe, moins l'adoption est aisée,
- la testabilité ou l'observabilité des résultats : il s'agit de pouvoir tester l'innovation en question.

Rogers (1995, p.13) définit l'innovation comme « *une idée, une pratique ou objet qui est perçu comme nouvelle par un individu ou toute autre unité d'adoption. Il importe peu [...] qu'il s'agisse ou non d'une idée « objectivement » nouvelle* »¹⁷. David (1996) précise, en s'appuyant sur les recherches menées par Zaltman et al. (1973), que : « *pour qu'il y ait innovation, il suffit que l'innovation présente un caractère nouveau pour l'organisation qui l'adopte* » (David, 1996, p.2). Alcouffe et al. (2003) proposent une définition proche de celle de David et inspirée de Kimberly (1981):

« Une innovation managériale est un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par l'individu ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place, affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la

¹⁷ "An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behaviour is concerned, whether or not an idea is "objectively" as new by the lapse of time since its first use or discovery." (Rogers, 1995, p.13)

quantité de l'information disponible pour la prise de décision » (Alcouffe et al., 2003, p.3).

Il suffit donc qu'un individu considère une idée, une pratique ou un objet comme nouveau pour qu'il soit considéré comme une innovation (Alcouffe et al., 2003). Ainsi, d'un point de vue de l'organisation ou de l'individu, tout objet, règle, outil ou dispositif de gestion qui sera perçu comme nouveau pourra être qualifié d' « innovation ».

Ce modèle de diffusion des innovations ne peut cependant suffire à analyser et expliquer l'ensemble du processus de la rencontre entre l'outil de gestion et l'organisation. Comme le souligne Martineau (2008, p.5), « *le modèle de Rogers souffre cependant de deux critiques majeures, qui sont symptomatiques des critiques adressées aux modèles rationalistes en général* ». En s'appuyant sur les travaux d'Abrahamson (1991), Martineau évoque dans un premier temps le biais de l'hypothèse d'infaillibilité technique de l'innovation. En effet, le courant diffusionniste attribue à l'innovation des qualités intrinsèques qui expliqueraient principalement sa diffusion. Cela rejoint les postures rationalistes des premiers courants de recherche sur les outils de gestion. Ainsi, les outils de gestion sont principalement caractérisés par leur « aptitude »¹⁸ à aider à atteindre performance et efficacité. L'acteur (l'utilisateur) n'est pas concerné par ces recherches : il est considéré comme « passif par rapport à l'outil » (Martineau, 2008). Dans le domaine du contrôle de gestion, de nombreuses recherches vont ainsi s'intéresser à l'adoption d'outils tels que l'ABC, en ne s'appuyant que sur l'outil, sans s'intéresser à la pratique. Gosselin et Mevellec (2003), dans leur « *Playdoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion* »¹⁹, formulent une critique qui va dans le même sens:

« Les chercheurs vont transformer les modèles ABC en boîtes noires dont l'exploration serait sans intérêt au regard des questions posées. Toute la recherche va se développer non sur la pratique de l'ABC mais sur le discours de l'ABC sans que l'on sache jamais ce que cet acronyme cache de réalité technique et managériale. » (Gosselin et Mévellec, 2003, p.10)

¹⁸ Aptitude créée par leurs qualités intrinsèques

¹⁹ Leur article est relatif à la méthode ABC

Les auteurs soulignent ici que l'usage envisagé lors de la conception n'est pas questionné par les recherches ayant pour objet la comptabilité de gestion. Les recherches questionnent donc l'adoption.

Rogers (1995) mentionne plusieurs étapes dans l'« innovation decision process » :

- La prise de connaissance de l'innovation,
- La persuasion,
- La décision,
- La mise en œuvre,
- La confirmation.

Au cours de ce processus, l'attention est majoritairement portée sur la décision d'adoption. Finalement, la phase de mise en œuvre n'est pas ou peu questionnée. L'adoption n'est donc pas l'appropriation, ou en tout cas ne reflète pas l'ensemble de la rencontre outil/acteur. Cette étape de l'appropriation (comme nous allons le préciser plus loin) est en effet déconnectée de l'usage de l'innovation, de l'organisation qui l'accueille. Son approche ne prend en compte aucun phénomène de construction sociale au sein de l'organisation. Cette « déconnexion » entre décision d'adoption et appropriation au sein de l'organisation est renforcée par l'analyse faite par Rogers (1995) des facteurs influençant le rythme d'adoption d'une innovation. En effet, Rogers identifie des modes de décision d'adoption différents selon le nombre de « décideurs » et l'origine de la décision (interne ou externe) par rapport à l'organisation qui adopte. Ainsi, *« plus il y a de personnes impliquées dans le processus décisionnel et plus le rythme d'adoption est potentiellement lent »* (Alcouffe, 2004, p.4). Cette analyse du lien entre le nombre de personnes participant au processus de décision d'adoption et le rythme d'adoption (donc de la diffusion de l'innovation) révèle un premier paradoxe entre adoption et appropriation. En effet, les concepteurs d'une innovation, externes à l'organisation, auront intérêt d'une part à s'appuyer sur un acteur pour favoriser l'augmentation du taux d'adoption de leur innovation, et d'autre part à limiter les interventions d'autres acteurs. Or concernant l'appropriation, particulièrement dans le cas du contrôle de gestion, la nécessité d'intéresser (Akrich et al., 1988) plusieurs acteurs dans le processus de choix de l'outil est soulignée, afin de favoriser l'insertion de l'outil dans le

dispositif qui doit l'accueillir. Une innovation pourra ainsi être adoptée sans que les utilisateurs de l'organisation soient intéressés, ce qui mène à l'échec. Dans le cas du contrôle de gestion, un contrôleur ou un directeur financier pourra ainsi, dans une perspective de légitimation de sa fonction, choisir d'adopter une comptabilité analytique, sans que la question du dispositif d'accueil soit posée. L'origine de la décision d'adoption a aussi un effet sur la rythme d'adoption (Rogers, 1995) : *« Les innovations dont l'adoption est imposée sont potentiellement les plus rapides à se diffuser. »* (Alcouffe, 2004, p.4) Cette analyse vient renforcer le paradoxe que nous venons de souligner entre adoption et appropriation : une décision d'adoption imposée à l'extérieur de l'organisation, à l'extérieur du dispositif qui est censé l'accueillir, favorisera le rythme d'adoption. Ainsi, en reprenant l'exemple exposé par Alcouffe (2004), une maison-mère pourra imposer un reporting à ses filiales, sans considération du contexte d'accueil. Ce qui posera la question du sens donné à cet outil au sein de l'organisation qui devrait l'adopter.

Pour l'Ecole française de la sociologie de l'innovation, le modèle proposé par Rogers souffre d'un handicap : conception et diffusion (en vue d'un usage) sont dissociées. Les chercheurs de cette école proposent donc un modèle qui permette de (ré)concilier les deux approches, le modèle de l'intéressement (Akrich et al., 1988) : *« Pour comprendre le succès ou l'échec, c'est-à-dire la diffusion et ses péripéties, il faut accepter l'idée qu'un objet n'est repris que s'il parvient à intéresser des acteurs de plus en plus nombreux. »* (Akrich et al., 1988, p.20). En effet, au risque de paraphraser Akrich et al., ce ne sont que les adaptations mutuelles entre innovation et utilisateurs qui peuvent conduire à la réussite (ou à l'échec) d'une innovation. Ils dénoncent le raisonnement qui consisterait à dire que seules les propriétés intrinsèques de l'innovation peuvent expliquer sa diffusion, sa propagation. L'ignorance du contexte d'accueil, des utilisateurs, dénoterait une croyance démesurée en la technique, propre à la société des ingénieurs. En synthèse, il leur semble absurde de concevoir une solution à un problème sans intéresser les individus qui rencontrent ce problème. Si les concepteurs ont une innovation en vue, ils doivent aussi avoir un contexte d'accueil cible. Ce dernier sera déterminant pour le contenu de l'innovation. Il convient donc « d'intéresser » les utilisateurs au moment de la conception de l'innovation. Cet intéressement consiste en un processus de « traduction » (Akrich

et al., 1988) entre l'innovation et l'environnement socio-économique dans lequel elle doit prendre place. Ce processus de traduction s'effectue à l'aide de représentants et d'intermédiaires (Alcouffe et al., 2003), qu'il convient de chercher, et à qui le(s) concepteur(s) doit(vent) faire confiance. En effet, ce sont ces intermédiaires qui vont permettre la compréhension du contexte et de l'innovation : il faut comprendre d'une part le contexte existant dans lequel se projettent les concepteurs, et d'autre part le contexte qui serait favorable à l'innovation. Cette multitude de représentants, d'intermédiaires, constitue une forme de réseau. C'est une des raisons qui ont conduit à dénommer « théorie de l'acteur-réseau » la théorie de la traduction. Comme le souligne Latour (2004), il ne s'agit pas d'un modèle à appliquer au sens des théories classiques, mais d'une théorie de la description, qui permet de comprendre un environnement et de concevoir une innovation.

Toutefois, en introduisant le concept de ré-invention (la modification d'une innovation au cours du processus d'adoption ou de mise en œuvre), Rogers rétablit un lien entre l'outil et la pratique, entre l'outil et la structure sociale qui l'accueille. Les critiques consistant à caractériser la diffusion des innovations de Rogers peuvent ainsi être mesurées, comme le soulignent Alcouffe et al. (2003). :

« Nous ne pensons pas que le paradigme de la diffusion, tel qu'il est défini par Rogers (1995), suppose une séparation irrémédiable entre l'innovation et son environnement socio-économique. Les phénomènes d'évolution et de réinvention de l'innovation sont également pris en compte par la théorie de la diffusion... à savoir les canaux de communication, la nature du système social ainsi que les efforts des agents de changement... » (Alcouffe et al., 2003, p.38)

Les auteurs proposent le schéma suivant, adapté de l'ouvrage de Rogers.

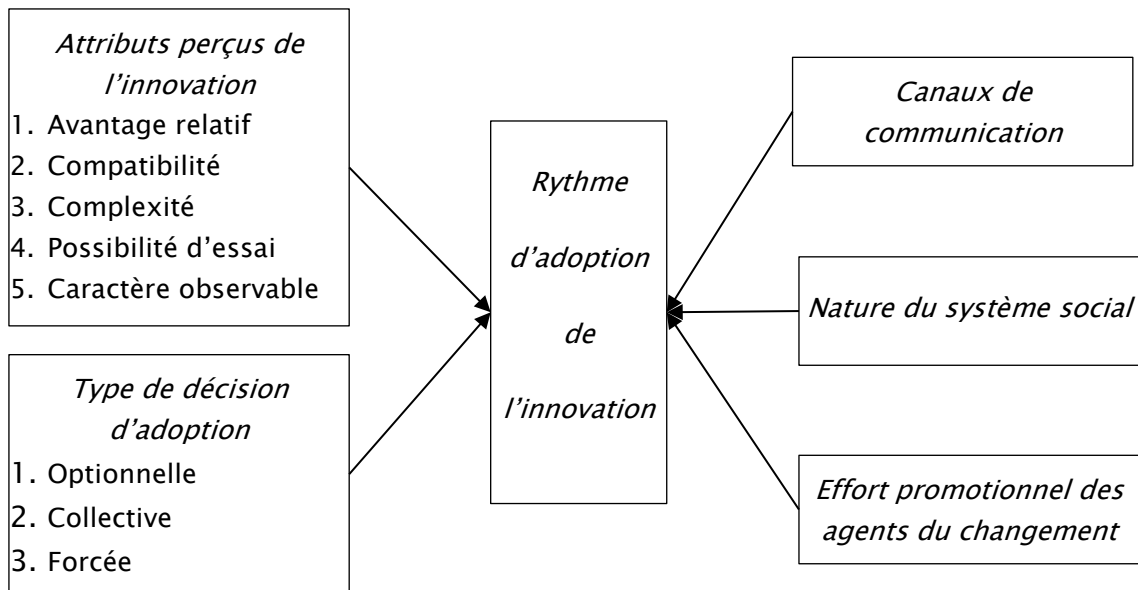


Figure 9 : Déterminants du rythme d'adoption d'une innovation
(adapté de Alcouffe et al., 2003, p.37)

Nous pouvons ainsi remarquer que, sur cinq catégories de déterminants du rythme d'adoption d'une innovation, trois sont consacrées au processus de construction sociale, même si elles ne concernent pas une organisation en particulier, mais plutôt l'environnement de l'innovation, à savoir « *les acteurs de la diffusion, les canaux de communication utilisés et le contexte général* » (Alcouffe et al., 2003, p.40).

2.2 Au-delà de l'adoption, l'appropriation : les perspectives structurationnistes

« *Si l'on analyse les processus d'innovation dans les entreprises dynamiques, on s'aperçoit que la question n'est plus seulement de choisir, ni même seulement d'imaginer des solutions possibles, mais de savoir comment sont générés les espaces organisationnels et techniques au sein desquels les processus se dérouleront* » (David, 2002, p. 174). David (2002) souligne ici la question du rapport d'un outil de gestion avec l'acteur (les acteurs) et l'organisation qui l'accueille. Comprendre l'adoption ne suffit pas pour appréhender l'appropriation : le processus de construction sociale doit être pris en compte.

Dans cette démarche de compréhension de la rencontre outil/acteurs, DeSanctis et Poole (1994) élaborent la théorie de la structuration adaptative (TSA)²⁰. Cette approche, bien qu'utilisée fréquemment en sciences de gestion, dans le domaine des systèmes d'information, a été développée relativement aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)²¹. Plus précisément, les auteurs parlent d'Advanced Technology (Technologies Avancées de l'information). Dans leur approche, DeSanctis et Poole s'appuient sur le concept d'appropriation, qu'ils définissent comme incluant « *les objectifs assignés, ou la signification, que les groupes attribuent à la technologie qu'ils utilisent* »²² (DeSanctis et Poole, 1994, p.130). Selon les auteurs, il est nécessaire d'étudier les pratiques, pour comprendre l'appropriation : « *En identifiant les utilisations instrumentales, nous pouvons commencer à comprendre non seulement les structures qui sont utilisées et comment elles sont utilisées, mais aussi pourquoi elles sont utilisées* »²³ (DeSanctis et Poole, 1994, p.130).

La Théorie de la Structuration Adaptative s'inspire d'une part des approches issues de l'interactionnisme symbolique, et d'autre part de la théorie de la structuration proposée par Giddens (1979), adaptée par Orlikowski (1992) pour les systèmes d'information et plus particulièrement les TIC. DeSanctis et Poole définissent les appropriations comme des « *actions visibles immédiates qui mettent en évidence le processus plus profond de structuration* »²⁴ (DeSanctis et Poole, 1994, p.128). Les auteurs fondent leur cadre théorique sur les structures sociales, les règles et les normes « livrées » avec les technologies, mais aussi prescrites au niveau institutionnel. L'environnement organisationnel intervient tout autant que la technologie dans la TSA.

Selon ces auteurs, une technologie peut être caractérisée selon ses propriétés structurelles et son esprit. **Les propriétés structurelles** désignent le type de règles

²⁰ Adaptative Structuration Theory (AST)

²¹ « Les technologies qui permettent la coordination entre différentes personnes et l'échange interpersonnel, outre la réalisation de transactions commerciales et la réalisation des tâches de travail » (Ologéanu, 2012)

²² "Appropriation concept includes the intended purposes, or meaning, that groups assign to technology as they use it." (DeSanctis et Poole, 1994, p.130).

²³ "By identifying instrumental uses we can begin to understand not only what structures are being used and how they are being used, but also why they are being used" (DeSanctis et Poole, 1994, p.130).

²⁴ "We will call the immediate, visible actions that evidence deeper structuration processes appropriations of the technology" (DeSanctis et Poole, 1994, p.128).

et les ressources de la technologie. Elles permettent de la caractériser selon plusieurs critères : le degré de fermeture, le degré de sophistication, la facilité de compréhension. **L'esprit de la technologie** est l'orientation générale du dispositif, les finalités qu'il véhicule. Ce sont les propriétés structurelles qui déterminent cet esprit : les valeurs et les objectifs qu'elles sont censées permettre de mettre en œuvre. L'esprit de la technologie est ainsi « *L'esprit est la « ligne officielle » que la technologie présente aux acteurs sur la façon d'agir en utilisant le système, comment interpréter ses caractéristiques et comment combler les lacunes de la procédure qui n'est pas explicite* »²⁵ (DeSanctis et Poole, 1994, p.126). D'une certaine manière, l'esprit de la technologie est une combinaison de la philosophie gestionnaire et de la vision simplifiée de l'organisation qui constituent la grille d'analyse des techniques managériales d'Hatchuel et Weil (1992). Si les concepteurs de la technologie en indiquent les modalités d'utilisation, le processus d'adoption de cette technologie participe aussi à l'élaboration de « l'esprit ». **Les auteurs soulignent l'importance de ce processus d'adoption.** En effet, avec le temps, l'esprit devient plus rigide lorsque la technologie est stabilisée et utilisée selon des routines. L'adaptation de la technologie s'en trouve donc limitée.

Pour comprendre l'appropriation d'une technologie DeSanctis et Poole (1994) distinguent quatre dimensions : les modes d'appropriation, la fidélité de l'appropriation, les utilisations instrumentales, les attitudes des acteurs vis-à-vis de la technologie en phase d'utilisation. La première dimension est relative aux **modes d'appropriation** : les modalités d'appropriation des structures de la technologie. Ici, il ne s'agit pas de restreindre la compréhension à la seule phase d'utilisation. En caractérisant le mode d'appropriation, on comprend l'utilisation, et inversement. En effet, le mode d'appropriation peut être direct, c'est-à-dire que les structures de la technologie sont appropriées telles quelles. Il peut aussi être contraint, imposé, ce qui peut expliquer éventuellement la non-utilisation de l'outil. La seconde dimension de l'appropriation est relative à la **fidélité à l'esprit** de la technologie (de l'outil). Il n'y a pas de caractère normatif dans la notion de degré de fidélité à l'esprit. La troisième dimension concerne **l'utilisation** : il s'agit

²⁵ "The spirit is the "official line" which the technology presents to people regarding how to act when using the system, how to interpret its features, and how to fill in gaps in procedure which are not explicitly specified." (DeSanctis et Poole, 1994, p.126)

des objectifs assignés par les acteurs à l'outil, dans leurs pratiques effectives. Ces objectifs peuvent être de plusieurs types : « *centrés sur la tâche, les processus (de communication par exemple),[ou] le pouvoir (influencer l'opinion d'un groupe)* » (Ologéanu, 2012, p.74). Enfin, les **attitudes des acteurs envers l'outil** constituent la quatrième dimension d'analyse. D'une part il s'agit de relever les perceptions des acteurs, en termes de facilité d'usage de l'outil, et d'utilité de l'outil. D'autre part, cette dimension inclut les efforts que les acteurs déclarent vouloir fournir (ou fournissent) dans l'appropriation de l'outil.

Si les auteurs n'ont pas attribué de norme quant à ce que doivent être ces différentes dimensions, ils ont formulé un certain nombre de prescriptions afin de « favoriser » la réussite de l'appropriation : « *La fidélité de l'appropriation à l'esprit de l'outil, le nombre élevé et la diversité des modes d'appropriation, les utilisations instrumentales orientées processus ou tâche, préférables à l'utilisation exploratoire, l'existence d'attitudes positives, etc.* » (Ologéanu, 2012, p.74). Ainsi, alors que leur intention de départ était d'éviter un positionnement déterminisme ou normatif en explorant les interactions outil (technologie)/acteurs, DeSanctis et Poole ont été critiqués pour le caractère prescriptif, et par voie de conséquence déterministe, de leur modèle. Toutefois, nous retenons que, parmi les approches structurationnistes, celle de DeSanctis et Poole « *permet d'analyser finement le changement organisationnel lié à l'utilisation d'une technologie, en étudiant les différentes structures impliquées dans l'action des usagers et leurs interactions* » (Ologéanu, 2012, p.83). Bien que critiquable pour son côté déterministe, leur modèle facilite la compréhension des outils en pratique, dans un dispositif, dans une perspective appropriative. Toutefois, après l'analyse de la pratique et son interprétation en termes d'appropriation, que peut apporter le modèle de l'AST si l'on souhaite dépasser son aspect prescriptif ?

Pour dépasser le caractère prescriptif de l'AST, nous proposons d'utiliser les « *trajectoires d'appropriation* » (de Vaujany, 2003), qui prennent mieux en compte l'aspect processuel de l'appropriation et son caractère « infini ».

Section II. ... à la perspective appropriative

Les apports théoriques précédemment évoqués permettent de concilier les perspectives sur les outils de gestion et de l'appropriation (Hatchuel et Weil, 1992; DeSanctis et Poole, 1994), notamment en termes d'analyse. D'une part la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée des relations organisationnelles fonderaient l'esprit de l'outil, et d'autre part, le substrat technique et les propriétés structurelles seraient comparables²⁶. Cependant, ces éléments restent au niveau de l'outil, alors que notre recherche vise à observer un dispositif pour comprendre les outils en situation. Il faut donc prolonger notre réflexion sur l'appropriation des outils de gestion vers la question de l'appropriation d'un dispositif de gestion. Dans le chapitre précédent, les développements sur le pilotage montrent que les outils de gestion s'insèrent dans des dispositifs de gestion, comme supports de l'action collective, de la co-construction et du partage des représentations. Ces dispositifs de gestion s'appuient sur des structures formelles et informelles, qui sont complémentaires (Guibert et Dupuy, 1997).

Une analyse par le dispositif, au sein d'une organisation, peut permettre de comprendre le contexte de déploiement d'un outil de gestion, et d'interpréter les trajectoires d'appropriation envisageables (Grimand, 2012). Dans un premier temps, il faut identifier des indices d'appropriation, et caractériser le processus d'appropriation (1). Dans un second temps, en s'appuyant sur les travaux antérieurs, la compréhension du processus d'appropriation devrait permettre une interprétation en termes de perspective appropriative (de Vaujany et Grimand, 2005) (2).

²⁶ Nous préférons ici utiliser le conditionnel pour comparer les différents éléments constitutifs ou caractéristique des outils de gestion.

2. Le processus d'appropriation

L'appropriation est un processus constitué de différentes étapes, qui ne se succèdent par forcément (1.1). Plus précisément, deux processus majeurs sont à l'œuvre : un processus de construction de forme et un processus de construction de sens (1.2).

2.1 Différentes étapes dans la rencontre entre outil de gestion et organisation

Nous avons tenté de représenter cette rencontre dans les schémas suivants, en nous appuyant d'une part sur les différentes recherches qui ont mis en exergue les différents enjeux liés à l'insertion de l'outil de gestion dans l'organisation, et d'autre part sur notre expérience en entreprise, en particulier dans le cadre de l'implantation de modules de comptabilité analytique d'un ERP. Ce schéma n'a qu'une vertu pédagogique et sera enrichi au fur et à mesure de la recherche.

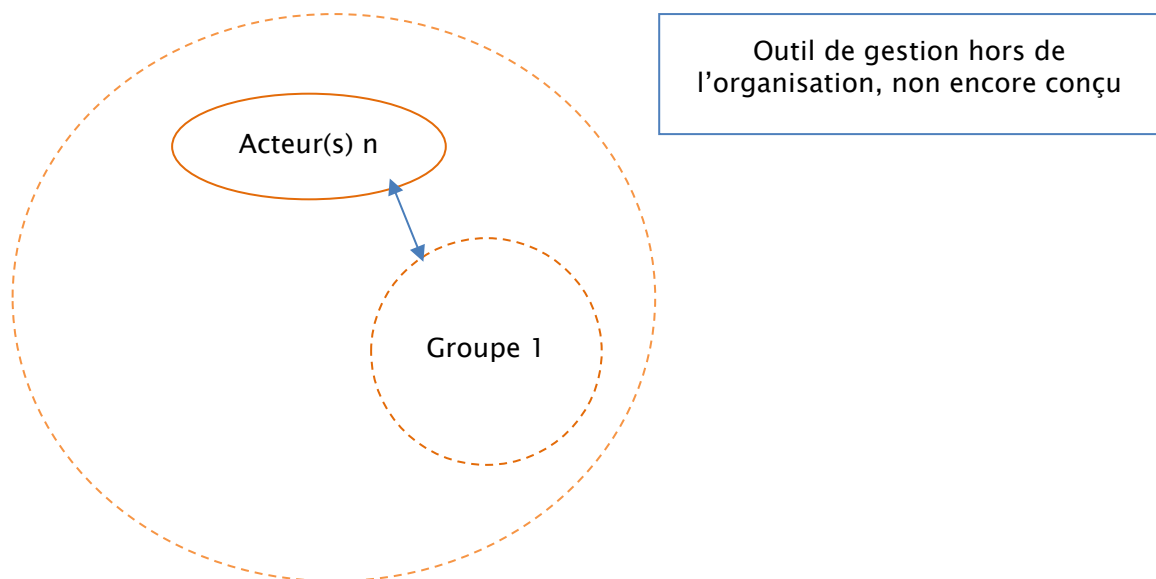


Figure 10 : Appropriation 0 : premiers échanges sur les besoins fonctionnels souhaités

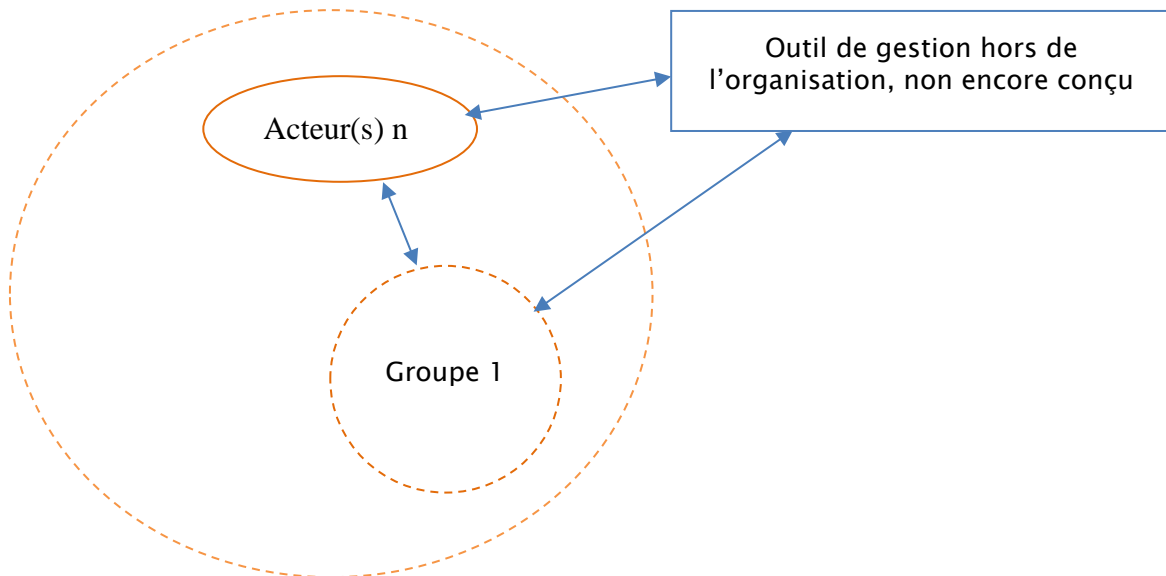


Figure 11 : Appropriation 1 : la découverte, préalable à la rencontre

Nous formalisons ainsi la découverte préalable à la rencontre : un (ou des) acteur(s), dans l'organisation, va (vont) chercher un outil de gestion – ou un objet si aucune règle n'est associée – qui puisse correspondre aux besoins fonctionnels qui auront été déterminés, ou être adapté à ces besoins.

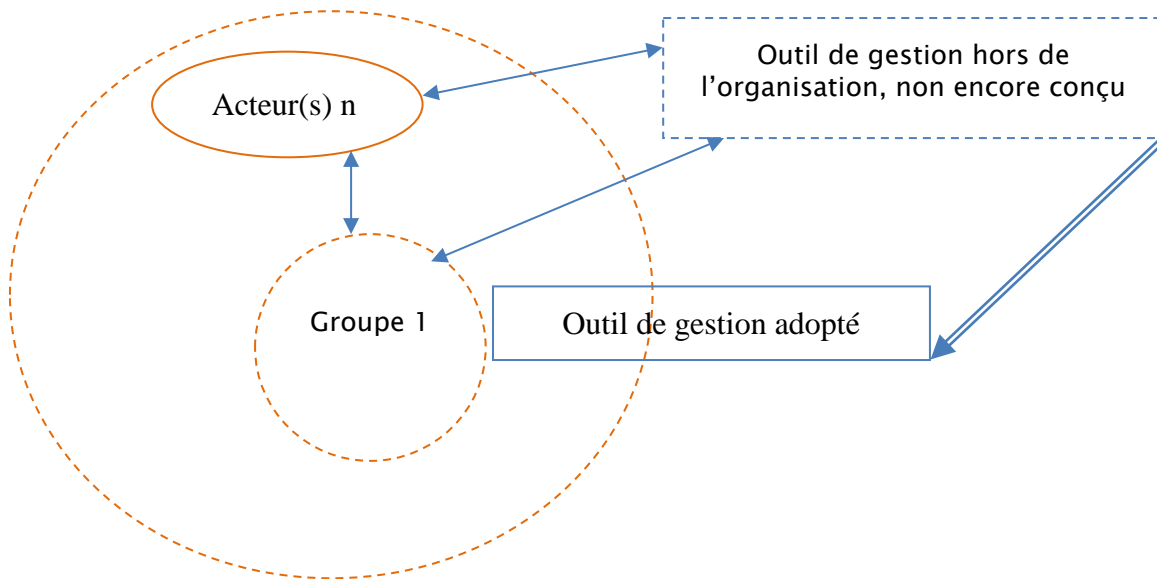


Figure 12 : Appropriation 2 : l'adoption avant la diffusion de l'outil dans l'organisation

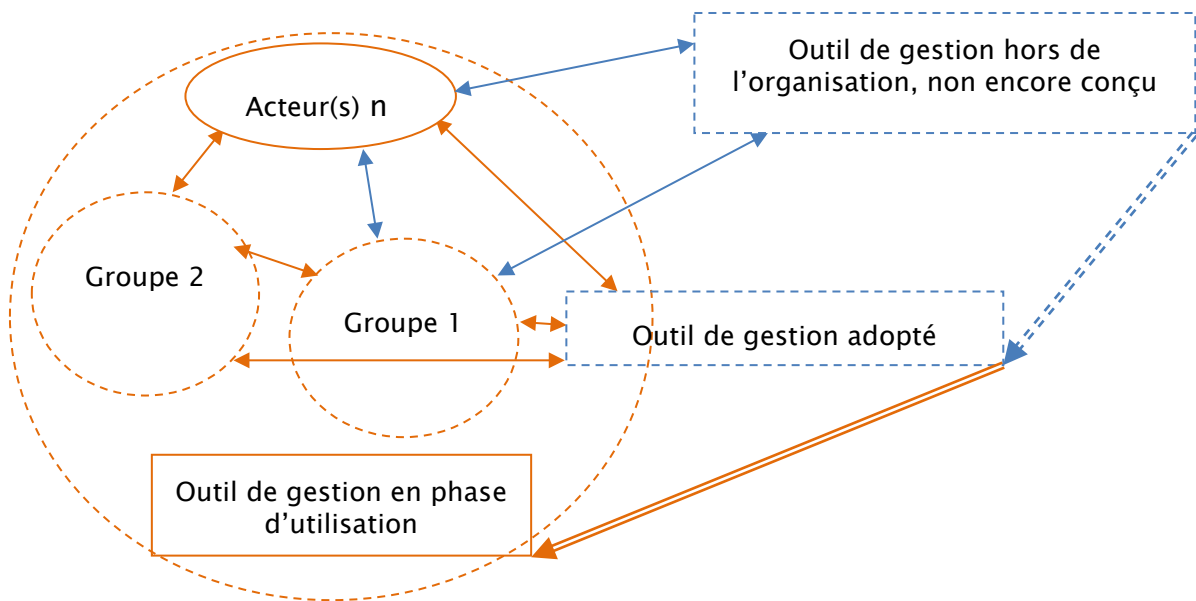


Figure 13 : Appropriation 3 : après la rencontre, l'utilisation

Le concept d'appropriation est usuellement défini comme l'action de « rendre propre à un usage, à une destination ». Nous pouvons visualiser à l'aide de ce schéma les différentes phases qui pourraient constituer ce processus :

- La découverte (figure 10) : un outil peut être choisi pour différents motifs externes à l'organisation (mode, institutions), internes (besoin de représentation des coûts de l'entreprise). Souvent, il s'agit de déterminants à la fois internes et externes. On pourra ainsi s'intéresser à cette première étape de la découverte, aux facteurs de son déclenchement, et aux modalités de sa mise en œuvre (quel acteur découvre ou propose l'outil, ou est désigné pour rechercher un outil).
- Après la découverte de l'outil, la décision d'adoption (figure 12) : quels sont les éléments qui déterminent le choix ? Qui choisit (quels acteurs sont impliqués, ont-ils des fonctions différentes ?). Que connaît-on de l'outil quand on l'adopte ? Comment se déroule l'adoption ?
- Diffusion (ou infusion, selon Rogers) dans l'organisation (figure 12) : vers l'intégration de l'outil dans l'organisation par l'utilisation. Comme nous le verrons plus loin, il s'agit ici de la phase d'usage, de mise en pratique, qui pourra aboutir à différentes situations pour chaque acteur, selon ses propres représentations (rejet, acceptation, routinisation, détournement, bricolage). Selon la durée, les situations ne seront pas identiques : le rejet

apparaîtra généralement plus tôt que la routine ou le bricolage, voire le détournement.

- Au cours de cette phase, l'outil est « intégré » ou mis au « patrimoine » de l'organisation (Rabardel, 2005).

Cette schématisation constitue une représentation idéale et simplifiée du processus. En effet, l'outil peut être imposé par l'extérieur, une maison-mère, une loi ou un ministère, dans le cas des organisations publiques. De plus, il manque à ce schéma les autres outils, déjà présents dans l'organisation, le dispositif d'accueil. Il rejoint toutefois les trois phases de l'appropriation décrites par de Vaujany (2006), la « pré-appropriation », « l'appropriation originelle » et « la ré-appropriation » :

- La « pré-appropriation » : comme nous l'avons décrit sur le schéma (figure 10), l'appropriation démarre avant la mise en place et l'utilisation de l'outil. Pendant cette phase de « pré-appropriation », l'outil de gestion va faire l'objet d'une première interprétation. Cette phase est celle de la co-conception, mais aussi celle des échanges et des discussions avec les acteurs concernés par le dispositif, sa finalité. L'acceptation constitue la finalité de cette phase. En fonction du contexte qui aura conduit à l'adoption de l'outil, l'acceptation suit l'adoption (outil imposé). L'idéal étant qu'une forme d'acceptation collective conduise à l'adoption. Cette phase devrait ainsi correspondre à celle de la découverte, qui conduit à l'adoption, après l'acceptation.
- « L'appropriation originelle » correspond à l'entrée de l'outil dans l'entreprise et se termine avec l'émergence de routines d'utilisation (figure 11). Ainsi, chaque organisation, chaque acteur peut développer une interprétation propre de l'outil, ce qui se traduit par des configurations spécifiques pour chaque organisation des différents éléments (objets, règles, outils).
- La « ré-appropriation » : l'appropriation de l'outil continue après l'apparition des premières routines (figure 12). Ainsi, la phase de « ré-appropriation » correspond à l'évolution de l'outil, impulsée par les acteurs de l'organisation. De nouvelles routines sont créées.

Si une synthèse devait être effectuée entre notre schématisation, les phases proposées par de Vaujany (2006) et les développements précédents, nous pouvons proposer le schéma simplifié²⁷ suivant.

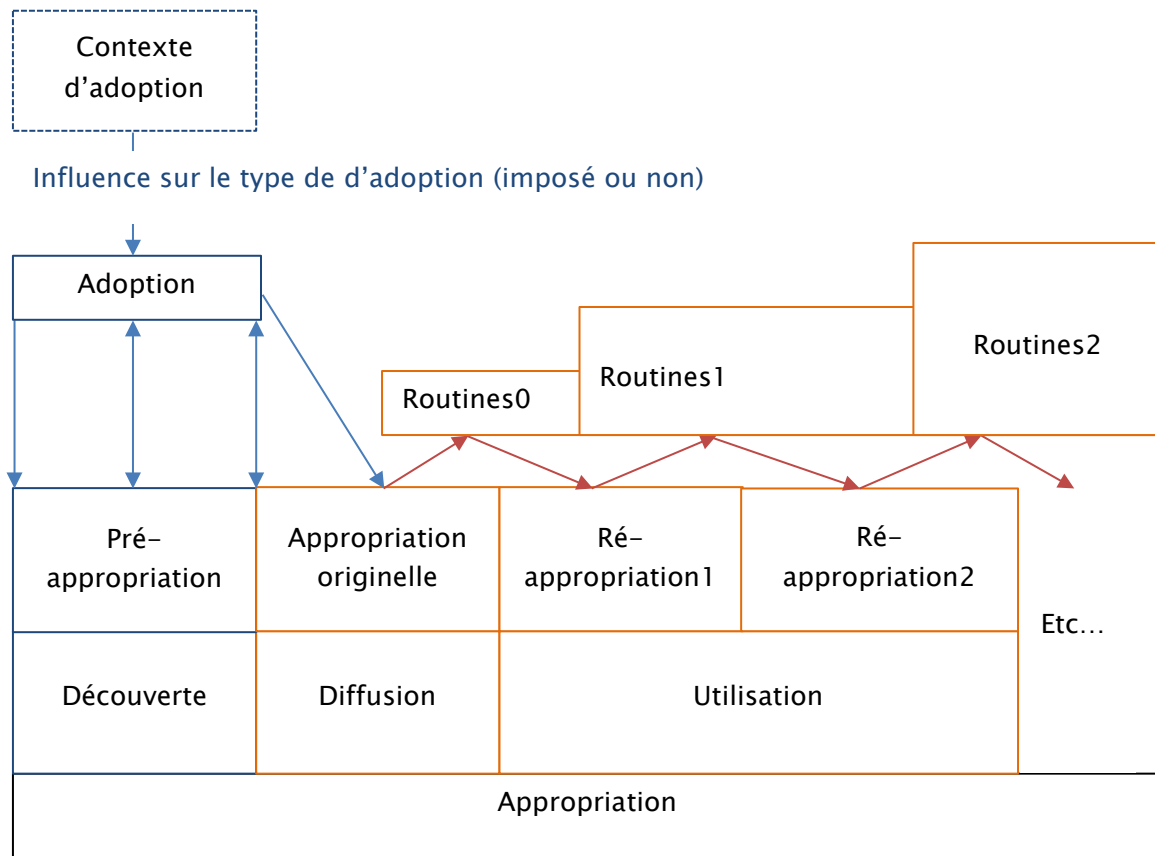


Figure 14 : processus d'appropriation

Houze (2000) comprend les routines comme caractéristiques d'une période de stabilité de l'organisation. Le processus d'appropriation serait la période qui sépare ces étapes de stabilité. Toutefois, comme l'auteur le souligne, il est difficile d'opérer en pratique une distinction entre appropriation et stabilisation par les routines. Ce qui explique que nous ayons choisi de superposer les phases d'appropriation avec les phases de routines.

²⁷ Nous utilisons le terme simplifié, car la représentation linéaire n'est pas forcément adaptée à l'appropriation de dispositifs de gestion, impliquant plusieurs acteurs, objets et règles.

2.2 Construction de forme et construction de sens : régulation conjointe et mise en actes

Pour construire un cadre théorique pour l'appropriation, De Vaujany (2005a) propose une axiomatique, exposée ci-dessous. Premièrement, au fil du temps et de l'usage, l'outil est inséré dans l'organisation, dans le(s) dispositif(s) qui l'accueille(nt). Ainsi, le processus d'appropriation va conduire à la construction d'une « *forme contingente qui articule [...] objets, outils, dispositifs et règles* » (de Vaujany, 2005a, 423). C'est l'**axiome 1**. Les adaptations de forme et de sens sont à l'œuvre. L'outil est donc conçu/construit au cours de ce processus, qui ne s'arrête jamais. C'est la conception à l'usage (de Vaujany et Grimand, 2005). De plus, l'outil est co-construit : entre concepteurs et utilisateurs, et entre utilisateurs. Comme nous l'avons souligné, l'idéal étant que ces interactions entre acteurs et outil aient lieu le plus en amont possible. La conception à l'usage comme théorie (ou cadre théorique) pour l'appropriation (de Vaujany, 2005b) est fondée sur une compréhension de l'appropriation selon plusieurs perspectives. Tout d'abord, à la suite des développements autour des outils de gestion, distinguant les objets, outils et règles, et les dispositifs (chapitre 1), et s'appuyant sur l'évolution des outils de gestion, de Vaujany (2005a) décrit trois perspectives pour l'appropriation.

	Nature des objets et outils de gestion	Nature du processus d'appropriation	Point de vue lié à la perspective
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	L'enseignant en gestion et la régulation de contrôle
Perspective socio-politique	Un outil de valorisation (une « médaille »), de rhétorique (un « argument ») ou d'influence (un « atout »)	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome
Perspective psycho-cognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome

Tableau 2: Trois regards sur l'appropriation (extrait de: de Vaujany, 2005a, 341)

L'auteur insiste sur la nécessité de prendre en compte les trois regards dans le cadre d'une compréhension de l'appropriation (**axiome 3**). En effet, comme nous

l'avons souligné, la perspective rationnelle peut être à l'origine de la décision d'adoption d'un outil de gestion, de la construction d'un dispositif de gestion (de pilotage, par exemple). Or, la décision d'adoption fait partie intégrante du processus d'appropriation, dans le sens où elle est précédée ou suivie de la phase de « pré-appropriation ». La perspective socio-politique permettra de comprendre les aspects collectifs de l'appropriation, les enjeux de domination et de pouvoir. Enfin, la perspective psycho-cognitive concerne principalement les apprentissages individuels et collectifs, leurs processus de construction. En synthèse, ces trois regards permettent d'appréhender deux types de régulation : une régulation de contrôle (perspective rationnelle), une régulation autonome (perspectives socio-politique et psycho-cognitive) (de Vaujany, 2005a). L'appropriation est ainsi un processus caractérisé par une régulation conjointe. Par voie de conséquence, comprendre le processus d'appropriation dans sa globalité implique la compréhension de cette régulation. De Vaujany (2005a, 349) précise les trois dimensions essentielles en termes de régulation pour la compréhension du processus d'appropriation :

- *« appréhender l'appropriation du point de vue des concepteurs-formateurs comme un processus à optimiser, à corriger [...] ;*
- *aborder le point de vue des utilisateurs, [...] comprendre l'appropriation comme un apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer [...] ;*
- *adopter le point de vue des utilisateurs afin de comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en actes. »*

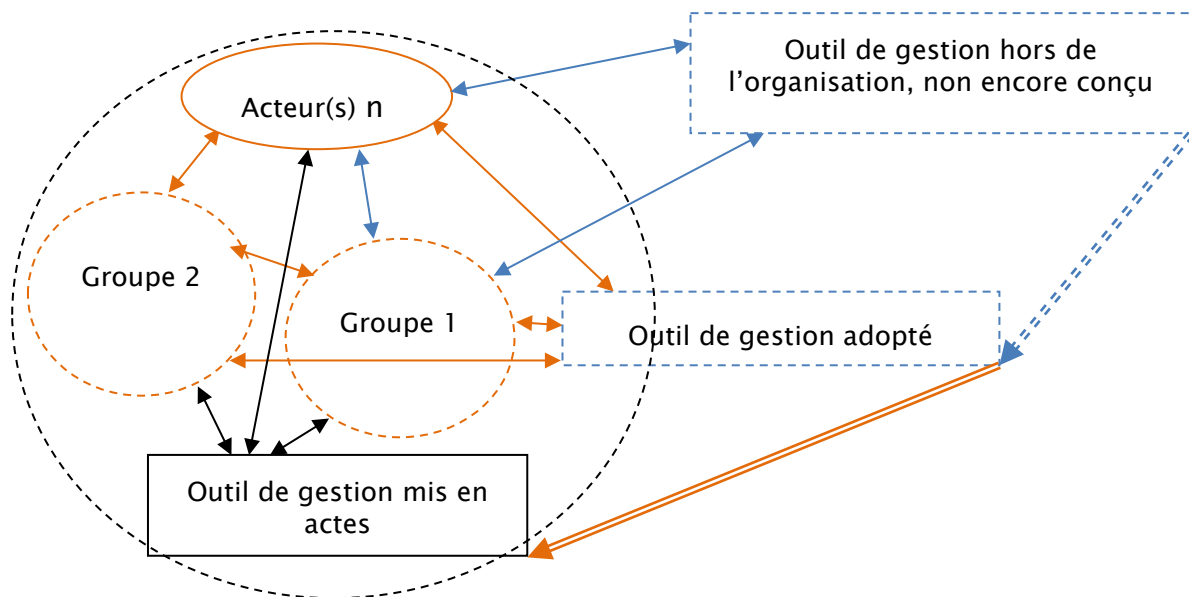


Figure 15: Appropriation et régulations²⁸

La **régulation de contrôle** correspond à la conception et à la définition des différents éléments (objet, outil, règle, dispositif) et à leur combinaison par les acteurs. Nous pouvons ici faire le lien avec l'esprit et la forme du dispositif tels que prescrits ou conçus, au sens de DeSanctis et Pool (1994). Soulignons qu'il ne s'agit pas de penser la régulation de contrôle comme limitée dans le temps, mais justement d'observer dans quelle mesure cette régulation de contrôle perdure à l'usage. Dans la logique de la conception à l'usage, les types d'acteurs participant à la régulation de contrôle devront être interrogés : sont-ils seulement des concepteurs, des concepteurs utilisateurs, ou des utilisateurs qui ne sont pas censés participer à la conception ? Le **régulation autonome** est associée généralement à la phase de mise en œuvre, d'usage. Elle concerne l'appropriation du point de vue des utilisateurs, les interactions visant à adapter (voire construire) la forme et construire le sens. Pour que ces interactions aient lieu, pour qu'il y ait appropriation, **De Vaujany** (2005a) insiste sur la nécessaire flexibilité interprétative de l'objet de l'appropriation : **axiome 2**. D'où l'intérêt de prendre comme objet de recherche le dispositif de gestion et la finalité qui lui est assignée, ou au moins, de prendre ce dispositif comme cadre d'analyse. Enfin, comme le matérialise le schéma du processus d'appropriation, le changement est

²⁸ Les flèches représentent les régulations à comprendre. Si elles n'apparaissent pas, les régulations à l'intérieur des groupes doivent être aussi appréhendées. Dans la même logique, les régulations entre chaque acteur et l'outil doivent aussi être comprises.

continu, jamais fini ; il démarre bien avant l'introduction de l'outil dans l'organisation (ou son adoption) : c'est l'**axiome 4**.

Les conséquences des régulations évoquées ci-dessus sont diverses. Elles dépendent certes des interactions en elles-mêmes, mais aussi de la façon dont elles sont exercées, des acteurs impliqués et des phases du processus dans lesquelles elles s'inscrivent. Comme le souligne De Vaujany (2005a), le processus d'appropriation aboutit à la construction d'objets, de règles, d'outils et de dispositifs. Nous avons vu précédemment en effet que des routines étaient créées, et recrées, au fur et à mesure de l'appropriation. La manière dont ces formes sont construites constitue aussi un élément de compréhension de l'appropriation, de sa caractérisation. Le bricolage, une forme d'improvisation, est une notion particulièrement mobilisée dans le champ des systèmes d'information, un auteur de référence étant Ciborra (1999 ; 2001 ; 2002), dont de Vaujany (2009) fait une synthèse des travaux relatifs à l'improvisation. Pour comprendre en quoi consiste le bricolage et à quoi il fait référence, nous proposons un retour sur la définition que fait Lévi-Strauss (1962) du bricoleur :

« Le bricoleur est apte à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées ; mais, à la différence de l'ingénieur, il ne subordonne pas chacune d'elles à l'obtention de matières premières et d'outils, conçus et procurés à la mesure de son projet : son univers instrumental est clos, et la règle de son enjeu est de toujours s'arranger avec les « moyens du bord », c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus, parce que la composition de l'ensemble n'est pas en rapport avec le projet du moment, ni d'ailleurs avec aucun projet particulier, mais est le résultat contingent de toutes les occasions qui se sont présentées de renouveler ou d'enrichir le stock, ou de l'entretenir avec les résidus de constructions et de destructions antérieures. » (Lévi-Strauss, 1962, p.27)

Si le « mode projet » est ainsi adapté à la phase de conception, et finalement relèverait de régulations de contrôle, le bricolage semble plutôt accompagner les régulations autonomes. D'une part, l'assemblage de ces éléments récupérés permet de construire des formes, de les approprier à une finalité. D'autre part, la recombinaison de ces éléments, qui n'étaient pas destinés à l'usage nouveau, leur donne une nouvelle signification : le bricolage comme création de forme et de sens. Notons qu'il n'y a pas d'opposition entre bricolage et routines, le

bricolage permettant la construction de nouvelles routines. L'improvisation peut d'ailleurs être adoptée en tant que posture dans la durée. Il s'agit d'une façon d'être créatif, agile, en particulier en environnement turbulent. La « capacité au bricolage » peut ainsi être qualifiée de « compétence adaptative » (Comtet, 2009).

Après avoir décrit le processus d'appropriation, ses phases et ses enjeux, il est utile de préciser dans quelle mesure ce cadre de compréhension des dispositifs de gestion est actionnable. En effet, comment « mettre en lumière des dynamiques managériales » (Carton et al., 2006) dans ce champ complexe que recouvre l'appropriation ? Pour relever des indices relatifs à ces dynamiques, nous proposons de nous appuyer sur la notion de perspective appropriative.

3. La perspective appropriative : à la recherche d'indices caractérisant l'appropriation

Les questions relatives à l'appropriation d'un outil de gestion sont nombreuses, mais les recherches se sont pour la plupart focalisées soit sur l'adoption en s'arrêtant à l'entrée des organisations – et donc centrées sur la diffusion de cet outil sur un marché –, soit sur la relation acteur/outil. En réconciliant ces deux approches, nous pouvons avoir un aperçu global du processus d'appropriation, et de ses enjeux, hors et dans l'organisation. Une première étape serait de décrire un dispositif de gestion et de caractériser son état d'appropriation à partir de la forme du dispositif et du sens attribué au dispositif (2.1). Dans une seconde étape, l'état d'appropriation donne des indices sur la capacité d'appropriation, essentiels pour identifier les trajectoires possibles (2.2).

3.1 Comprendre un état d'appropriation...

Les enjeux de l'appropriation des outils de gestion sont nombreux, que ce soit en termes de performance ou de coûts (liés à l'adoption des outils). Face aux constats d'échecs ou de détournements d'outils, ou à leur non-utilisation, il nous paraît intéressant pour une organisation de pouvoir, à un instant T, se poser une première question : Quel est l'état d'appropriation du dispositif (2.1.1) ? Dans tout projet d'implémentation d'un outil de gestion, il faut aussi se poser la

question, souvent oubliée, de son usage effectif pour comprendre le processus d'appropriation à l'œuvre (2.1.2).

3.1.1 Décrire un état d'appropriation...

Les développements précédents montrent qu'il faut adopter une approche globale, conciliant la vision instrumentale et organisationnelle, pour pouvoir appréhender l'état d'appropriation d'un dispositif de gestion ayant pour finalité le pilotage. Il s'agit de trouver des indices qui permettraient de faire un état des lieux, à un instant T, des aspects matériels et intellectuels relatifs à l'appropriation d'un dispositif de pilotage. Cette perspective conduit à étudier les éléments matériels (formels) du dispositif de pilotage (objets, outils, règles, acteurs) tout en s'interrogeant sur le degré d'adéquation entre le dispositif, les acteurs concernés et l'organisation.

D'un point de vue du dispositif formel, les indices à relever doivent permettre de répondre aux questions suivantes : Quel est l'esprit du dispositif ? Dans quelle mesure le rôle du dispositif et ses caractéristiques sont-ils connus, partagés par les acteurs concernés ? Le dispositif est-il construit pour un nombre limité d'acteurs, un ou plusieurs groupes ou pour l'ensemble de l'organisation ? L'ensemble de ces interrogations conduisent à tenter de repérer les aspects formels suivants :

- Quels outils et règles sont utilisés ?
- Qui dispose des outils ? Sont-ils matériellement attribués à la fonction ?
- Quels sont les acteurs qui participent au dispositif ?
- Comment les outils sont-ils mis à disposition ?

Les dispositifs de pilotage ont une fonction de coordination, d'orientation ou réorientation en fonction de l'évolution de l'environnement, ce qui nécessite une construction et une diffusion de représentations partagées. Par voie de conséquence, cette perspective conduit à appréhender les aspects intellectuels, relatifs au sens, tels que l'existence (ou non) de pratiques (réunions formelles et informelles) pour favoriser les échanges entre les acteurs ou groupes d'acteurs. Ces échanges consistent à préciser le contexte, à analyser les conséquences du dispositif de pilotage sur les processus de prise de décision, et le fonctionnement de l'organisation à court et moyen terme. Il s'agit d'étudier les interactions outil/acteur à l'œuvre au sein du dispositif étudié. Concrètement, l'étude des

aspects intellectuels pourra permettre d'appréhender dans quelle mesure le dispositif de pilotage contribue à instaurer une plus forte coordination et un meilleur partage des représentations.

3.1.2 ... et comprendre l'appropriation à l'œuvre

La caractérisation de l'état d'appropriation ne suffit pas ; il faut aussi en saisir la dynamique, observer le processus d'appropriation. Il s'agit ici de comprendre ce qui a conduit à l'état décrit précédemment. Cette démarche impose de relever des indices *ex ante* relatifs aux étapes du processus d'appropriation. En effet, comment interpréter l'état d'appropriation si aucune information relative au contexte préalable à cette observation n'est disponible ? Autrement dit, comment comprendre un état d'appropriation si la question des modalités d'adoption des outils et des règles n'est pas abordée ? Cette compréhension du processus d'appropriation dans son ensemble nécessitera d'autre part d'interroger les modalités de conception du dispositif. En synthèse, les régulations de contrôle et autonomes préalables à la situation observées devront être prises en compte. L'interprétation de ces indices conduira à comprendre la trajectoire du processus d'appropriation. L'interprétation du processus global (*ex ante* et *ex post* à l'observation) conduira aux questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques de la trajectoire ?
- Quels sont les enjeux liés à cette trajectoire, en termes de forme et de sens du dispositif ?

Ces questions renvoient à la notion de capacité d'appropriation. D'un point de vue managérial, la capacité d'appropriation dans une perspective processuelle doit permettre de répondre à la question suivante : « *Comment canaliser ou faciliter ce processus ? [...] comment aider des acteurs locaux à rendre les trois éléments constitutifs d'un outil de gestion (substrat technique, philosophie gestionnaire et système de rôle) « propres à un usage ? »* » (de Vaujany, 2005a, 365). Il faudrait d'une part considérer les moyens existants, mis en œuvre par et au sein de l'organisation, pour approprier (ou s'approprier) le dispositif, et d'autre part considérer ce que ces moyens impliquent pour la trajectoire future.

3.2 ... pour interpréter la capacité d'appropriation (ou les trajectoires possibles)

Nous nous situons ainsi dans une perspective appropriative des dispositifs de gestion. Cette perspective permet de tirer des enseignements, en termes managériaux, sur l'art de piloter les dispositifs de gestion. Le courant stratégique apporte des éclairages utiles à la compréhension du concept de capacité dynamique (2.2.1). Concept qui permet d'appréhender la capacité d'appropriation : une aptitude à créer les conditions favorables pour construire des dispositifs de gestion adaptés à l'organisation (2.2.2).

3.2.1 *De la capacité dynamique...*

Dans l'introduction générale à l'ouvrage « Du mode d'existence des outils de gestion », Moisdon (1997) explicite les objectifs de ce livre :

« ... nous mettrons l'accent sur les liens entre les outils et l'organisation qui est censée les accueillir. Nous partirons d'un ensemble de résultats souvent déjà anciens, montrant que la rencontre entre outil et organisation est régulièrement problématique et manifeste des difficultés d'insertion du premier dans la seconde. » (Moisdon, 1997, p.7)

La problématique de la rencontre, dans une perspective appropriative, que nous avons évoquée plus haut, relève du changement. Cette difficulté (le changement induit par l'introduction dans une organisation d'outils de gestion) est soulevée non seulement par la recherche en sciences de gestion, mais aussi dans la pratique. Nous ne comptons plus les méthodes et autres préconisations pour « conduire » le changement : une forme de vision taylorienne du changement, conduisant à la définition d'étapes, dotées d'un début et d'une fin. Ces étapes sont découpées en tâches, par acteur, avec un nombre d'heures, des modèles de documents (livrables). Des outils sont préconisés dans les formations par les consultants, ou imposés d'un point de vue institutionnel (cela peut concerner les organisations publiques qui se voient imposer des guides méthodologiques par un ministère, ou une filiale qui se voit imposer une méthode par sa maison-mère). Or les nombreux échecs, retards ou surcoûts dans les projets visant à implanter de nouveaux outils de gestion mettent en exergue ce que Mintzberg et Waters (1985) ont démontré : la planification (stratégique) ne se réalise que très

rarement comme prévu. Une raison est l'émergence de changements imprévus. Au-delà de l'aspect imprévisible de ces changements, qui sont alors difficilement planifiables, Cyert et March (1963) caractérisent les routines comme à l'origine d'un changement perpétuel. Cela rejoint le schéma de l'appropriation présenté plus haut (cf. section 1 : 1.1). Ainsi, dans le cas de l'appropriation d'outils de contrôle de gestion dans une organisation, au sein de dispositifs, les développements précédents conduisent à penser le changement comme continu, au-delà de l'adoption de l'outil.

Autissier et Vandangeon-Derumez (2010), faisant référence à Alter (2005), suggèrent aussi un mouvement perpétuel de changement, et par voie de conséquence une impossibilité de « planifier le passage d'un état 1 à un état 2 ». Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, les organisations, dans une perspective de pérennité et de survie, doivent s'adapter à leur environnement. De nouveaux contextes apparaissent, et c'est ce qui explique le changement de paradigme proposé par Lorino (1995) ; le pilotage prend en compte cette caractéristique des organisations comme étant inscrites dans un mouvement permanent. La situation ordinaire de l'organisation devient celle du mouvement, et le changement est alors permanent. Dans cette perspective, la capacité à changer d'une organisation (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010) peut être interrogée.

L'appropriation d'outils de gestion au sein d'un (de) dispositif(s) de gestion est un processus, qui se répète, qui devrait ne pas se terminer, l'organisation devant se (ré)inventer régulièrement, entre stabilité et changement. Ainsi, le concept de capacité d'appropriation renvoie à la notion de capacité à changer, développée par Autissier and Vandangeon-Derumez (2010). Leur recherche a consisté principalement à proposer une « *grille d'analyse (qui) constitue une hypothèse pour évaluer les actions de changement et s'intéresser à l'ancrage de ces dernières dans le capital humain de l'organisation* ». Issue des approches stratégiques fondées sur les ressources, et les connaissances, la capacité peut être ainsi définie :

« [...] une capacité dynamique sous l'angle de son contenu, mais également du contexte dans lequel elle est mise en œuvre (en particulier des conditions de l'environnement interne et externe) et de son

processus permettant aux acteurs d'apprendre et d'intégrer ces apprentissages pour la faire évoluer.» (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010, p.2)

Cela rejoint la notion du « pouvoir d'agir », caractérisée par Rabardel (2005)²⁹ :

- La capacité de faire : qui fait référence à un ensemble de ressources (cognitives et instrumentales) ;
- Le pouvoir de faire : qui fait référence à l'environnement, en termes de conditions (internes ou externes), à un moment particulier.

Cette question de la capacité d'appropriation ne peut donc pas faire l'économie de l'analyse du contexte, qu'il s'agisse de l'environnement institutionnel ou de l'environnement organisationnel dans lequel le dispositif s'inscrit. Faire appel à l'approche en termes de capacités dynamiques nous conduit à exposer les notions sur lesquelles repose cette approche. En premier lieu, il s'agit d'une notion issue du courant stratégique en sciences de gestion, qui s'appuie sur les ressources (Resource Based View ou RBV), les compétences (Competence Based View ou CBV) et les connaissances (Knowledge Based View ou KBV).

Un auteur de référence pour l'approche basée sur les ressources est Penrose, avec son ouvrage « The growth of the firm ». La question de départ est celle de l'obtention d'un avantage concurrentiel, pour favoriser la croissance de l'entreprise. Contrairement aux précédentes approches qui s'appuient sur le positionnement sur le marché, Penrose (1959) propose d'aller regarder dans la « boîte noire » ce qui constitue les forces de l'organisation. Elle rétablit d'une certaine manière l'organisation comme « acteur ». Ainsi, l'entreprise peut développer son avantage concurrentiel en s'appuyant sur ses propres ressources :

- des ressources physiques ou matérielles : les infrastructures technologiques et techniques, les ateliers, les centres de production, la localisation de l'entreprise ou encore l'accès aux matières premières ;
- des ressources humaines, ou capital humain (Girard, 2012) : la formation, l'expérience, les capacités de jugement, les relations ou encore la perspicacité des managers et des travailleurs ;

²⁹ Notons que ce pouvoir d'agir est évoqué à un niveau individuel, le sujet, et soulignons que nous n'attribuons pas de capacité à agir à une organisation au sens d'individu.

- des ressources organisationnelles : la structure de contrôle financier, la planification formelle et informelle, les systèmes de coordination et de contrôle, ainsi que les relations informelles intra et interorganisationnelles.

En synthèse, nous proposons la définition de Barney (1991), pour les ressources d'une organisation : « *Tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations ou savoirs contrôlés par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et d'implémenter une stratégie qui augmente son efficacité et son efficacité.* »³⁰ (Barney, 1991, p.101). Il est essentiel de préciser ici que ce ne sont pas les ressources en tant que telles qui créent un avantage concurrentiel, mais l'articulation entre ces ressources : « *Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme.* » (Prévoit et al., 2010, p.89). Certains auteurs (Priem et Butler, 2001a ; 2001b) questionnent la pertinence de l'approche fondée sur les ressources. Ils interrogent sa dimension stratégique, relevant son absence de démarche en termes de perspective, l'analyse proposée par l'approche fondée sur les ressources ne permettant d'identifier que les ressources déjà détenues. Ainsi, au-delà du constat d'une situation dans laquelle serait une entreprise, ils préconisent d'adopter une vision plus prospective. Il conviendrait de poser la question des ressources à intégrer pour s'adapter aux changements de l'environnement, du réseau interorganisationnel, voire pour créer ces changements.

Pour aller plus loin dans l'analyse d'un des types de ressources, les connaissances, l'approche Knowledge Based View (KBV) a été développée. Comme la RBV, la KBV ne vise pas à attribuer le qualificatif d'avantage stratégique aux connaissances en tant que telles. En effet, il s'agit plus de la capacité de l'entreprise à « intégrer et coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles » (Prévoit et al., 2010, p.93). La création de connaissances (Nonaka, 1997) et leur partage sont au cœur de l'existence de la firme. Enfin, dans la même lignée, l'approche basée sur les compétences s'intéresse à la capacité organisationnelle de combiner, coordonner des ressources pour atteindre un

³⁰ "All assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness" (Barney, 1991, p.101)

objectif déterminé. Ainsi, les compétences doivent être comprises « *comme le mode de coordination des ressources. Elles permettent d'accumuler et de développer les ressources et d'en créer de nouvelles* » (Prévoit et al., 2010, p.92).

L'approche en termes de capacités dynamiques est une synthèse des précédentes approches (RBW, KBW), et de leurs critiques. Ainsi, s'appuyer sur cette approche ne consiste pas uniquement à faire un état des ressources en présence. Le caractère dynamique des capacités fait référence au développement des compétences, des ressources (Prévoit et al., 2010). Raisonner en termes de capacités dynamiques d'une organisation revient à poser la question de son agilité, dans un contexte en perpétuel changement. Teece et al. (1997) expliquent avoir construit cette approche en raison de deux manques majeurs dans les approches basées sur les ressources et les compétences :

« le terme « dynamique » fait référence à la capacité à renouveler des compétences dans un objectif de mise en cohérence avec l'environnement changeant »³¹ (Teece et al., 1997, p.512) ;

« le terme « capacités met l'accent sur le rôle clé de la gestion stratégique en adaptant de façon appropriée, l'intégration et la reconfiguration des compétences internes et externes de l'organisation, des ressources et des compétences fonctionnelles »³²(Teece et al., 1997, p.512).

3.2.2 ... à la capacité d'appropriation

S'appuyant sur cette approche, Autissier et Vandangeon-Derumez (2010) proposent en synthèse une définition de la capacité à changer : « *l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation* » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010, p.27). Cette définition adaptée à l'appropriation des outils de contrôle de gestion conduit à la notion de capacité d'appropriation d'un dispositif de pilotage.

³¹ "The term 'dynamic' refers to the capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment". (Teece et al., 1997, p.512)

³² "The term 'capabilities' emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment". (Teece et al., 1997, p.512)

Comme le souligne Moisdon (2005), face aux échecs, au foisonnement des outils de gestion, une nouvelle logique pourrait être envisagée « *pour la poursuite du développement du nouvel outillage gestionnaire* » (Moisdon, 2005, p.249). Se rapprochant de la régulation conjointe, de la coordination et de l'équilibration que nous avons exposées précédemment, Moisdon invite à réconcilier conception et usage, en organisant « *une interactivité continue entre les parties prenantes* » (Moisdon, 2005, p.249). Resituée dans le cadre de la capacité à changer, cette question d'organisation de l'interactivité interroge les processus organisationnels. Concrètement, de nouvelles modalités organisationnelles existent-elles pour le développement des outils de contrôle de gestion, ou peuvent-elles exister ? Existe-t-il des freins à ces changements organisationnels ? Comment lever ces freins pour faciliter l'appropriation des outils de gestion avec pour finalité le pilotage ?

En synthèse, s'interroger sur la capacité d'appropriation pour les dispositifs de pilotage reviendra à se poser la question des modalités organisationnelles facilitant les interactions entre les différentes parties prenantes. Nous retrouvons ici les thèmes de coordination et de construction de représentations partagées développés par Lorino (1995). **C'est la question des acteurs participant à la conception du dispositif qui est ici posée.**

Hatchuel (2001), dans son article, souligne les limites des travaux de Simon pour la conception : le processus de décision s'appuyant sur le choix d'une solution satisfaisante pour la résolution de problèmes ne permet pas de répondre aux problématiques de conception. En effet, selon Hatchuel (2001), le processus de conception ne s'apparente pas à un problème. Dans le cas de notre recherche, il s'agit de concevoir des représentations comme supports de l'action collective avec comme finalité le pilotage. Il n'y a pas de problème déterminé, mais une finalité attribuée à un dispositif à construire. Dans ce cas, et s'appuyant sur l'exemple de la préparation d'une fête, Hatchuel (2001) souligne que l'interaction sociale est une ressource pour la conception, dans le sens où **le succès de la fête ne dépend pas que des décideurs/concepteurs, mais aussi des participants**. Les connaissances détenues par chacun des invités peuvent avoir un impact sur le processus de conception de la fête (propositions de lieux, contraintes en termes de sécurité, etc.).

Dans le chapitre précédent, nous avons souligné l'importance de facteurs de contingence, environnementaux et organisationnels déterminant les types de systèmes de contrôle. La capacité d'appropriation de dispositifs de pilotage comprend ainsi une dimension relative à l'environnement et à l'organisation : le contexte. Enfin, la capacité d'adaptation des outils constitue une autre dimension de l'analyse : d'où viennent les outils, existe-t-il les compétences pour les adapter, ou quel est leur degré de fermeture ?

En synthèse, cette réflexion sur **la capacité d'appropriation peut prendre la forme d'un retour réflexif sur l'appropriation**. A partir d'une part de la compréhension d'un dispositif (issu de l'observation des pratiques) et d'autre part de ce qui a pu conduire à ce dispositif (trajectoire ex ante), un état d'appropriation peut être « dégage ». L'interprétation par la capacité d'appropriation est fondée sur les dimensions de contexte (environnemental et organisationnel), de contenu (du dispositif) et de processus (les processus à l'œuvre pour l'appropriation, et notamment ceux de conception et donc d'interaction sociale). Resituées dans le processus d'appropriation, ces dimensions conduiront à l'interrogation de la trajectoire d'appropriation, de la dynamique à venir. Concrètement, les indices relatifs à la capacité d'appropriation pourraient être relevés en trouvant des réponses aux questions suivantes :

- Les outils ont-ils été adaptés ? Leurs fonctions sont-elles personnalisables ou/et personnalisées ?
- L' « esprit » des outils est-il matérialisé (documentation, procédures selon l'usage) ?
- Existe-t-il des formations ou autres moyens pour favoriser l'apprentissage des outils dans leur dimension instrumentale (utilisation) et intellectuelle (rôle de l'outil, partage de représentations, etc.) ?
- Une régulation conjointe est-elle possible ?

Conclusion du chapitre 2

Les développements relatifs à l'appropriation des outils de gestion, et plus particulièrement des outils du contrôle de gestion, nous ont conduit à centrer notre recherche sur l'appropriation des dispositifs de gestion. L'appropriation comme processus est source d'enseignements tant en termes managériaux, que théoriques et méthodologiques. Cette perspective permet d'évoluer d'une approche orientée outils vers une approche englobant les interactions entre l'organisation, les acteurs et les outils tout en intégrant les aspects statiques, l'état d'appropriation, et les aspects dynamiques, la capacité d'appropriation. La démarche retenue s'articule autour de deux notions : l'état d'appropriation et la capacité d'appropriation. C'est leur interprétation qui permettra d'envisager une trajectoire, et de donner ainsi une dimension actionnable à cette recherche. Dans le chapitre suivant, nous présentons et justifions les choix méthodologiques pour opérationnaliser la recherche.

CHAPITRE 3 : DESIGN DE LA RECHERCHE ET COLLECTE DE DONNEES : DE L'EXPLORATOIRE A L'ETUDE DE CAS ENCHASSES

Section I. Dispositifs de contrôle de gestion et indices d'appropriation : les enseignements issus d'un observatoire de pratiques de gestion	112
1. Une enquête par questionnaire	112
2. Résultats et discussion.....	122
Section II. Vers une méthode d'observation des dispositifs de pilotage et de leur appropriation	128
1. Un double choix : de méthode, et de cas	128
2. La collecte des données	139
3. Le traitement des données	149
Conclusion du chapitre 3	166

Les développements relatifs aux outils de gestion conduisent à penser des méthodes d'observation qui prendraient en compte la notion de dispositif de gestion, un ensemble d'objets (informatisés ou non), de règles et d'acteurs. En effet, en pratique, un outil de gestion n'est pas isolé, mais inséré dans une organisation, voire dans un ou plusieurs dispositifs.

La plupart des recherches sur l'appropriation 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 l'état d'appropriation, pour un ensemble d'organisations (Nobre, 2001).

Ce chapitre est consacré à expliciter d'abord le design de la recherche ainsi que les choix méthodologiques pour l'observation de l'appropriation des outils de gestion. Une étude exploratoire relative à la collecte d'indices d'appropriation a été menée à l'aide d'un questionnaire portant sur des pratiques de contrôle de gestion (section I). Constatant les limites de la recherche, nous avons choisi de mener une étude de cas enchâssés pour approfondir cette question des indices d'appropriation (section II).

Le schéma suivant récapitule les différentes étapes de la recherche.

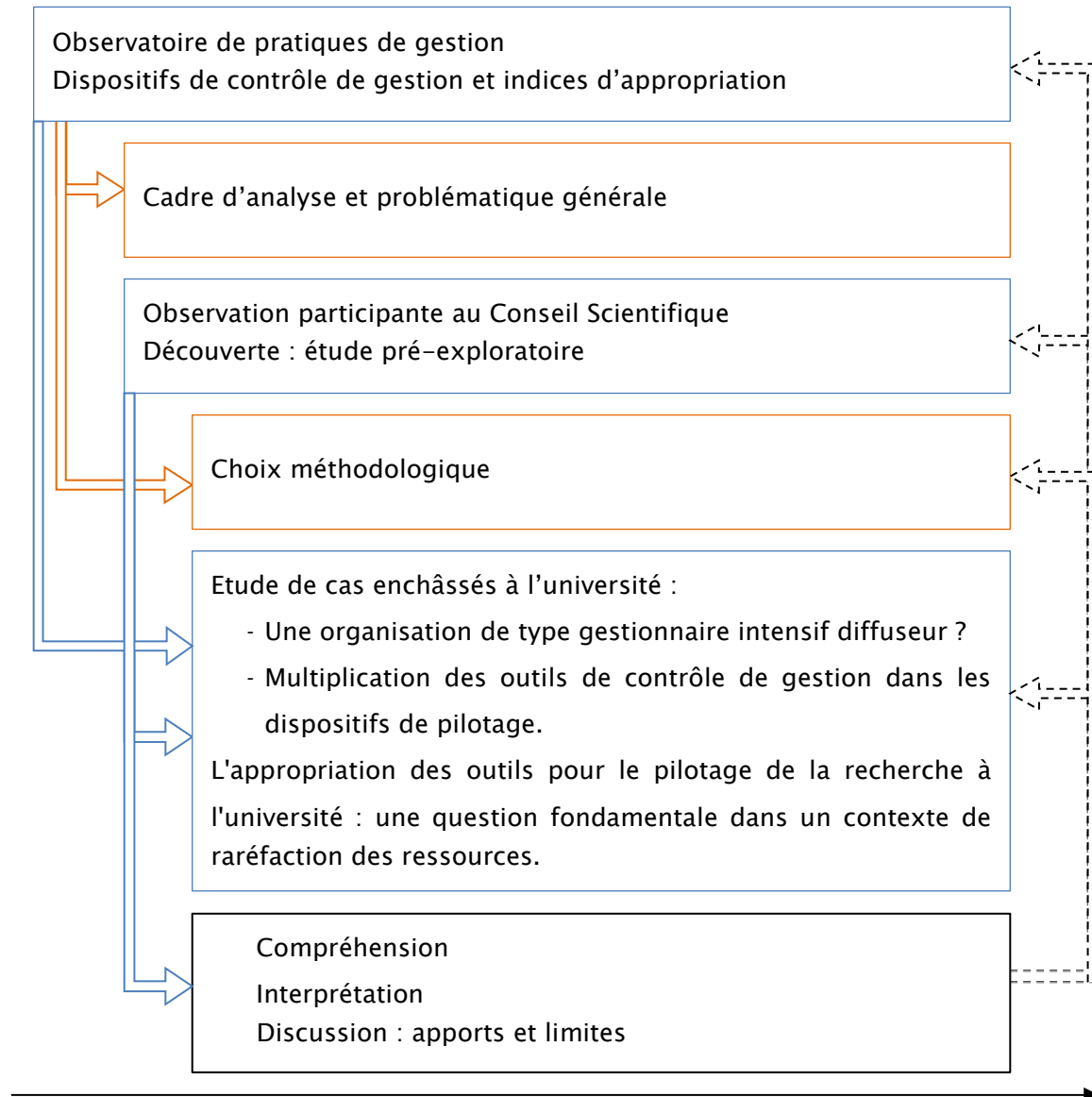


Figure 16 : Schéma du design de la recherche

Section I. Dispositifs de contrôle de gestion et indices d'appropriation : les enseignements issus d'un observatoire de pratiques de gestion

Dans une première phase exploratoire, nous avons utilisé les résultats d'un observatoire de pratiques de gestion pour repérer des indices d'appropriation. Contrairement aux recherches de type quantitatif portant sur un outil de gestion particulier, cet observatoire est destiné à observer l'état des pratiques de gestion sur un ensemble d'outils de gestion. L'intérêt de l'observatoire pour notre recherche réside dans le choix des thèmes pour sa conception, la prise en compte de la diversité des acteurs et des usages. Nous avons appliqué une grille de lecture appropriative aux données issues de l'enquête par questionnaire, avec pour thématiques les pratiques de gestion. La méthodologie utilisée devait répondre à trois objectifs : identifier les dispositifs de gestion mis en œuvre dans les organisations, comprendre les modes de mise en pratique de ces dispositifs, décrire les attentes du répondant par rapport aux outils(1).

L'observation de dispositifs prend en compte une diversité d'acteurs et d'outils, ainsi que les attentes du répondant par rapport aux outils. Ces approches complémentaires permettent de comprendre les pratiques de gestion et d'obtenir des résultats en termes d'appropriation (2).

1. Une enquête par questionnaire

Notre sujet de thèse est construit autour des premiers résultats de l'Observatoire Régional de Pratiques de Gestion Innovantes mis en place par le groupe COST du CREGOR³³. Ces résultats sont issus d'une enquête menée auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) de la région Languedoc-Roussillon. Après une présentation du protocole (1.1), nous exposons la structure du questionnaire (1.2) ainsi que les dimensions étudiées pour l'ensemble des thématiques (1.3).

³³ 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 Travaillé, Fabienne Villeseque-Dubus.

1.1 Protocole

L'enquête effectuée porte sur six thèmes :

- Trois thèmes liés aux outils de contrôle : la comptabilité, le budget et les tableaux de bord ;
- Trois thèmes liés aux systèmes d'information et à la stratégie : les technologies de l'information, le knowledge management et la coopération interfirme.

Selon les objectifs initiaux, l'enquête devait permettre d'avoir une photographie des pratiques de gestion et de repérer les évolutions en la répétant à intervalles réguliers (deux ou trois ans). Cette enquête a permis le recueil auprès de 59 organisations d'un ensemble de données mises à notre disposition pour en effectuer l'analyse, en termes d'appropriation. Il fallait un nombre limité de questions par thème et intégrer les questions relatives à l'organisation (taille, âge...) et au répondant. Des choix simplificateurs ont donc dû être effectués. Cette démarche exploratoire pouvait aboutir à une reformulation de l'enquête, voire à d'autres démarches (études plus intra-organisationnelles) pour compléter l'enquête. Le tableau suivant récapitule le protocole utilisé pour administrer et traiter l'enquête.

<p><u>PROTOCOLE CREGOR</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Recours partiel à la médiation d'étudiants suivis en stage, ce qui assure une meilleure fiabilité.- Interlocuteur souhaité (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. <p style="text-align: center;"><u>PROTOCOLE COMPLEMENTAIRE POUR LA THESE</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Retraitement total du questionnaire avec le logiciel LeSphinx.- Test sur la qualité du questionnaire (nombre d'observations vs nombre de questions).- Test sur la qualité des observations (nombre de réponses valides).- Retrait des observations incomplètes. 42 observations sont retenues.- Agrégation de variables pour constitution des indices d'appropriation.- Création d'une typologie : choix du nombre de classes (3).

Figure 17 : Recueil et traitement des données (adapté de Dupuy et Villesèque-Dubus, 2010)

1.2 Thématiques du questionnaire

Le questionnaire est construit de façon similaire pour chaque thématique : outils utilisés, fréquence d'utilisation des outils, utilité perçue selon le type de décision (investissement, offre de produits, politique de prix, embauche, stratégie, etc.), diffusion auprès des collaborateurs, élaboration en concertation, dialogue. Deux autres parties sont consacrées aux caractéristiques de l'entreprise et du répondant. Des items tels que l'effectif, le nombre d'établissements, la fonction du répondant, l'activité ou l'âge de l'entreprise sont destinés à être croisés avec les variables issues des six thèmes « opérationnels ».

Le questionnaire s'intéresse particulièrement aux pratiques de gestion innovantes, et notamment en matière de contrôle. Trois des six thèmes sont ainsi construits autour des pratiques en matière de : Comptabilité (y compris la comptabilité de gestion), Budget et Tableaux de bord. Les trois autres thèmes Knowledge Management (KM), Système d'information (SI) et Coopération Inter-Firme (CIF), représentent des aspects transversaux : en matière de stratégie (coopération interfirme), d'outillage (exemple du SI) ou d'organisation (KM et SI) – le Knowledge management pouvant être éventuellement considéré comme une pratique de gestion innovante au sein des PME).

Si le questionnaire n'est pas longitudinal (réplication du questionnaire aux mêmes entreprise à T+1 ou T+2 années), certaines questions permettent le retour en arrière utile à cet aspect (longitudinal). Par exemple : dans la période récente (de 1 à 3 ans) la structure des budgets s'est-elle simplifiée, enrichie, ou est-elle restée la même ? Sa structure doit permettre d'identifier *a minima* des pré-requis de la littérature en matière d'appropriation de dispositifs de contrôle de gestion : diffusion, usage, utilité...

Dans l'organisation, le contrôle est souvent transversal et touche l'ensemble de l'organisation, et donc de nombreux acteurs. Il tient même son efficacité de sa diffusion au sein de l'organisation, facilitant ainsi l'action collective par une meilleure connaissance de l'entreprise et de son environnement par les acteurs, pour, finalement, participer au pilotage (Lorino, 2013) : En d'autres termes, « *Le contrôle, comme garant d'une unité effective.* » (Follett, 1949). La comptabilité (y

compris la comptabilité de gestion), le budget et les tableaux de bord sont les trois dispositifs³⁴ retenus pour notre étude.

Même si l'outil comptable (issu de normes générales) n'a pas été spécifiquement conçu pour la gestion de l'entreprise sur un plan individuel ou particulier, il offre des représentations, telles que le bilan et le compte de résultat qui sont utilisés comme des outils de gestion par les entreprises, en général de petite taille (Chapellier, 1994). En effet, le dispositif de contrôle des PME est plus informel, centré sur les connaissances du dirigeant (et ce, de manière encore plus importante lorsque le dirigeant est le créateur).

« Avec quelques données comptables que l'on pourrait qualifier « d'élémentaires », dans le sens où elles constituent la base de ce qui est essentiel, le dirigeant de PME parvient à des représentations riches et variées. Les outils comptables et leur simplicité deviennent ainsi et à la fois support de continuité, de stabilité, et sources de réactivité, d'adaptation, de prises de décisions rapides et permanentes. » (Chapellier et Dupuy, 2013, p.154)

Certes, son mode d'établissement s'impose à tous, quels que soient les besoins d'information, mais c'est ce qui renforce son utilisation comme outil de gestion. En effet, les représentations sont claires et partagées. Au-delà, même dans des organisations à but non lucratif, de plus grande taille, on établit des comptes de résultats prévisionnels, et le contrôle de gestion sera centré sur l'analyse des écarts entre le réel et le prévu. Notre expérience professionnelle dans ce domaine (le contrôle de gestion dans un établissement public de 1000 salariés) a été riche d'enseignements en ce sens : à défaut des compétences et ressources pour le développement d'un système de contrôle de gestion « multi-outils », l'outil comptable s'est avéré être l'outil de contrôle de gestion le plus fréquemment (mensuellement) utilisé par la direction.

La comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique) s'appuie sur la comptabilité générale. C'est en ce sens qu'elle a été intégrée à la thématique comptable du questionnaire. Cet outil vise à répartir les coûts (certaines charges

³⁴ Le terme « dispositif » est ici utilisé afin de tenir compte d'une part de la participation des acteurs à la construction de l'outil, et d'autre part de la diffusion des informations issues des outils à certains acteurs de l'organisation.

de la comptabilité générale) sur des objets de coûts : des produits, des activités... Selon les décisions à prendre, les méthodes mobilisées ne seront pas les mêmes. Ainsi, les coûts variables seront utilisés, par exemple, pour faire un choix au sein d'un portefeuille de produits, déterminer un prix, accepter une commande exceptionnelle. Les méthodes qui consistent à répartir les coûts indirects permettront de faire des analyses à plusieurs niveaux ; dans une entreprise industrielle, on effectuera ces analyses pour les approvisionnements, la production et la distribution, pour faire une répartition sur des objets de coûts finaux (les produits ou services, en règle générale). Cet outil fournit des informations facilitant le contrôle par les coûts. Comme pour tout outil de gestion, la comptabilité de gestion, au-delà de sa dimension « système d'information » (Reix et al., 2011), est aussi un outil de conformation, et permet d'orienter le comportement des acteurs. Enfin, en s'appuyant sur la responsabilité, notamment, la comptabilité de gestion peut orienter l'action collective vers les objectifs de l'organisation.

Dans de nombreuses organisations, la procédure budgétaire (ou le budget) est aussi très régulièrement utilisée, bien que son utilité pour l'action collective soit remise en question par plusieurs recherches (Berland, 1999)³⁵. Chatelain-Ponroy (1998), dans le cadre de ses travaux sur les bureaucraties professionnelles non lucratives (BPNL), effectue une distinction entre budget « administratif » (budget externe) et budget « de gestion ». Synthétiquement, le budget « administratif » aurait pour effet pervers le « slack » budgétaire (Cyert et March, 1963), qui consiste à prévoir (demander) plus que l'année précédente par exemple (ou, en tout cas, ne pas demander moins). Ce budget administratif est plus destiné à répondre aux obligations de rendre compte dans le cas des BPNL, en particulier les associations. Ce n'est donc pas un outil de gestion au sens de support de l'action collective. Le budget interne, *a contrario*, est un outil de gestion (Chatelain-Ponroy, 1998) : cumulant ressources externes (ou allocations budgétaires) et ressources propres, il est réparti entre les différentes composantes de l'organisation. Ce budget interne est aussi outil de gestion, car,

³⁵ Pour avoir un historique complet, la thèse de Nicolas Berland, bien que n'incluant pas les 15 dernières années, traite de l'histoire (et des fonctions) du contrôle budgétaire.

selon sa construction, il pourra mettre en valeur des projets transverses aux lignes budgétaires traditionnelles. Plus proche des « opérations », il permet certes de contrôler, mais sa valeur en tant qu'outil réside dans les représentations qu'il peut fournir de l'activité, facilitant ainsi les actes de prévision et de décision. « *Le budget interne permet de choisir des projets et de leur allouer des moyens en s'efforçant de modéliser les relations entre moyens et résultats, et en faisant du budget un « contrat » matérialisant l'engagement des acteurs envers certains objectifs et celui de l'organisation (ou du bailleur de fonds) envers certains moyens.* » (Chatelain-Ponroy, 2008, p.30). Ainsi, pour que le système budgétaire soit efficient, c'est-à-dire qu'il fournisse des informations le plus représentatives possible de l'entreprise, le processus budgétaire doit « traverser » l'organisation. Une diversité d'acteurs, souvent des responsables « opérationnels », est censée participer au processus de construction budgétaire. Comme pour la comptabilité de gestion, selon sa conception, le dispositif budgétaire s'appuiera plus ou moins sur un ensemble divers de responsables, et reflétera plus ou moins exhaustivement les opérations de l'organisation au sein de laquelle il s'inscrit. De la même manière, la participation à la construction du dispositif favorisera la convergence des buts de l'organisation.

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, et éventuellement de représentations visuelles (graphiques). Cet outil de contrôle de gestion peut être à orientation externe et/ou interne. Les tableaux de bord et les indicateurs sont des outils de gestion qui sont diffus dans les organisations, en raison d'une part de leur proximité avec les opérations et d'autre part de leur facilité d'utilisation. Si des règles en termes de construction s'imposent, notamment pour le recueil des données, elles sont suffisamment souples et accessibles pour une utilisation des indicateurs à tous les niveaux de l'organisation. Les indicateurs peuvent être financiers, en s'appuyant sur les résultats calculés en comptabilité ou les soldes intermédiaires de gestion. Il s'agit alors de « mesurer » une performance financière. Régulièrement, les indicateurs sont déclinés par niveaux de responsabilité, lorsque les données de l'organisation le permettent. Ils peuvent être regroupés dans des tableaux de bord, avec

d'autres indicateurs, dits « d'activité ». Kaplan et Norton (1996) proposent une autre conception du tableau de bord, le « balanced scorecard » (BSC). Les auteurs soulignent que les indicateurs d'activité, même non financiers, n'apportent pas de réel support à l'action collective. En effet, ils reposent sur le paradigme de la mesure, au sens quantitatif du terme. Le BSC, articulé autour de la vision stratégique sur le long terme, doit permettre l'émergence (continue) de cette stratégie, et ne reposerait donc pas sur une planification à court terme. D'une certaine manière, le BSC doit favoriser les interprétations d'informations, pour faciliter le pilotage.

« La plupart des mesures non financières les plus populaires [...] ont des limites communes avec celles des mesures financières. D'abord, ce sont des mesures « passéistes », des reportings relatifs à la mise en œuvre de la stratégie au cours d'une période passée, mais offrant peu d'indications sur la façon de naviguer vers l'avenir. »³⁶ (Kaplan et Norton, 1996, p.55)

Ainsi, au-delà de l'intérêt des tableaux de bord pour une vision multiple de la performance, par la prise en compte d'informations issues des « opérations », et autres que financières, ils peuvent permettre la coordination entre acteurs essentielle à l'action collective. Ils sont supports à la construction d'une vision commune. Pour cela, comme pour le budget, leur élaboration doit « traverser » l'organisation.

Les outils de contrôle 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. Il s'agit en particulier :

³⁶ *“Many of the most popular non-financial measures [...] have some of the same limitations as financial measures. First, they are lagging measures, reporting how well the organization's strategy worked in the past period but providing little guidance on how to navigate to the future.”* (Kaplan et Norton, 1996, p.55)

- De l'Echange 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, censée favoriser la coordination et le partage des données entre fonctions.
- D'entrepôts de données : une notion apparue avec l'augmentation constante du nombre 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 (Supply Chain Management, SCM), qui ont pour objectif d'organiser tous les facteurs qui assurent le transport du bon produit ou service au moment et au lieu établis.

Les outils du contrôle ne sont appropriés que s'ils sont utilisés, diffusés dans l'organisation et s'ils servent de support au pilotage.

1.3 Les dimensions étudiées par thématique

Pour caractériser le processus d'appropriation d'un dispositif de gestion, deux aspects sont à prendre en compte : l'état d'appropriation et la capacité d'appropriation. Concernant l'état d'appropriation, ce sont les informations relatives à la pratique qui permettront de caractériser le dispositif de gestion. Ces informations sont regroupées selon plusieurs dimensions :

- Les outils de gestion inscrits dans le dispositif ;
- L'existence de règles et procédures ;
- La fréquence d'utilisation ;
- Les usagers, les acteurs qui participent au dispositif ;
- L'utilité perçue : pourquoi on utilise un outil, pour quelle prise de décision.

Concernant le processus d'appropriation, ce sont les moyens existants ou à mettre en œuvre, pour l'appropriation des outils de gestion, et faciliter leur diffusion (cf. chapitre 2) qui doivent être relevés :

- D'un point de vue « matériel » ou de la création de forme : les adaptations de l'outil et l'utilisation d'une variété d'outils au sein d'un dispositif.
- D'un point de vue cognitif ou de la création de sens : l'existence de règles, de formations, d'échanges informels pour favoriser la compréhension de l'esprit de l'outil.

Ainsi, au-delà de la pratique, de l'état d'appropriation, les capacités d'appropriation à l'œuvre peuvent être révélatrices du processus à l'œuvre, de la trajectoire qui peut être prise :

- Les outils sont-ils conçus pour s'inscrire dans un dispositif, une pratique déjà existante ?
- Comment l'outil a-t-il été conçu, par qui ? Différents acteurs ont-ils participé au processus de construction ?
- Les représentations proposées sont-elles co-construites, partagées par un ensemble d'acteurs aux fonctions différentes ?
- Des formations permettant les interprétations existent-elles ?

	Création de forme	Création de sens
Dimension de variété des outils de gestion	Les outils utilisés	Dispositif accompagné d'usages prescrits. Routines, procédures
Diffusion	Variété des utilisateurs	Informations issues des outils présentées et diffusées au sein de l'organisation
Intégration (collaboration, coopération) de la conception à l'usage	Dispositifs pour la coopération Proximité entre acteurs Type d'organisation Compétences dédiées en interne Variété des types d'acteurs	Coopération entre acteurs Possibilités d'apprentissage collectif

Tableau 3 : Observatoire de pratiques de gestion : indices de création de forme et de sens

Par exemple, le thème comptabilité comporte les questions qui suivent.

- Pour la variété des outils de gestion : Utilisez-vous ?

	Toutes les semaines	Tous les mois	Tous les trimestres	Tous les semestres	Tous les ans	Jamais
Des balances (générales, clients, fournisseurs...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De(s) compte(s) de résultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le bilan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'annexe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des tableaux de financement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une comptabilité analytique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D'autres situations intermédiaires, précisez lesquelles :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Pour la diffusion : Vos collaborateurs immédiats (principaux responsables opérationnels et fonctionnels) disposent-ils de documents comptables spécifiques sous forme de :

	Balances Grand livre	Compte de résultat	Décomposition analytique
Direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administration (Comptabilité, Finance, Contrôle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Approvisionnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing-vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Pour l'intégration : Envisagez-vous de faire suivre à votre personnel une formation sur les thèmes suivants ?

	Direction	Administration (Comptabilité - Finance - Contrôle)	Fonctions opérationnelles (Approvisionnement, Production, Marketing-vente)
Normes IAS - IFRS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridique, social et fiscal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evolution informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Résultats et discussion

Cette étude exploratoire n'ayant été qu'une étape pour approfondir la question de l'appropriation, nous faisons le choix de ne pas présenter dans la thèse les statistiques descriptives traditionnelles. A partir des données, nous avons élaboré une typologie de pratiques (2.1), qui présente cependant un certain nombre de limites (2.2).

2.1 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 et Petit, 1977)

Nous avons pour objectif de trouver des groupes relativement homogènes. Nous avons procédé selon les étapes suivantes :

- Création des variables caractérisant l'état d'appropriation et la capacité d'appropriation.
- Utilisation de l'ensemble de ces variables pour créer une typologie de groupes homogènes dans LeSphinx (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 », c'est-à-dire : utilisation de la comptabilité analytique, utilisation du budget, utilisation de tableaux de bord, nombre d'états comptables utilisés, nombre de budgets utilisés. La variété des outils de gestion est un indice pouvant caractériser un dispositif.

La typologie présentée dans cette étude résulte de cette dernière étape, car présentant l'homogénéité la plus intéressante. Les groupes ainsi constitués contiennent entre 13 et 15 observations. Nous compléterons cette typologie de dispositifs en caractérisant les groupes constitués par d'autres indices de l'appropriation : la diffusion intra-organisationnelle et l'intégration par la coordination.

Dimensions	Variables
Variété des outils de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de la comptabilité analytique • Utilisation du budget • Utilisation de tableaux de bord
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'états comptables utilisés • Nombre de budgets utilisés
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Actions coordonnées • Collaboration pour la conception
Diffusion	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des utilisateurs • Diffusion des résultats issus des outils de gestion

Tableau 4 : Observatoire de pratiques de gestion : dimensions pour une typologie

En préalable, sur une population totale de 59 individus, 17 observations ont été éliminées car insuffisamment renseignées sur l'ensemble des outils retenus. Nous avons joint en annexe les tableaux intermédiaires qui ont permis d'élaborer les tableaux synthétiques suivants. La variété des outils de gestion a permis de constituer trois classes, présentant les caractéristiques suivantes.

	Classe 1	Classe 2	Classe 3
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 : nombre d'états	majoritairement (90 %) 5 états	majoritairement (90 %) entre 4 et 5	majoritairement (90 %) entre 3 et 5
Budget : nombre de budgets	majoritairement (90 %) entre 0 et 1	majoritairement (90 %) entre 1 et 2	majoritairement entre 2 et 3

Les dispositifs de contrôle de gestion 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 (annexe), la constatation suivante peut être faite : les entreprises qui utilisent le plus grand nombre de budgets utilisent un nombre limité d'états comptables. La première classe semble représenter des cas d'utilisation de la comptabilité dans des perspectives réglementaire 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.

	Classe 1	Classe 2	Classe 3
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 %)

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 services opérationnels des entreprises qui sont en règle

générale destinataires de la comptabilité analytique ne disposent pas des résultats de cette dernière. Quand on passe de la classe 1 à la classe 3, on voit que le taux de diffusion augmente.

	Classe 1	Classe 2	Classe 3
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 %)

Portons un regard sur la participation des utilisateurs aux processus des 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.

	Classe 1	Classe 2	Classe 3
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

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)³⁷. 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.

³⁷ Notons que, s'agissant de la première classe, 3 des entreprises déclarant utiliser un ERP ont aussi un CRM.

	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Taille			
Classe d'effectif	de 0 à 49 salariés	de 0 à 250 salariés	de 50 à 250 et plus

Enfin, les effectifs croissent de la même manière que les autres caractéristiques. Toutefois, nous pouvons constater des zones de chevauchement dans les effectifs.

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 réglementaire mais aussi gestionnaire, à destination de la direction. Les analyses montrent peu d'outils de gestion informatisés, peu de diffusion et peu d'intégration : ces aspects sont cohérents avec la faible variété des outils de gestion.
- **Les poly-utilisateurs** : la seconde classe d'organisations utilise un peu moins massivement le maximum d'outils comptables, mais plus de budgets et de tableaux de bord. Les organisations ont tendance à plus diffuser les outils et instaurer plus de dialogue. 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 réglementaires », 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 plus forte concertation pour la conception et l'adaptation des outils. Les outils de gestion informatisés sont majoritairement utilisés et variés.

2.2 Limites

Aborder la question de l'appropriation d'outils de gestion était l'objectif de cette étude exploratoire. 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 le même état d'appropriation, ni les mêmes capacités d'appropriation. 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.

La portée de ce résultat est toutefois 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. Une enquête orientée plus spécifiquement sur un groupe d'outils de gestion, en conservant les thématiques de contrôle et de systèmes d'information, aurait peut-être permis de faire émerger des typologies de pratiques fondées sur d'autres critères que la variété des outils. D'autres méthodes de construction de typologies existent, comme celle des prototypes, plus spécifique aux sciences cognitives mais qui permet *« de construire des types qui soient des pôles auxquels comparer chaque cas, et non des cases cloisonnées »* (Girard, 2006, p.263).

Les résultats de cette étude exploratoire permettent d'identifier des classes dont les pratiques sont différenciées en termes de variété des outils, de degré de diffusion et de concertation. Si l'enquête permet de repérer des indices d'appropriation, cela ne suffit pas pour une analyse dynamique du processus d'appropriation. Ces limites nous ont orientée vers la méthode par étude de cas.

Section II. Vers une méthode d'observation des dispositifs de pilotage et de leur appropriation

Dans une perspective de pilotage, le contrôle de gestion nécessite d'être diffus dans l'organisation, pour faciliter la coordination et l'équilibrage par les interprétations (Lorino, 1995). Il convient donc de trouver une méthodologie qui permette d'observer le dispositif dans son ensemble. De plus, la perspective appropriative comme cadre d'analyse et d'interprétation implique que le contexte ainsi que le temps soient pris en compte. Plutôt que de faire plusieurs études de cas dans des contextes différents, nous avons opté pour l'étude de cas enchâssés, dans une organisation appelée à renforcer le contrôle de gestion dans une période récente ; le choix s'est porté sur l'université (1). Nous présentons ensuite les techniques de collecte des données (2) ainsi que les techniques de traitement (3).

1. Un double choix : de méthode, et de cas

Pour opérationnaliser la recherche, nous avons opté pour l'étude de cas enchâssés. Cette méthode consiste à faire plusieurs études de cas dans une organisation unique, ce qui permet de « neutraliser » les effets de contexte (1.1). Nous explicitons ensuite les motivations théoriques et méthodologiques qui ont conduit à retenir le cas de l'université (1.2).

1.1 Les cas enchâssés : une méthode adaptée pour l'observation de l'appropriation

« Plutôt que de nous escrimer vers des lois générales, auxquelles nous ne saurions prétendre, nous gagnerions à rechercher la répétition : les problématiques se répètent, mais la façon d'y faire face est singulière, affirmant une différence à étudier pour elle-même. L'étude de cas alors n'a plus à se prouver comme échantillon représentatif, elle se propose comme un possible : chemin exemplaire, récit ou proposition de monde, ouvrant à une responsabilité qui ne se limite pas à un suivi de règles. »
(Moriceau, 2003, p.2)

L'étude de cas, comme méthode d'accès à la pratique, à la réalité, est largement utilisée en sciences de gestion, comme le constate Wacheux (1996). Une explication tient à la particularité des sciences de gestion : son lien avec la réalité des organisations, la pratique. En effet, l'étude de cas permet de comprendre une organisation dans son ensemble, en entrant dans « sa réalité ». Wacheux (1996) et Yin (2008) évoquent la complexité des organisations, et des situations de gestion comme des justifications suffisantes au choix de l'étude de cas. Yin (2008) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte, lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes, et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 2008, p.13). Pour Wacheux (1996, p.89) il s'agit d'une « *analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* ». Ainsi, cette méthode facilite l'accès à la compréhension des dynamiques des situations de gestion. Ses apports ne sont plus à démontrer pour les recherches visant à comprendre des processus en particulier. Dans le cadre de notre recherche, la compréhension du dispositif de pilotage et l'interprétation relative au processus d'appropriation nécessitent de comprendre les aspects organisationnels et individuels, ce qui justifie l'étude de cas.

L'appropriation d'un outil de gestion par ou au sein d'une organisation peut être analysée selon plusieurs dimensions : institutionnelle au sens de l'environnement de l'organisation en question, l'organisation, le ou les groupes d'acteurs, l'acteur lui-même. Notre objectif est d'appréhender ces différents niveaux d'analyse dans le cadre de notre recherche. Or, en matière d'étude de cas, quatre grands types de designs existent (Yin, 2008) selon qu'il s'agit d'un cas unique ou de cas multiples et que chaque cas comprend une ou plusieurs unités d'analyse (perspective holistique ou enchâssée).

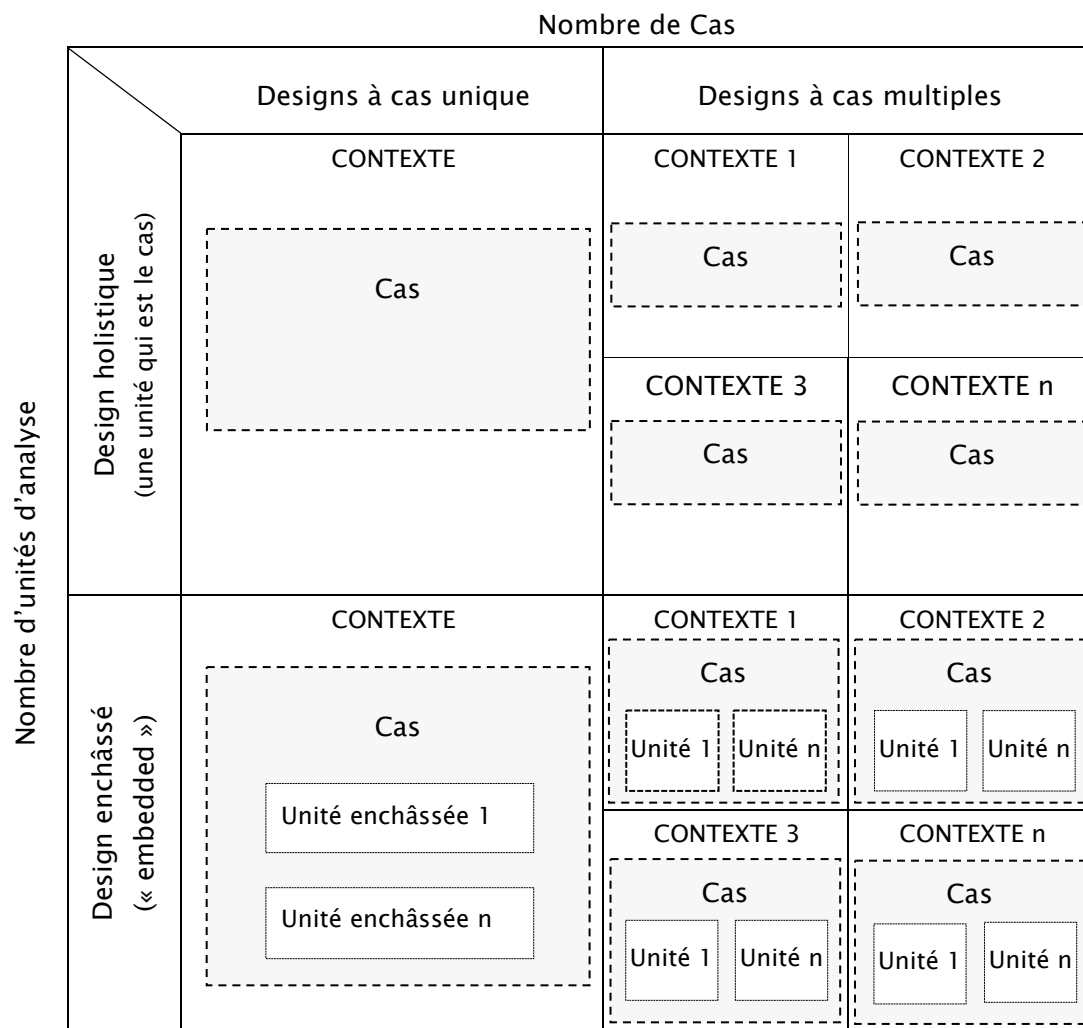


Figure 18: Types fondamentaux de designs pour les études de cas (adapté de Yin, 2008, p.46)

Le choix s'opère donc selon deux dimensions : le nombre de cas et le nombre d'unités d'analyse. En premier lieu, soulignons que le nombre de cas suscite encore des débats, notamment en termes de généralisation des résultats. Wacheux (1996) précise que, « *s'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou de discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte* » (Wacheux, 1996, p.95). S'il existe beaucoup de recherches sur les outils de gestion, peu explorent la question de leur appropriation, encore moins dans une organisation publique, ou dans une organisation introduisant récemment des outils de gestion. Appliquer la perspective appropriative plaiderait pour une multiplication des cas, mais à l'intérieur d'une organisation. En effet, au sein d'un contexte unique, la compréhension des dynamiques et des situations de gestion sera facilitée, en raison de la « neutralisation » d'un certain nombre de facteurs de contingence

inhérents au contexte³⁸. Ainsi, une analyse approfondie du contexte unique permettra d'améliorer l'interprétation qui pourra être faite des observations. Ce n'est pas la comparaison de contextes qui nous intéresse ici, mais bien la compréhension des processus à l'œuvre et émergents. Un cas unique semble ainsi répondre à notre objectif de recherche.

Notre travail de recherche, à savoir l'observation de dispositifs de pilotage, nécessite d'accéder aux représentations de différents acteurs au sein d'une organisation. Notre approche par la perspective appropriative implique aussi de relever des indices relatifs aux interactions au sein du dispositif (voire entre dispositifs). En effet, nous avons souligné la diffusion du contrôle au sein d'une organisation. Plus précisément, le contrôle oscillant entre contrôle et autonomie, il serait particulièrement intéressant de questionner le pilotage dans des unités destinées à être « autonomes ». En travaillant sur plusieurs unités, au sein d'un même cas d'ensemble, le chercheur peut multiplier les approches sur un même phénomène (Yin, 2008), opérer des analyses comparatives entre les unités, élargir la réflexion aux autres unités à partir des découvertes dans une unité. Cela permet de renforcer la validité du construit (Musca, 2006). Dans le cadre de notre recherche, l'étude de cas enchâssés permettra ainsi de maximiser l'attention sur différentes unités de l'organisation, de trouver des points communs et des différences.

L'étude doit porter aussi sur le cas d'ensemble. Les choix stratégiques et organisationnels seront déterminants, d'une part pour les outils et dispositifs de gestion adoptés, et d'autre part pour la manière dont ils seront diffusés au sein de l'organisation. Nous pouvons ici mettre en avant les apports de la théorie de la contingence en matière de structure organisationnelle : il n'y a pas de structure meilleure qu'une autre. En fonction de l'environnement, certains choix organisationnels seront plus ou moins adaptés. Dans ce cadre théorique de la contingence, Lawrence et Lorsch (1973) font le lien entre la structure d'une organisation et son environnement. Par ailleurs, les auteurs expliquent que chaque entité constituant l'organisation fait elle-même partie d'un environnement spécifique. Pour préserver la cohérence de l'organisation, ces

³⁸ Rappelons ici l'influence de facteurs de contingence sur les modes de contrôle au sein d'une organisation (cf. chapitre 2)

groupes distincts nécessitent alors d'être coordonnés, formellement et informellement, afin de partager des pratiques communes. L'étude de cas enchâssés permettra à la fois de s'intéresser aux différents groupes de l'organisation en question, ainsi qu'au mode de coordination mis (ou pas) en œuvre entre ces groupes.

Le schéma qui suit ne vise pas à généraliser la représentation des processus à l'œuvre dans une organisation, ni même une organisation type. Il permet toutefois de visualiser l'ensemble des interactions qui peuvent être à l'œuvre : au sein d'une organisation et à l'extérieur. Des investigations seront menées sur l'organisation dans son ensemble, afin de conserver la nature « enchâssée » des cas, et de ne pas se diriger vers une étude multi-cas. Et pour maximiser les possibilités de découverte, l'échantillon sera constitué de plusieurs acteurs, ayant différents rôles, au sein de différentes unités appartenant à une même organisation.

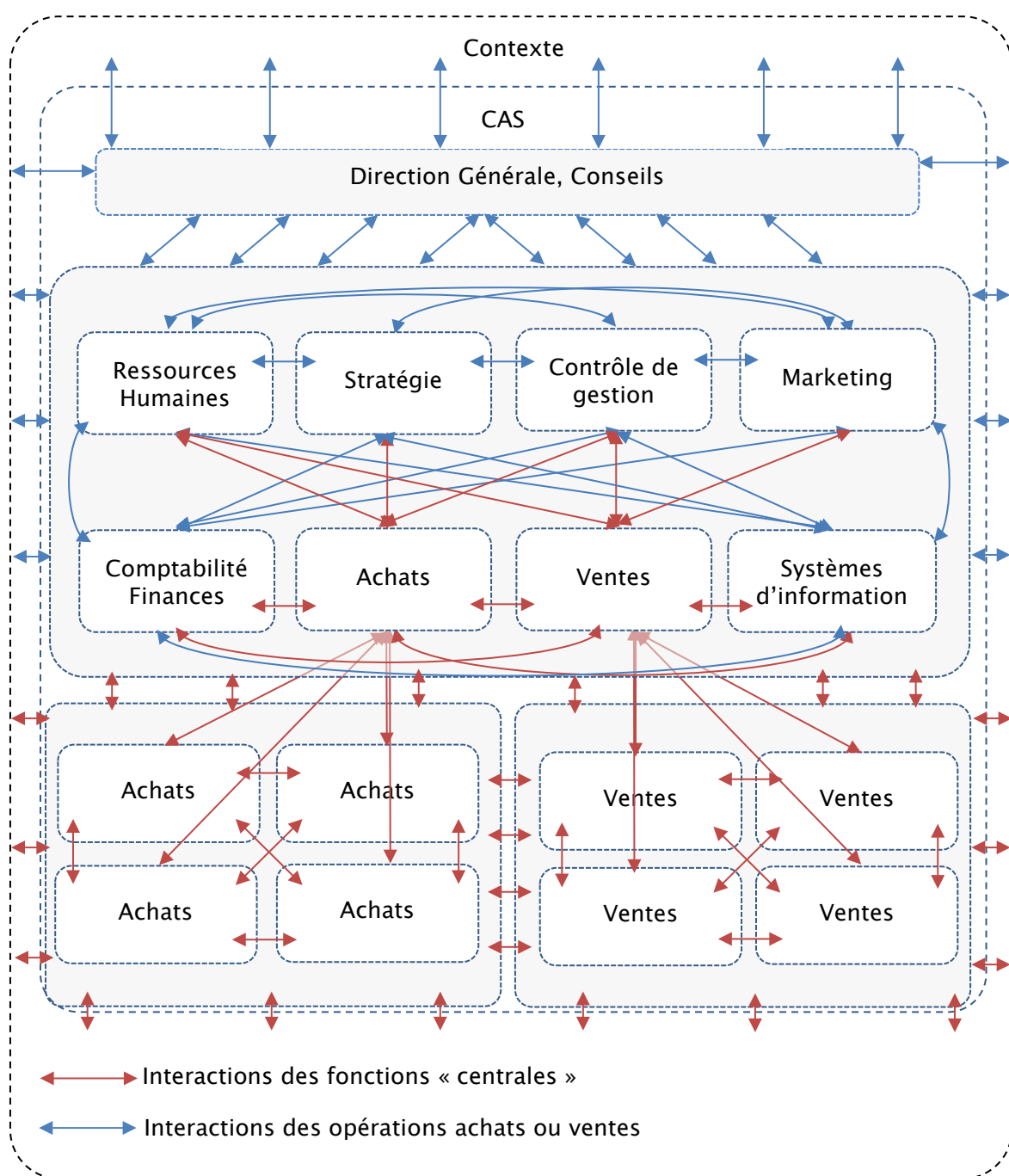


Figure 19 : Exemple de cas enchâssés dans une organisation

Les unités « achats » et « ventes » constituent ainsi par exemple des unités enchâssées. En fonction de l'étude envisagée, seules les unités « achats » seront étudiées. Dans un autre cas, ce seront les unités « ventes ». La possibilité de comparaison doit rester un l'objectif principal. Yin (2008) souligne que les unités doivent présenter suffisamment de points communs, pour pouvoir interpréter les résultats d'une étude de cas enchâssés. Il précise qu'un critère commun généralement utilisé pour le choix des unités est celui de l'activité, la fonction.

1.2 Le choix d'une université française

Le choix du terrain est motivé par les apports théoriques potentiels d'une étude de l'implémentation du contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle telle que l'université (1.2.1), et la perception d'un malaise à travers notre participation au conseil scientifique (1.2.2).

1.2.1 De l'intérêt des bureaucraties professionnelles universitaires comme cas d'étude...

Observer l'appropriation d'outils de gestion au sein d'un dispositif nécessite de limiter les biais liés d'une part au contexte institutionnel et d'autre part à la contingence des organisations étudiées. Une organisation unique paraît donc adaptée à ce type d'observation. Toutefois, l'appropriation, nécessite de pouvoir comparer plusieurs unités au sein de ce cas unique. Une possibilité de terrain pouvait donc être une organisation ayant en son sein plusieurs unités opérationnelles. De plus, la recherche porte sur le processus d'appropriation de la conception à l'usage de l'outil ou du dispositif étudié ; un certain nombre d'indices détectés en première phase de conception permettant d'expliquer ou d'interpréter plus aisément certaines observations issues de la seconde phase « d'usage ». Par exemple, l'absence de participation des utilisateurs à la construction des outils (plusieurs formes de participations étant possibles) pourra expliquer une non-utilisation ou une sous-utilisation. En effet, la participation à la construction d'un outil facilite d'une part sa compréhension par les acteurs, et d'autre part la construction, par l'utilisateur, du sens lié à l'outil. Ainsi, nous avons recherché un cas pour lequel les indices liés à la phase de conception seraient observables. Pour cela, il convenait de trouver une organisation ayant récemment adopté un (des) outil(s) de gestion, destiné(s) à s'inscrire au sein d'un dispositif de pilotage. Toutefois, afin de pouvoir observer le(s) usage(s) et éventuellement relever des indices d'appropriation, une période d'un an, entre la décision d'adoption et l'étude de cas, était un minimum. Le cas d'étude pourrait être alors une organisation ayant adopté un ou plusieurs outils de gestion destinés à être intégrés au sein d'un dispositif de pilotage, et ce, depuis au moins un an, afin de pouvoir envisager l'observation de l'appropriation de ce dispositif.

Les évolutions des pratiques comptables et budgétaires dans les Etablissements Publics à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPCSP) ont eu pour conséquence la mise en place de nouveaux outils de gestion. La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) puis la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) ont ainsi successivement imposé la rénovation des pratiques de gestion des EPSCP, notamment en matière de pilotage. Plus particulièrement, depuis le 11 août 2007, date d'application de la LRU, les universités doivent accéder aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE). En 2013, toutes les universités françaises devraient être autonomes, un contrat quadriennal liant chacune d'entre elles avec l'Etat. Un des objectifs de la LRU est la mise en place de dispositifs de pilotage afin de favoriser la performance des universités françaises. Plusieurs objectifs sont ainsi matérialisés pour chaque université qui en fait la demande dans un (des) rapport(s) d'audit réalisé(s) par l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche (IGAENR). Le développement de la recherche constituant un des objectifs de performance majeurs pour les universités, nous nous sommes plus particulièrement intéressée au pilotage de l'activité recherche à l'université. Nous avons ainsi cherché à observer si, sous l'impulsion des récentes réformes, l'appropriation du pilotage à l'université avait évolué, depuis l'introduction de NABUCO³⁹, pour lequel Guilhot (2000, p.100) faisait le constat suivant :

« L'introduction de l'outil n'a pas, pour l'instant, donné lieu à la mise en place de véritables instruments de pilotage budgétaire et de contrôle de gestion ; la création d'un processus de contrôle de gestion passe par une meilleure prise en compte des spécificités de l'institution universitaire, des besoins des différentes catégories d'utilisateurs et la définition d'une démarche associant plus étroitement les personnels impliqués [...]. D'une certaine façon, NABuCo a reproduit le schéma d'évolution traditionnel du service public français : la conduite du changement a été imposée par l'échelon supérieur aux entités de base. »

Les outils de contrôle de gestion ayant vocation à servir de support au pilotage se sont ainsi multipliés. Toutefois, ces outils sont souvent utilisés à un niveau

³⁹ Le produit NABuCo (Nouvelle Application Budgétaire et Comptable) est un produit national développé par l'Agence de Modernisation des Universités et des Etablissements, regroupant les fonctions budgétaires et comptables pour la gestion d'une université. Il a été remplacé par SIFAC dans une majorité d'universités, avec, notamment, l'ajout de la comptabilité analytique dans ses fonctionnalités.

central (secrétaires généraux, par exemple), avec pour objectif de « répondre à des injonctions extérieures » (Chatelain-Ponroy et al., 2006), en provenance du ministère de l'Enseignement supérieur, par exemple. Solle (2002) critique la perspective trop instrumentale de l'utilisation des outils de contrôle de gestion, en particulier dans les EPSCP : « *L'attention est portée sur l'usage de ces outils, sur leurs modalités de fonctionnement et leur traduction informatique alors que les questions liées à leur signification pour les utilisateurs, à leur légitimité ou encore à la collision entre les logiques qu'ils véhiculent avec celles qui étaient en place dans les institutions, semblent occultées* » (Solle, 2002, p.2). Solle pose ainsi la question fondamentale de l'appropriation des outils, par les acteurs, et par les organisations qui les emploient.

1.2.2... à une étude pré-exploratoire comme élue au Conseil Scientifique

Etant élue au Conseil Scientifique de l'Université, nous avons eu la possibilité d'observer l'impact des changements induits par la loi LRU sur les besoins en matière de pilotage. Dans un premier temps, nous avons eu accès aux informations relatives aux enjeux de pilotage, pour l'activité « recherche » de l'université. En effet, qu'il s'agisse de pilotage stratégique, budgétaire, des ressources humaines ou du patrimoine, l'université s'est trouvée confrontée à un déficit d'informations, de compétences et d'outils. Ce manque d'informations sur ses activités s'est notamment manifesté dans le processus de rendu de compte. En effet, les contrats quadriennaux, les indicateurs demandés, les enquêtes, les demandes d'allocations de moyens, les évaluations conduites par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), nécessitent une multitude d'informations à travers des outils que l'université n'avait pas encore mis en place, et ce plus particulièrement pour l'activité recherche. Dans les deux dernières années, de nombreuses discussions ont porté sur les contrats quadriennaux (dont le processus d'élaboration), les indicateurs « mesurant » les résultats de la recherche et impactant les allocations de moyens. Dans le conseil scientifique, de nombreux échanges soulignent le manque de coordination dans la construction de ces représentations, et l'absence de prise en compte des compétences des acteurs de la recherche dans le cadre du pilotage de cette activité.

Ainsi, les discussions en conseil scientifique rejoignaient et alimentaient notre propre réflexion sur l'appropriation des outils de gestion. Au cours d'une séance du Conseil Scientifique ayant pour objet de donner un avis sur les recommandations du Conseil d'Administration pour le recrutement des enseignants-chercheurs, une discussion a eu lieu autour d'un indicateur : le nombre d'années du candidat passées dans un autre laboratoire après l'obtention de son doctorat. En deçà de 3 ans, la candidature était réputée ne pas être valable. Le principal objectif de cette indication était d'éviter le recrutement d'enseignants-chercheurs « locaux », une difficulté (plus précisément considérée comme telle par le ministère) à laquelle était confrontée l'université en question. Sachant qu'un des critères d'évaluation et de comparaison des universités est le taux de recrutement interne, ou endorecrutement.

7	ENDORECRUTEMENT DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS / BILAN ET PREVISION	DGESIP Pôle
---	---	-------------

Action	Pilotage opérationnel des établissements
Objectif	Produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international et accroître le dynamisme des équipes de recherche (Objectif n°7, programme 150)

Description de l'indicateur

Unité de mesure	Effectifs physiques d'enseignants-chercheurs titulaires et stagiaires
Date de la mesure	Recrutements avec affectation au cours de l'année civile considérée
Champ de la mesure	Toutes disciplines du CNU hors médecine et odontologie

Élaboration et qualités de l'indicateur

Nature précise des données de base et Source	Pour les MCF, le recrutement interne correspond d'abord aux personnes ayant soutenu leur doctorat ou le titre jugé équivalent dans l'établissement mais ne comprend pas, dans le cas d'une mutation, le MCF titulaire exerçant précédemment dans l'établissement. Pour les PR, le recrutement interne recense seulement les personnes qui occupaient précédemment, en qualité de titulaire, un emploi de MCF dans l'établissement (les PR en première affectation après concours d'agrégation ne sont pas comptabilisés).
Mode de calcul	Le numérateur dénombre les recrutements internes. Le dénominateur comprend tous types de concours d'enseignants-chercheurs titulaires.

Tableau 5 : Description de l'indicateur d'endorecrutement

Recrutement interne d'enseignants-chercheurs		2008	2009	2010	Cumul	2011	Cible 2017
Maîtres de conférences	Effectifs	6/18	7/32	6/30	19/80	7/22	
	%	33%	22%	20%	24%	32%	24%
Professeurs des universités	Effectifs	5/14	4/13	3/7	12/34	4/12	
	%	36%	31%	43%	35%	33%	36%

Tableau 6 : Exemple de suivi de l'indicateur de recrutement interne (université de Tours).

Dans la discussion, il est proposé que tout docteur ayant obtenu son doctorat dans l'université (voire une autre université de la ville) ne peut être recruté sans être parti au moins trois ans après sa soutenance. Après une discussion sur la définition d'un recrutement interne, une difficulté a été soulevée : comment organiser une politique de recrutement, si l'université doit se priver de très bons candidats qu'elle a formés ? Les possibilités de post-doc étant limitées dans certaines disciplines, les possibilités d'un « retour » sont amoindries. Progressivement, l'indicateur a amené les comités de sélection à n'auditer que les candidats extérieurs, compte tenu de la lourdeur de la tâche et du risque de voir annuler le choix final. Ce qui pose encore une fois la question de l'appropriation des indicateurs au sein de l'université, de la trajectoire d'appropriation induite pour le pilotage des ressources humaines. L'objectif initial était-il de surveiller l'évolution du taux d'endorecrutement ? Ou de proscrire tout recrutement interne ? Pourquoi se « plier » à l'indicateur alors que les chercheurs anticipaient d'éventuels impacts négatifs ?

Alors que notre intention initiale était de participer à la vie de l'institution, nous constatons que l'université était confrontée à la problématique de l'appropriation. Sans que cela soit formulé explicitement comme une demande (Moison, 1984 ; Benghozi, 1990), ou l'expression d'un « malaise » (Eggrickx, 1998), le manque d'association des chercheurs au processus de construction des dispositifs de contrôle suggérait des difficultés potentielles dans le processus d'appropriation du système de pilotage.

« L'ambition de la recherche ne peut pas être d'éliminer les intuitions a priori (indispensables au chercheur quand il se confronte au réel), mais plutôt d'éviter qu'elles ne soient arbitraires. » (Benghozi, 1990 ; in Eggrickx, 1998, p.174). Notre

expérience professionnelle de 15 années dans le champ du contrôle de gestion, l'aspect instrumental et « top down » des démarches ainsi que le manque de coordination dans l'organisation dans laquelle nous avons exercé trouvaient une forme d'écho dans les questionnements formulés au cours des séances du conseil scientifique. Forme de « résonance » à gérer même si l'on accepte le fait qu'une recherche ne peut débuter sans *a priori*. En effet, « *il est illusoire et même contre-performant de vouloir démarrer une recherche sans a priori, mais le chercheur se doit de les gérer* » (Eggrickx, 1998, p.174).

Cette université faisant partie des premières à être passées au RCE, dès janvier 2010, le contexte limitait fortement les possibilités de faire plus d'une étude de cas enchâssés. Nous avons donc sollicité dans un premier temps le vice-président du Conseil Scientifique de l'université en question afin de lui proposer notre projet de recherche : l'étude du dispositif de pilotage mis en œuvre à l'université. Nous n'avons pas mentionné notre préférence pour l'activité recherche, afin de laisser la direction réfléchir à son besoin. Il nous semblait en effet nécessaire d'aborder cette question du choix de l'activité à étudier en entretien, afin de prendre en compte leur demande, leurs questionnements, suite au récent passage aux RCE. Il se trouve que l'activité recherche représentait un enjeu en termes de pilotage, alors que le pilotage de l'activité d'enseignement semblait mieux maîtrisée ou posant moins de difficultés.

2. La collecte des données

Nous avons utilisé quatre méthodes complémentaires de collecte de données :

- l'analyse documentaire,
- des entretiens de type non directif,
- l'observation non participante dans le cadre du groupe de travail chargé de piloter un projet de Systèmes d'Information,
- l'observation participante, en tant qu'élue, au conseil scientifique de l'université.

Dans le tableau suivant, nous présentons une synthèse des données collectées, relatives à l'environnement de l'université (contexte réglementaire, etc.), à

l'université (cas d'ensemble) et aux laboratoires de recherche (cas enchâssés), tout en distinguant les méthodes de collecte utilisées.

Objectif Modalité	Contexte	Cas d'ensemble	Unités enchâssées
Analyse documentaire	Loi LRU : objectifs, modalités de mise en œuvre, enjeux et implications	Rapports d'audits effectués pour le passage aux compétences élargies (audits réalisés par l'IGAENR)	
	Grand emprunt, initiatives d'excellence		
	Sites internet MESR et AMUE ⁴⁰ , Sénat, AERES	Sites internet et intranet	
		Organigrammes	
	Contrats quadriennaux		Evaluations AERES
Entretiens non directifs	Eléments de discours quant aux dispositifs de pilotage de l'activité recherche à l'université		
Observation non participante		Conseil scientifique	
		Groupe de travail pour un SI Recherche	

Tableau 7 : Synthèse des données collectées

Après la présentation de la phase prise de connaissance du contexte (2.1), nous explicitons les modalités adoptées pour la collecte de données par entretiens (2.2).

2.1 Analyse documentaire et observation non participante

Comme le souligne Markus (1977), il faut être bien informé pour collecter une bonne information, ce qui suppose une familiarité avec le terrain et aussi une approche multidisciplinaire ; cette connaissance préalable permet de recentrer les

⁴⁰ Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR)
Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements (AMUE)

propos en tout début d'entretien, évitant ainsi un exposé détaillé et inutile du « ce qui doit se faire » ou du fonctionnement très général. De surcroît, le fait d'être bien informé favorise un discours plus libre de la part du répondant avec des informations dites « sensibles » ; cela permet aussi de faire des relances pertinentes si nécessaire. Aussi, nous avons dans un premier temps procédé à une prise de connaissance approfondie de l'environnement institutionnel et du cas de l'université.

L'analyse documentaire a permis tout d'abord d'appréhender l'environnement institutionnel (contexte) de l'université et la recherche. Nous avons étudié la loi LRU – ses objectifs, ses modalités de mise en œuvre, ses enjeux et implications –, au travers des textes et des différents sites internet faisant référence au sujet⁴¹. Parallèlement, le grand emprunt et les initiatives d'excellence ont aussi apporté de nombreuses informations quant aux implications organisationnelles pour la recherche à l'université. Les premiers entretiens qui ont été menés (par exemple avec le vice-président du Conseil Scientifique – VPCS) ont aussi permis d'avoir des compléments d'information sur le contexte institutionnel de mise en œuvre du pilotage.

Concernant le cas d'ensemble (l'université), nous avons dans un premier temps analysé les rapports d'audits effectués pour le passage aux compétences élargies (audits réalisés par l'IGAENR), en particulier celui intitulé « Système d'information et pilotage ». Puis nous avons cherché à comprendre comment l'université était organisée en matière de pilotage de la recherche, au travers des organigrammes.

Nous avons aussi mobilisé les informations issues des contrats quadriennaux (2007–2010 et 2011–2014), et des rapports d'audits précités, les contenus des sites internet et intranet de l'université. Il s'agissait à la fois de comprendre l'organisation, mais aussi de relever les premiers indices de l'appropriation du pilotage, à un niveau organisationnel. Enfin, les informations issues du groupe de travail SI Recherche et des réunions du Conseil Scientifique ont permis d'avoir des données complémentaires, en particulier concernant les acteurs impliqués. Par exemple, concernant le SI Recherche, nous nous sommes posé les questions suivantes :

⁴¹ Par exemple : le site internet du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le site internet de l'université étudiée

- Quelle est l'organisation choisie pour la conception d'un outil au service du pilotage de la recherche ?
- Les objectifs, enjeux et implications d'un tel projet sont-ils matérialisés, partagés ?

2.2 Les entretiens

Dans toute recherche de type qualitatif, il faut s'interroger sur la pertinence du type d'entretien par rapport à l'objet de recherche, sur l'adéquation de la consigne initiale aux axes thématiques (2.2.1). Autre étape fondamentale, il faut définir les catégories de personnes à rencontrer (2.2.2).

2.2.1 Les entretiens : une technique d'accès aux représentations à utiliser avec précaution

L'objectif de la technique de l'entretien est de « *recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours [des interviewés]* » (Wacheux, 1996, p.205). L'entretien a pour principale finalité l'exploration (Blanchet et Gotman, 1992) : « *L'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées.* » (Blanchet et Gotman, 1992, p.36). Les entretiens peuvent alors faciliter la compréhension des processus et apporter des réponses aux questions de type « comment » posées au moment du choix de l'étude de cas. Ils facilitent l'émergence de la logique d'une action, en révélant les rationalités des acteurs. Au-delà de la pertinence de ses apports, il est indispensable de bien connaître ses règles d'utilisation, comme pour toute technique de recherche. En effet, l'entretien est « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé* » (Grawitz, 1993, p.718). Le choix du type d'entretien et la technique de relance conditionnent la qualité du discours.

L'entretien est généralement distingué selon qu'il est directif, semi-directif ou non directif. L'entretien directif est destiné aux enquêtes par questionnaire, avec des questions déterminées : les réponses des différents interviewés ont vocation à être comparées. L'entretien semi-directif s'appuie sur un guide d'entretien,

constitué de thématiques, représentées par des questions ouvertes, mais qui sont les mêmes d'une interview à une autre. Enfin, l'entretien non directif est caractérisé par des questions qui ne sont pas formulées à l'avance. Il s'agit d'obtenir des réponses libres ou guidées (Grawitz, 1993), à partir d'une consigne ouverte. S'agissant des dispositifs de pilotage à l'université, nous avons un certain nombre d'idées sur les thématiques à aborder, à la fois d'un point de vue théorique, mais aussi d'un point de vue du contexte. Toutefois, notre but était de relever des indices auxquels nous n'aurions pas pensé spontanément, intimement liés à la pratique de chaque acteur. Les entretiens devaient être le plus ouverts possible, pour pouvoir nous adapter à l'univers des représentations de l'interviewé.

Notre choix s'est donc porté sur l'entretien de type non directif, ce qui, considérant notre posture « d'ancien praticien », empreinte d'une implication dans l'action, n'a pas été une technique toujours aisée à respecter. En effet, afin de favoriser l'émergence de nouveautés, de découvertes, l'attitude de compréhension est requise, en limitant les interruptions ou les relances trop nombreuses. Les premiers entretiens ont dans notre cas servi d'exemple. La plus grande difficulté résidant entre la nécessité de laisser le discours de l'interviewé se construire, et de maintenir l'entretien dans le cadre de la recherche que nous avons déterminé. En effet, comment d'une part laisser le discours se construire et accompagner cette construction ? Si de nombreux ouvrages fournissent les éléments techniques utiles à la conduite de tels entretiens, nous préférons préciser qu'en ce qui nous concerne, les premiers entretiens ont été riches d'enseignements pour maintenir cet équilibre entre le laisser-faire et l'accompagnement. En cela, la recherche doctorale constitue un réel apprentissage. Une forme de naïveté peut aussi laisser penser au doctorant que les entretiens, bien préparés, se dérouleront de la même manière. Or, force est de constater que chaque entretien a été différent : il a parfois été nécessaire de relancer, de poser des questions. Dans d'autres cas, l'écoute attentive a été suffisante pour la totalité de l'interview. Chaque interviewé est différent et l'entretien repose fondamentalement sur la qualité de l'interaction entre interviewer et interviewé (Blanchet et Gotman, 1992).

Pour soutenir ces techniques d'écoute, de compréhension et d'accompagnement de l'émergence de nouveautés, l'entretien doit être rigoureusement préparé, tant pour le guide d'entretien que pour la consigne de départ. L'élaboration préalable d'un guide d'entretien sert à identifier les sous-thématiques, ce qui permet de faire des relances si nécessaire. La consigne inaugurale doit être claire et suffisamment ouverte pour que les interviewés puissent y inscrire leur discours. Elle donne le contexte thématique « pilotage » et la logique de l'entretien « les pratiques effectives » (Blanchet et Gotman, 1992).

« Je voudrais que vous m'indiquiez comment vous procédez pour piloter votre service (unité) ou plus globalement pour contribuer au pilotage de la recherche à l'université. Quels sont les dispositifs (outils, réunions, échanges de données) qui vous aident ou ne vous aident pas au pilotage, pourquoi, comment les améliorer ? Quels outils utilisez-vous ou pas, pourquoi, à quelle fréquence ? Quels outils manquent ? Quels sont les défauts des outils existants, etc. »

Afin de collecter des informations relatives aux différentes dimensions de l'appropriation du dispositif de pilotage, nous avons intégré différentes sous-thématiques au sein du guide d'entretien :

- le changement dans le pilotage,
- les outils de gestion,
- la diffusion de l'information,
- les soutiens pour le pilotage.

Elles regroupent les différents indices d'appropriation du pilotage, matériels et intellectuels. Le changement dans le pilotage comprend ainsi l'évolution des outils, du pilotage et les points positifs et négatifs de ces changements. La thématique des outils a pour contenu les types d'outils utilisés, l'évolution des outils, la connaissance de ces outils, acquise par exemple par la formation. S'agissant de la capacité d'appropriation pour un dispositif de pilotage, la question de la diffusion de l'information est essentielle. En effet, comment construire une représentation partagée de l'organisation, comment organiser l'action collective sans organiser une bonne circulation de l'information ? Les manques en matière d'information peuvent être un élément caractéristique du type de pilotage pratiqué. S'agissant du thème des soutiens pour le pilotage, les

aspects relatifs aux phénomènes d'apprentissage internes et externes ont été étudiés : les acteurs ont-ils des relations externes, ou internes à l'organisation, qui leur permettent d'échanger et d'apprendre en matière de pilotage de leur structure ? Ces soutiens sont-ils formels ou informels ?

2.2.2 Description des entretiens réalisés

Les entretiens ont pour objectif d'obtenir des éléments de discours quant au pilotage, en intégrant les différents niveaux de l'organisation : l'environnement institutionnel (et en particulier la représentation que les acteurs de l'organisation choisie pouvaient en avoir), le cas d'ensemble, les cas enchâssés ou unités de recherche. Pour obtenir des données relatives au pilotage de la recherche, il faut déterminer l'échantillon, la population à observer, c'est-à-dire « *les catégories de personnes que l'on veut interroger, et à quel titre, déterminer les acteurs dont on estime qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions que l'on se pose* » (Blanchet et Gotman, 1992, p.50). Le « *cœur d'étude* » (Miles et Huberman, 2003, p.55) de cette partie devait donc comprendre des acteurs participant au pilotage de la recherche, qu'ils soient externes, internes, stratégiques ou opérationnels. Ainsi, dans le souci d'avoir une représentativité des parties prenantes internes à l'organisation en relation avec le pilotage de la recherche, nous avons contacté les élus, les directions centrales, et les acteurs impliqués dans l'activité recherche, c'est-à-dire les unités de recherche : les écoles doctorales, les pôles, les laboratoires. « *Dans les recherches qualitatives, la sélection des répondants n'est pas aléatoire, le chercheur vise plutôt à avoir accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le sujet à l'étude.* » (Demers, 2003, p.191).

Nous avons systématiquement demandé un entretien avec le directeur de laboratoire. Notre expérience professionnelle en entreprise (contrôle de gestion en unité opérationnelle et à un niveau central) nous a conduit, pour ce qui concerne les cas enchâssés, à demander à rencontrer aussi la personne sur laquelle le directeur s'appuie en matière de pilotage. Cette « intuition » induite est confirmée par la théorie qui souligne la nécessaire cohérence « *entre fonction de croissance, menée par les entrepreneurs, et celle de maintien animée par les gestionnaires* » (Fiol et al., 2007, p.2). Un manque d'échanges entre directeur et adjoint pourrait indiquer de plus grandes difficultés pour le pilotage, avec d'un

côté un acteur maîtrisant les « opérations » et d'un autre côté un acteur maîtrisant les outils de gestion formels. En règle générale, le (la) secrétaire général(e) (ou responsable administratif et financier) a été mentionné(e), ou le (la) secrétaire de direction quand il (elle) tenait ce rôle. Nous n'avons rencontré que 5 adjoints pour les 10 laboratoires. Dans un cas, le directeur n'avait pas d'adjoint, et dans quatre cas, les adjoints étaient trop peu disponibles⁴². Le tableau suivant est une synthèse de la totalité des entretiens menés.

Activité	Type de structure	Acteur	Nombre entretiens	Durée totale (heures)
Recherche			19	18,43
	Ecole doctorale		2	2,10
		Directeur	2	2,10
	Laboratoire		15	14,73
		Directeur	10	9,65
		Secrétaire de direction	2	1,98
		Secrétaire général	3	3,10
	Pôles		2	1,60
		Directeur	2	1,60
Administration			13	10,85
	Direction		9	7,18
		Adjoint	2	2,00
		Chargé de mission	3	2,20
		Directeur	6	3,98
	Elu		3	1,93
		Présidente	1	0,50
		Vice-président	2	1,63
		Mission	1	0,53
		Vice-président	1	0,53
Externe			1	1,50
	Ecole supérieure	Secrétaire général	1	1,50
Total général			34	39,78

Tableau 8 : Synthèse des entretiens menés

La durée moyenne des interviews est de 70 minutes. 26 entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Les 8 autres entretiens, exploratoires et complémentaires, qui ont été effectués en début et fin de recherche, n'ont été ni

⁴² Malgré les relances et l'activation du réseau, nous n'avons pas pu rencontrer ces adjoints.

enregistrés ni retranscrits. Seules des notes ont été prises, permettant de compléter nos résultats.

Afin d'avoir une meilleure compréhension du point de vue des différents acteurs impliqués, nous avons choisi des unités de recherche (ou laboratoires), toutes sous tutelle principale de l'université étudiée, comme cas enchâssés. Un autre critère de sélection a été la proportion d'enseignants-chercheurs. En effet, nous risquions d'avoir le biais de distanciation entre l'université et l'unité de recherche, du fait de la non-appartenance des personnels à l'université. La disponibilité du directeur de l'unité a aussi été un facteur déterminant pour procéder aux entretiens. Ainsi, 10 directeurs de laboratoire ont répondu positivement à notre demande, sur 40 laboratoires au total ayant pour tutelle principale l'université.

Tutelle principale	Tutelle CNRS	Nombre de tutelles	% d'enseignants-chercheurs/totalité des chercheurs	Domaine de recherche
Université	Oui	2	75 %	Informatique
Université	Oui	2	62 %	Physique-Chimie
Université	Oui	3	20 %	Biologie
Université	Oui	2	90 %	Electronique
Université	Oui	4	42 %	Biologie
Université	Oui	2	90 %	Mathématiques
Université	Oui	3	30 %	Biologie
Université	Non	1	90 %	SHS
Université	Oui	2	30 %	Biodiversité
Université	Oui	3	26 %	Biologie

Tableau 9: Caractéristiques principales des laboratoires

La durée moyenne des interviews des directeurs de laboratoires est de 58 minutes. Neuf laboratoires sont des Unités Mixtes de Recherche (UMR) avec une double tutelle *a minima* (dont neuf Université-CNRS) et ont des thématiques de recherche faisant partie de ce qui est généralement qualifié de « sciences dures ». Une unité en Sciences Humaines et Sociales est une Equipe d'Accueil (EA) avec pour tutelle l'université.

Blanchet et Gotman (1992) distinguent différents types d'entretiens selon la phase de la recherche :

- L'entretien situé en début d'enquête qui permet d'affiner ou de constituer les thématiques du guide d'entretien. Ce type d'entretien est de l'ordre de l'exploratoire et a « *pour fonction de compléter les pistes de travail suggérées par les lectures préalables* » (Blanchet et Gotman, 1992, p.39). Les premiers entretiens, menés auprès du VPCS et de la Direction de la Recherche, ainsi que l'entretien de négociation du terrain avec la présidente ont été de ce type.
- L'entretien à « usage principal » est ce qui constitue le cœur de la recherche, les données principales.
- L'entretien à « usage complémentaire ». Nous l'avons utilisé essentiellement en fin de travail doctoral, comme technique de contrôle d'un point de vue longitudinal, afin de relever d'éventuels changements par rapport aux données précédemment collectées. La Direction du contrôle de gestion et du pilotage a été notre principale source d'informations dans ce domaine. Ces entretiens non enregistrés n'ont pas été intégrés dans les analyses Alceste.

Enfin, concernant la valeur des entretiens menés, examinons la question de la fidélité et de la validité. Pour le premier critère de valeur – la fidélité –, il n'est pas possible d'y répondre : en effet, nous étions seule à mener les entretiens et n'avons ainsi pas pu évaluer une éventuelle concordance des résultats. Cependant, l'observateur neutre n'existant pas (Girin, 1990), il n'est pas certain que des entretiens non-directifs menés par plusieurs chercheurs aient abouti à confirmer la fidélité des entretiens. De plus, notre objectif étant de comparer et de faciliter l'émergence de nouveautés, nous n'avions aucun intérêt à « normaliser » les résultats obtenus par ces entretiens. En effet, une recherche de « normalisation » aurait pu conduire à perdre une partie de la richesse des situations que ces entretiens étaient censés révéler (Grawitz, 1993 ; Miles et Huberman, 2003). Concernant le second critère de validité, il s'agit de s'assurer d'une part de l'adéquation des données collectées par les entretiens avec la réalité de la situation, et d'autre part de s'assurer du degré de richesse de l'information recueillie. De ce point de vue, les précautions prises lors de la

préparation des entretiens visaient à relever les ressentis, le vécu des interviewés, leur vérité. La multiplicité des données (entretiens, documents, observations participante et non-participante) permet une triangulation entre les faits et les discours. Les études de dix laboratoires permettent une confrontation des discours respectifs. Finalement, la valeur des entretiens se révélera au moment de la description, et de l'interprétation des résultats. Au même titre que le corpus théorique qui sous-tend les entretiens.

3. Le traitement des données

Nous avons utilisé deux méthodes complémentaires de traitement de données : une analyse textuelle pour décrire le cas d'ensemble et les unités enchâssés (3.1), et un codage thématique « ouvert » pour affiner les interprétations sur le processus d'appropriation (3.2).

3.1 Une analyse textuelle pour la description

Alceste (Analyse des Lexèmes Cooccurents dans les Enoncés Simplifiés d'un Texte) est un logiciel d'analyse textuelle. Il permet le traitement statistique de corpus importants. Comme d'autres logiciels de ce type, Alceste permet d'« *avoir une vision plus globale et plus homogène du matériel recueilli [...] mais aussi une subtilité et une finesse du détail qui ne sont pas forcément visibles à l'œil nu* » (Kalampalikis, 2003, p.149). Le logiciel Alceste réduit l'écart entre les méthodes quantitatives et qualitatives de l'analyse textuelle. Il est différent d'autres logiciels tels que NVivo, qui relèvent aussi de l'analyse textuelle, mais s'appuient sur l'intervention du chercheur pour effectuer un codage thématique. Ces logiciels aident à organiser les données, les stocker et les catégoriser : des outils d'aide à la création et la gestion de bases de données textuelles.

Ainsi, un apport d'Alceste est le faible niveau d'intervention du chercheur, dans un premier temps. Soulignons qu'Alceste n'est pas conçu pour tester des hypothèses, mais comme une aide à la description d'un corpus volumineux, sans *a priori* lié au contexte de collecte du corpus. L'idée sous-jacente est que le sens des phrases peut être révélé si l'on y trouve des associations (cooccurrences) de mots. Plus ces cooccurrences seront nombreuses, plus le sens du corpus pourra émerger (Hohl et al., 2011). A partir d'un corpus, le logiciel propose une

classification d' « unités de contexte élémentaire » (uce) en fonction de la répartition des mots, de leur cooccurrence, dans ces unités. Ainsi, deux unités seront proches lorsqu'elles contiennent des mots semblables. Pour effectuer cette classification, le logiciel s'appuie sur des méthodes statistiques : la segmentation (Bertier et Bouroche, 1975), la classification hiérarchique ou l'analyse de la correspondance (Hayashi, 1950 ; Benzécri, 1981 ; Greenacre, 2010) et les nuages dynamiques (Diday et al., 1982). A partir de ces premiers éléments, le chercheur peut commencer à faire des interprétations.

Alceste propose différents paramétrages : en particulier, il est possible de choisir entre une classification simple (un seul passage) et une classification double (deux passages). Une différence majeure dans les résultats obtenus est le pourcentage du corpus retenu par l'analyse. Notre corpus étant constitué de discours qui s'appuient sur une thématique ouverte, à savoir le pilotage de la recherche et les outils associés, nous avons suivi dans un premier temps les recommandations d'utilisation du logiciel dans ce cas-là. Ainsi, la classification « simple » a d'abord été retenue pour chaque analyse. Toutefois, après plusieurs essais, nous avons constaté, avec la classification double, une augmentation des coefficients phi des mots retenus pour chaque classe, tout en conservant un indice de pertinence du corpus correct (indice supérieur à 70 % dans les recommandations).

3.1.1 Traitement de l'ensemble des entretiens

Nous avons ici soumis l'ensemble des entretiens retranscrits à l'analyse d'Alceste en utilisant un paramétrage standard, où les valeurs des paramètres sont prédéfinies en fonction de la taille du texte à analyser. Alceste, après avoir découpé le corpus en petites unités textuelles, a effectué deux classifications successives. Comme l'indique le schéma ci-dessous, 73 % des unités textuelles du corpus ont été classées (Indice de pertinence) et 27 % ont été rejetées de l'analyse. Les unités classées sont réparties en 5 groupes, que nous appelons « classes d'énoncés significatives » ou tout simplement « classes ». Chaque classe est numérotée et coloriée suivant l'ordre d'apparition dans la classification. Les classes sont ensuite réunies dans un graphique nommé rectangle des spécificités, indiquant la taille et l'importance de chacune des classes.

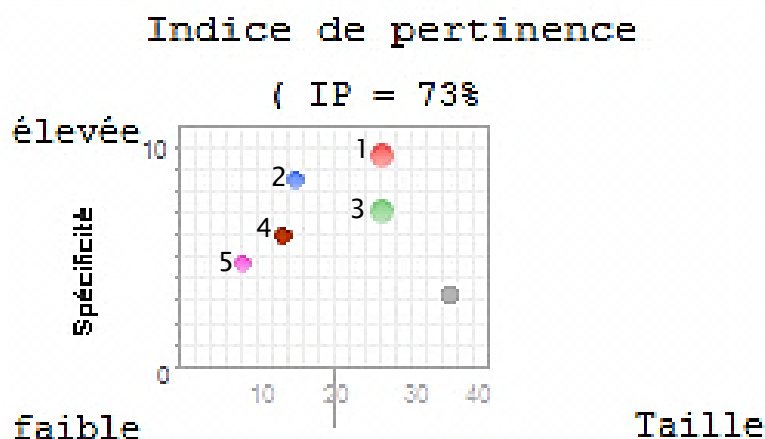


Figure 20: Cas d'ensemble : pertinence du corpus et des classes⁴³

Le rectangle des spécificités nous indique que la classe 1 est la plus spécifique, c'est la première à s'être démarquée dans l'arbre de classification, son vocabulaire est le plus homogène, elle représente 28 % des unités textuelles classées (soit 21 % du corpus initial) et se caractérise par des mots tels que outils, sifac, information, xlab, tutelle, système. Ensuite se démarque la classe 2, elle représente 18 % des unités textuelles classées (soit 13 % du corpus initial) ; ses mots significatifs sont indication, établissement, piloter, AERES, évaluation, cellule. Elle est suivie de la classe 3, qui représente 28 % des unités textuelles classées (soit 21 % du corpus initial) ; ses mots significatifs sont doctor, thèse, discipline, école, mathématiques, enseignement ; puis de la classe 4, qui représente 15 % des unités textuelles classées (soit 11 % du corpus initial), marquée par les mots contrat, dépense, crédit, équipement, budget, ANR ; puis de la classe 5, qui représente 11 % des unités textuelles classées (soit 7 % du corpus initial), marquée par les mots réunion, discuter, directoire, chef, mois, courant.

Les résultats obtenus, avant toute analyse plus fine des discours, font ressortir des classes différentes selon les acteurs, les structures d'appartenance. La distinction entre le cas d'ensemble (administration et élus) et les cas enchâssés (laboratoires) est tout d'abord visible sur le schéma ci-dessous.

⁴³ Rectangle des spécificités.

Unités enchâssées : laboratoires						Administration centrale et structures intermédiaires					
Formes		Phi		Formes		Phi		Formes		Phi	
outils	0,31	contrat	0,39	reunion	0,31	indicatio	0,33	doctor	0,27		
sifac	0,23	depense	0,22	discuter	0,20	etablisse	0,29	these	0,21		
informati	0,19	credit	0,21	directoir	0,17	piloter	0,26	disciplin	0,16		
xlab	0,17	equipemen	0,21	chef	0,17	aerer	0,22	ecole	0,16		
tutelle	0,17	budget	0,19	mois	0,16	evaluatio	0,21	mathemati	0,15		
systeme	0,15	anr	0,17	courant	0,16	cellule	0,18	enseignem	0,15		
truc	0,15	achat	0,17	directeur	0,15	publicati	0,17	ecole doc	0,14		
cnrs	0,14	fonctionn	0,17	equipe	0,15	brigue	0,13	sciençe	0,13		
donnee	0,13	européen	0,17	decembre	0,14	enjeu	0,13	individu	0,13		
utiliser	0,13	gerer	0,15	bilan	0,14	calculer	0,13	gens	0,13		
mettre	0,13	prelever	0,15	semaine	0,13	projet	0,13	comite	0,13		
logiciel	0,13	recurrent	0,15	chefs d	0,13	salari	0,13	biologie	0,12		
dar	0,12	acheter	0,14	juillèt	0,13	capital	0,13	complèmen	0,11		
silab	0,12	justifier	0,14	rendre	0,13	direction	0,13	tic	0,11		
personnel	0,11	financer	0,14	janvier	0,12	nombre	0,12	communaut	0,11		
labintel	0,11	argent	0,13	reunir	0,12	hui	0,12	math	0,10		
creer	0,11	contrats	0,13	aout	0,11	region	0,12	france	0,10		
*acteur s	0,35	*Type lab	0,27	*acteur s	0,22	*Type dir	0,39	*acteur d	0,44		
*nom labo	0,32	*nom labo	0,15	*nom labo	0,19	*Type-pre	0,36	*Type ed	0,38		
*Type lab	0,21	*nom labo	0,12	*Type lab	0,13	*acteur v	0,36	*nom ed2	0,33		
*acteur s	0,14	*nom labo	0,10	*nom labo	0,09	*nom pilo	0,36	*Type pfr	0,23		
*nom labo	0,10	*nom labo	0,10	*nom labo	0,07	*acteur a	0,31	*nom pfr1	0,23		
*nom labo	0,08	*actèur_s	0,10	*nom labo	0,04	*nom ca	0,29	*nom labo	0,22		
Outils		Ressources		Organisation		Evaluations		Environnement			

Figure 21 : Cas d'ensemble : classes et contenu en fonction du coefficient Phi⁴⁴

Les classes « outils », « ressources » et « organisation » sont principalement issues des discours d'acteurs de laboratoires, et la classe « évaluation » comprend les discours des acteurs de l'administration centrale, élus ou administratifs. Dans la classe « environnement », les discours ont pour thématiques l'environnement de l'activité, la description de cette activité recherche, en fonction des structures (Ecoles doctorales, Pôles, Laboratoires, administration centrale).

⁴⁴ Lien fort : Phi > 0,20

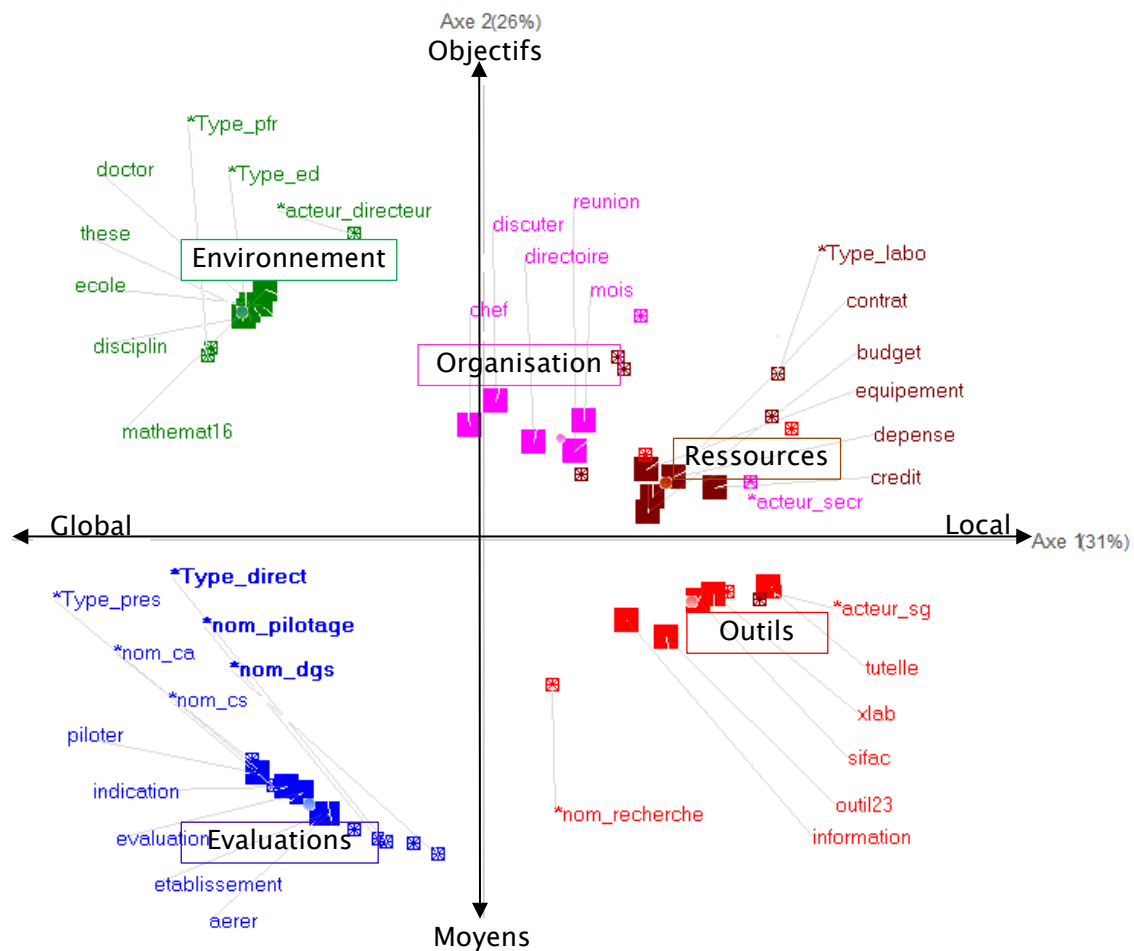


Figure 22 : Analyse factorielle des correspondances en corrélation

L'analyse factorielle en corrélation matérialise cette distinction entre les discours des laboratoires (niveau local) et les discours des directions centrales (y compris les vice-présidents élus), des Pôles et des Ecoles doctorales. Alceste ne propose pas de libellés aux axes du graphique ci-dessus ; nous avons donc « étiqueté » ces axes, en fonction du contenu des classes.

La distinction niveau local/niveau global est assez aisée sur l'axe des ordonnées. L'axe des abscisses est plus complexe à qualifier, compte tenu de la proximité des axes des classes ressources, outils. Toutefois, il est possible de comprendre pourquoi cette proximité existe. D'une part, la classe « ressources » contient des éléments de discours sur les différents objectifs de pilotage (ce qu'on veut piloter), et la classe outils concerne plus les moyens utilisés pour piloter. Ces deux classes sont donc proches pour cette raison, mais réparties de part et d'autre de l'axe des ordonnées. La classe « ressources », peut éventuellement s'apparenter au « sens » du dispositif de pilotage en local : pour piloter le

laboratoire, on se concentre sur les ressources. La classe « outils » relèverait plus de la forme du dispositif. Enfin, la classe organisation contient des éléments de discours relatifs à l'objectif majeur des directeurs de laboratoire, à savoir la coordination.

Le tableau ci-après est une synthèse du contenu des classes.

	Local	Global
Moyens	Classe 1 : Outils Outils, Sifac, Informations, xlab	Classe 2 : Evaluations Indication, établissement, piloter, évaluations
	Classe 4 : Ressources Contrat, dépenses, crédit, budget	
Objectifs	Classe 5 : Organisation Réunion, discuter, directoire	Classe 3 : Environnement Docteur, thèse, discipline

Tableau 10 : Cas d'ensemble : synthèse du contenu des classes

Cette première analyse nous a donc permis une première distinction administration centrale/unités enchâssées.

Alceste permet aussi de visualiser qui sont les individus représentatifs d'une classe. Le tableau qui suit est une des représentations proposées par le logiciel.

Individu	Richesse	Libellé des variables signalétiques
3	71 %	Type_labo nom labo1 acteur sg
24	67 %	Type_direct nom pilotage acteur_adj
19	70 %	Type_pres nom ca acteur_vp
25	61 %	Type_direct nom parten acteur_dir
23	68 %	Type_direct nom pilotage acteur_dir
20	69 %	Type_pres nom cs acteur_vp
15	69 %	Type_ed nom ed2 acteur_directeur
12	71 %	Type_pfr nom pfr1 acteur_directeur
7	73 %	Type_labo nom labo4 acteur_directeur
14	69 %	Type_ed nom ed1 acteur_directeur
8	69 %	Type_labo nom labo6 acteur_directeur
17	70 %	Type_labo nom labo5 acteur_sg
11	69 %	Type_labo nom labo9 acteur_directeur
13	67 %	Type_labo nom labo10 acteur_directeur
4	66 %	Type_labo nom labo2 acteur_sec
16	68 %	Type_labo nom labo6 acteur_sec
5	70 %	Type_labo nom labo3 acteur_directeur

Outils	Evaluations
Ressources	Environnement
Organisation	

Figure 23 : Cas d'ensemble : représentation des individus par classe

Cette représentation permet de mieux visualiser cette distinction entre les classes de discours. Par exemple, ce sont les discours des acteurs de l'administration centrale qui sont les plus représentatifs dans la classe « évaluations ». Et ceux des acteurs des laboratoires sont les plus représentatifs de la classe « ressources ». Pour aller plus loin dans la compréhension des données empiriques, Alceste propose la répartition de tous les individus dans les classes. Le tableau qui suit est une représentation de ces informations.

	CLASSES					Total
	Outils	Ressources	Organisation	Evaluations	Environnement	
Direction centrale	1			4		5
Adjoint				1		1
Directeur	1			3		4
Présidence				2		2
Vice-président				2		2
Ecole doctorale					2	2
Directeur					2	2
Pole					2	2
Directeur					2	2
Laboratoire	3	6	2	1	3	15
Directeur	2	3	1	1	3	10
Secrétaire		1	1			2
Adjoint administratif et financier	1	2				3
Total général	4	6	2	7	6	26

Tableau 11 : Cas d'ensemble : répartition des acteurs selon les classes de discours

Rappelons que le démarrage de nos entretiens s'appuyait sur la représentation que les acteurs pouvaient avoir du pilotage de la recherche, et de leur participation à ce pilotage. Si les relances effectuées en cours d'entretien pouvaient concerner les outils de contrôle, ou certains aspects du processus d'appropriation, le discours de chaque répondant est contextualisé dans sa propre réalité : sa perception de son environnement, de l'organisation dont il est membre, et du pilotage. Les membres des laboratoires sont ainsi représentatifs majoritairement des classes « outils » (1), « ressources » (4) et « organisation » (5). Et les acteurs de l'administration centrale et des structures intermédiaires sont plus représentatifs des classes « évaluations » (2) et « environnement » (3). Toutefois, notons que 3 directeurs de laboratoire ont des discours représentatifs de ces dernières classes. En effet, les entretiens étant non directifs, chaque

intervenant a construit son propre discours, et certains directeurs ont mis l'accent sur l'environnement de la recherche : d'une part sur l'environnement en général, et d'autre part sur l'environnement de leur thématique. Il s'agit de l'apport principal de cette seconde représentation par rapport à la première : une identification plus fine de la participation des individus aux classes identifiées.

Ainsi, si les traitements effectués avec le logiciel Alceste permettent d'observer une forme de convergence des représentations selon les acteurs, les informations fournies facilitent aussi l'identification de divergences. Pour comprendre ces convergences et divergences, il sera alors nécessaire d'extraire les unités de contexte élémentaires⁴⁵ (uce) de chaque classe, pour chaque catégorie d'acteur, chaque acteur, par mot, etc. Les possibilités sont nombreuses. Alceste propose aussi de rechercher les verbatims comprenant deux ou plusieurs mots identifiés par le chercheur. Le logiciel permet aussi de savoir s'il y a une corrélation entre ces mots. Il est ainsi par exemple possible d'obtenir une liste d'uce : pour le mot contrat, et pour le groupe contrat/reporter. Alceste « signale » qu'il existe une « bonne corrélation » entre ces deux « formes » :

FORMES	CONTRAT	REPORTER																																								
Appartient cl Phi ds cl. :0, Eff. classe: Eff. corpus:	Appartient cl Phi ds cl. :0, Eff. classe: Eff. corpus:	Appartient cl Phi ds cl. :0, Eff. classe: Eff. corpus:																																								
	<table border="1"> <tr><td>1304</td><td>732</td><td>732</td><td>443</td><td>443</td></tr> <tr><td>2700</td><td>2700</td><td>447</td><td>422</td><td>422</td></tr> <tr><td>422</td><td>2834</td><td>2834</td><td>1957</td><td>1957</td></tr> <tr><td>772</td><td>772</td><td>1938</td><td>1938</td><td>91</td></tr> <tr><td>91</td><td>2834</td><td>2834</td><td>2834</td><td>3277</td></tr> <tr><td>3277</td><td>3277</td><td>3393</td><td>3393</td><td>295</td></tr> <tr><td>444</td><td>444</td><td>447</td><td>2491</td><td>2429</td></tr> </table>	1304	732	732	443	443	2700	2700	447	422	422	422	2834	2834	1957	1957	772	772	1938	1938	91	91	2834	2834	2834	3277	3277	3277	3393	3393	295	444	444	447	2491	2429	<table border="1"> <tr><td>301</td><td>2437</td></tr> <tr><td>300</td><td>2437</td><td>2834</td></tr> </table>	301	2437	300	2437	2834
1304	732	732	443	443																																						
2700	2700	447	422	422																																						
422	2834	2834	1957	1957																																						
772	772	1938	1938	91																																						
91	2834	2834	2834	3277																																						
3277	3277	3393	3393	295																																						
444	444	447	2491	2429																																						
301	2437																																									
300	2437	2834																																								
CONTRAT																																										
Appartient cl Phi ds cl. :0, Eff. classe: Eff. corpus:																																										
REPORTER																																										
Appartient cl Phi ds cl. :0, Eff. classe: Eff. corpus:																																										

Figure 24 : Cas d'ensemble : tableau des uce pour les mots contrats et reporter

⁴⁵ Dans ce document, le terme verbatim sera aussi employé pour désigner ces uce.

Si le chercheur ne sélectionne que les uce présentant une bonne corrélation, il obtient la liste suivante :

- Unité n° 308 : 6 mois avant la fin d'un **contrat**, elle vérifie que l'argent a bien été dépensé, que tout a bien été prévu et qu'il n'y a pas dedans de l'argent qui va être perdu, car pas **reportable**.
- Unité n° 2637 : alors après il y a un autre point extrêmement important, c'est la problématique des reports de crédits puisque, effectivement, un certain nombre de nos crédits sont **reportables**, notamment les **contrats** en cours.

Si le chercheur choisit d'extraire la liste des uce comportant la forme « reporter », il obtient 3 verbatims, dont deux ont le même sens que les précédents, mais un a un tout autre sens :

- Unité n° 2907 : Les solutions viennent aussi de nous. Beaucoup de choses qui ont été faites en délégation CNRS ont été **reportées** sur les laboratoires ; mais à côté, on n'a pas apporté le soutien nécessaire en termes de personnel.

Ainsi, en ne sélectionnant que des uce présentant une bonne corrélation entre deux mots, le chercheur peut confirmer des intuitions, en l'occurrence ici des difficultés de report des ressources contractuelles. Mais en n'analysant pas l'ensemble des verbatims, il peut passer à côté d'un autre indice, en l'occurrence ici le soutien de l'université aux laboratoires. Or, cette information pourrait venir appuyer d'autres éléments de discours. Nous avons choisi de présenter cette démarche d'une part pour illustrer une partie du travail de traitement des données, et d'autre part afin de souligner qu'en ce qui nous concerne, nous avons mobilisé cet outil comme aide à la construction de représentations.

3.1.2 Traitement des entretiens des laboratoires

Si la précédente analyse a permis de dégager des thématiques différentes selon la structure d'appartenance de l'acteur interviewé, notre méthodologie repose sur un cas unique, nécessitant l'analyse d'une part du cas dans son ensemble (cf. la précédente analyse) et d'autre part des unités enchâssées (les laboratoires). Les entretiens avec les acteurs au sein des laboratoires ont donc constitué un second corpus, soumis à l'analyse d'Alceste.

Notre corpus est constitué de discours qui s'appuient sur une thématique ouverte, à savoir le pilotage de la recherche et les outils associés. Le corpus traité dans cette partie étant plus restreint que le premier, nous avons suivi les recommandations d'utilisation du logiciel dans ce cas-là. Ainsi, la classification « simple » a été retenue. Alceste, après avoir découpé le corpus en petites unités textuelles, a effectué une seule classification. 86 % des unités textuelles du corpus ont été classées (Indice de pertinence) et 14 % ont été rejetées de l'analyse. Les unités classées sont réparties en 5 groupes (classes d'énoncés significatives ou classes). Comme dans l'analyse du cas d'ensemble, chaque classe est numérotée et coloriée suivant l'ordre d'apparition dans la classification, puis schématisée par des petites pastilles et réunies dans un graphique nommé « rectangle des spécificités », indiquant la taille et l'importance de chacune des classes. Le rectangle des spécificités nous indique que la classe 1 est la plus spécifique, c'est la première à s'être démarquée dans l'arbre de classification, son vocabulaire est le plus homogène, elle représente 25 % des unités textuelles classées (soit 22 % du corpus initial) et se caractérise par des mots tels que contrat, annee, budget, depense, equipement, financer. Ensuite se démarque la classe 2, elle représente 24 % des unités textuelles classées (soit 21 % du corpus initial) ; ses mots significatifs sont information, truc, donnee, outil, mettre, tutelle. Elle est suivie de la classe 3, qui représente 15 % des unités textuelles classées (soit 13 % du corpus initial) ; ses mots significatifs sont xlab, sifac, bfc, cnrs, silab, train. Puis de la classe 4, qui représente 21 % des unités textuelles classées (soit 18 % du corpus initial), marquée par les mots direction, conseil, reunion, equipe, chef, directeur. Puis de la classe 5, qui représente 15 % des unités textuelles classées (soit 12 % du corpus initial), marquée par les mots mathematiques, qualite, recherche, profil, poste, jeune.

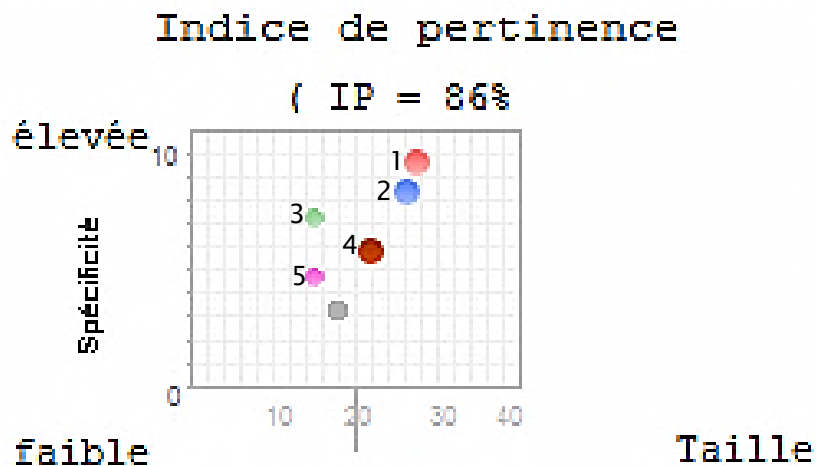


Figure 25 : Unités enchâssées : pertinence du corpus et des classes

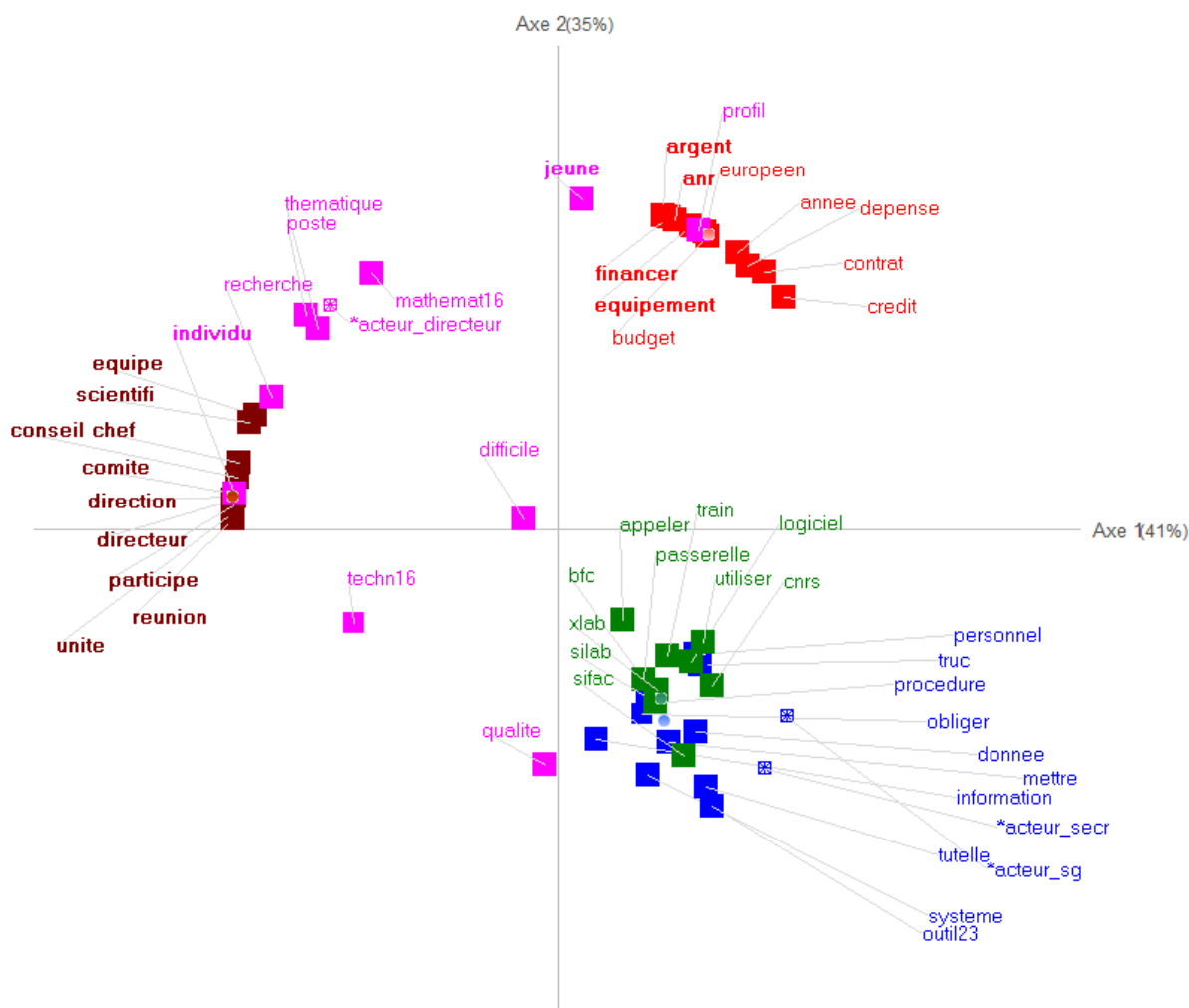


Figure 26 : analyse factorielle en corrélation

Nous pouvons constater ici que les classes 1 et 4 (respectivement en rouge et en marron sur le schéma ci-dessus) sont clairement identifiables. Il s'agit des

classes qui contiennent la plus grande proportion (60 %) des unités de contexte élémentaires (uce) retenues par le logiciel Alceste. *A contrario*, les classes 2 et 3 (40 % des uce), si elles se distinguent des classes 1 et 2, sont très proches l'une de l'autre.

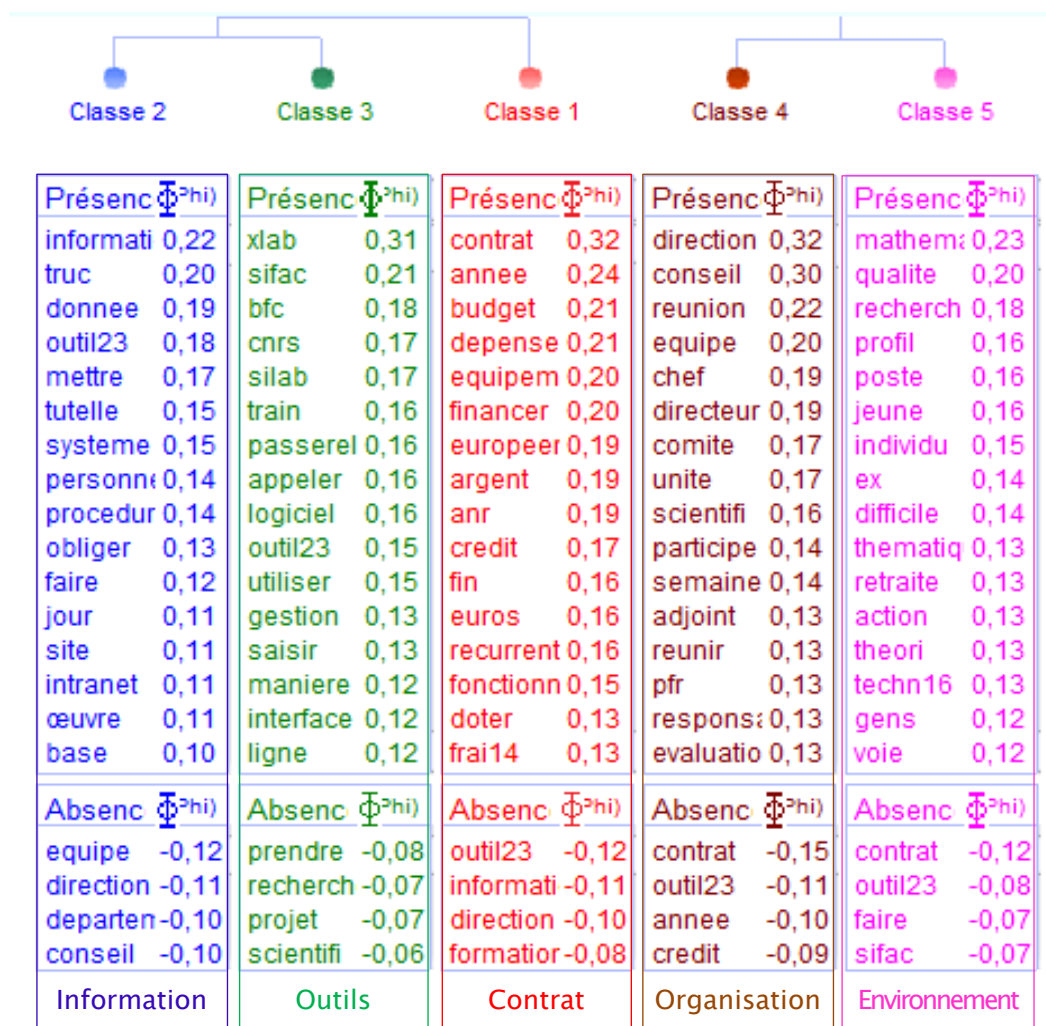


Figure 27 : Liste des mots significatifs pour chaque classe avec leur coefficient phi

Comme pour le précédent traitement, nous avons retenu comme élément d'information la présence des discours par type d'acteur dans les classes.

Classes	1	2	3	4	5	Total général
Acteurs	Contrat	Information	Outils	Organisation	Environnement	
Directeur	2			5	3	10
Secrétaire		1	1			2
Adjoint administratif et financier	1	1	1			3
Total général	3	2	2	5	3	15

Tableau 12: Unités enchâssées : représentation des individus par classe

Si nous prenons comme exemple la première classe, cela signifie que les discours de deux directeurs de laboratoire et d'un adjoint sont particulièrement représentatifs de cette classe. Si certains acteurs sont représentatifs d'une classe, il ne faut pas oublier que, néanmoins, leur discours porte aussi sur des éléments des autres classes.

Il convient donc de relativiser les conclusions qui pourraient être tirées de ce type de synthèse. Ceci étant dit, les fonctions se répartissent clairement dans des classes différentes. D'une part, les adjoints administratifs et financiers participent plus aux classes qui regroupent les thématiques « techniques » (au sens des technologies de l'information). D'autre part, les directeurs sont plus présents dans les classes qui concernent l'organisation et les ressources (contrats).

Nous avons procédé comme pour le précédent traitement, à savoir la recherche des verbatim par classe, acteurs, groupes d'acteurs ou mots (avec ou sans corrélation). Nous allons détailler plus loin ces éléments de discours. Seuls les verbatim les plus représentatifs de nos analyses ont été retenus pour être cités dans le corps de la thèse. D'une manière générale, lorsqu'un énoncé (verbatim) est proposé au cours de l'argumentation, il est caractérisé par le type de structure (ou élément de l'organigramme), le nom de la structure (par exemple, labo1) et l'acteur interviewé (par exemple directeur).

3.2 Un codage thématique complémentaire

Le logiciel Alceste est un réel apport pour décrire le discours. Associé à l'analyse documentaire et aux observations participantes, il facilite la description des contours du dispositif de pilotage. Les premiers éléments qui ont conduit à cette configuration ont aussi pu être révélés. Toutefois, Alceste ne permet pas une analyse thématique et ainsi de repérer des nuances. Une analyse manuelle a donc été utile à la finalisation de notre travail de recherche pour repérer les éléments qui pouvaient permettre d'interpréter le processus d'appropriation à l'œuvre pour le pilotage.

Pour interpréter, le chercheur doit s'assurer de la cohérence entre théorie, méthodologie et étude empirique, avoir à sa disposition des références théoriques nécessaires, et enfin présenter et discuter ce processus d'interprétation (Wacheux, 1996). Notre thématique de recherche étant « large », nous avons choisi de repérer les problématiques des acteurs sur le terrain. Ce sont les données empiriques qui ont servi de point de départ à ce codage, afin de ne pas ne pas appliquer un cadre théorique qui ne permettrait pas de « saisir » l'ensemble des éléments d'analyse disponibles. Si cette démarche nécessite un **codage « ouvert »**, en suspendant temporairement le recours à la théorie, il est toutefois nécessaire ensuite de confronter d'une part les cadres théoriques existants à la réalité des discours, et d'autre part les découvertes aux cadres théoriques existants. Les allers-retours entre théorie et données empiriques sont en effet essentiels pour un véritable processus explicatif (Wacheux, 1996), de recherche de liens de causalité. Il s'agit d'une forme de construction de sens, à partir de données diverses, d'une réalité complexe.

Pour effectuer cette analyse, le codage thématique est régulièrement utilisé (Miles et Huberman, 2003). Selon les auteurs, la construction des thèmes destinés à faciliter ce processus d'interprétation doit commencer très tôt, dès le début des entretiens (Bardin, 1977 ; Ghiglione et al., 1980). Toutefois, d'autres auteurs préconisent des analyses intermédiaires, au fur et à mesure de la recherche, afin de laisser les thèmes émerger et de ne pas cadrer l'interprétation trop précocement (Grawitz, 1993 ; Miles et Huberman, 2003). En ce qui nous concerne, nous avons gardé une attention flottante (Eggrickx, 1998), avec un

premier codage et le recours en parallèle à Alceste pour faire émerger des thématiques qui nous auraient « échappé ».

Ainsi, avant d'effectuer un quelconque codage précis, nous avons tenté de formaliser les grandes thématiques qui se dégagent. Nous avons ensuite utilisé le logiciel NVivo9 pour un codage plus fin, afin de repérer des nuances. Ce logiciel offre des possibilités multiples en termes de codage, de recherches textuelles et de requêtes. En utilisant NVivo, le chercheur reste à l'origine du codage, du choix des phrases et des paragraphes à coder. Nous avons ainsi procédé à une sélection d'éléments textuels que nous avons regroupés dans des « nœuds » (groupes). Une fois les nœuds créés, nous avons procédé à une hiérarchisation, en « réunissant » des nœuds dans des thématiques plus globales. Nous avons ainsi procédé de manière globale dans un premier temps, pour détecter les éléments que nous jugeons importants, sans utiliser un quelconque logiciel. Dans un second temps, nous avons repris notre matériel de recherche pour effectuer un codage fin dans NVivo. Codage que nous avons ensuite confronté à nos premières thématiques, et à notre cadre de recherche. Le schéma suivant représente le modèle des nœuds que nous avons regroupés dans la thématique de l'appropriation.

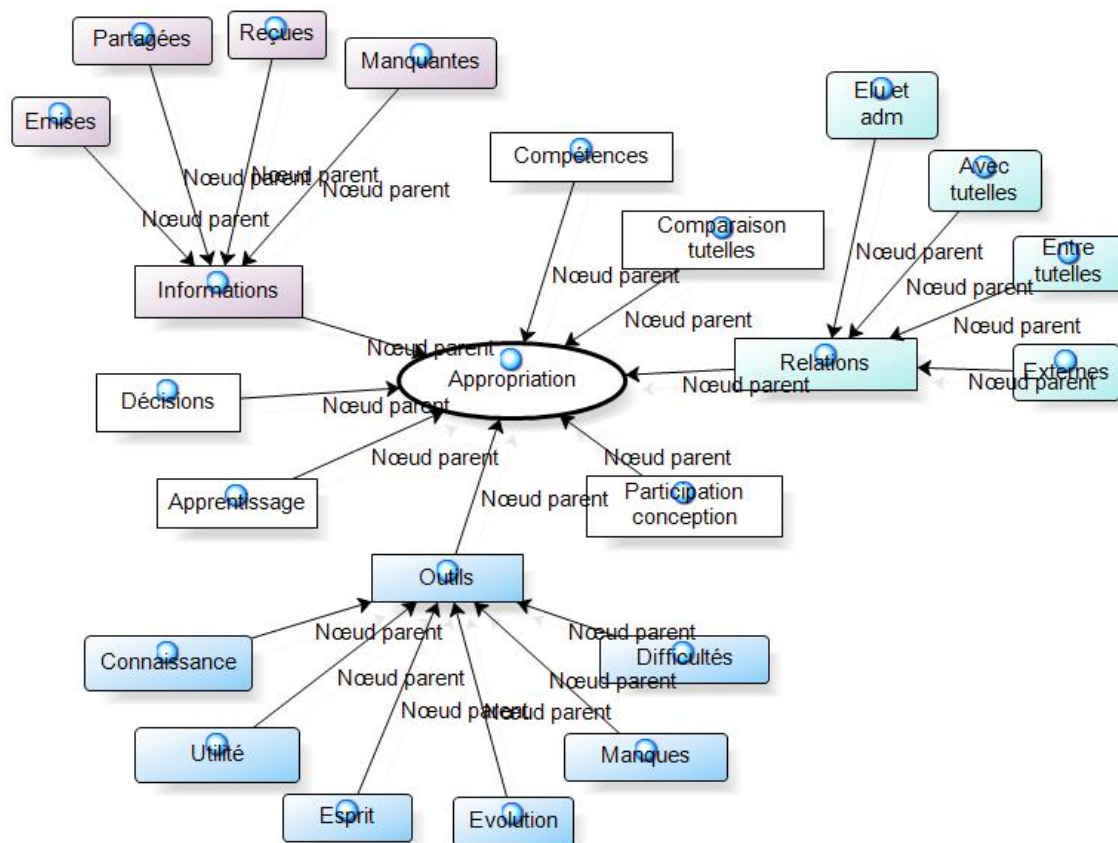


Figure 28 : Hiérarchie de nœuds NVivo pour l'appropriation

D'une certaine manière, Alceste et NVivo peuvent être complémentaires. En effet, cette démarche de codage a été initiée préalablement aux traitements effectués à l'aide d'Alceste. D'une part, Alceste a confirmé notre première « intuition » de chercheur dans les grandes thématiques, par exemple sur les modalités organisationnelles utilisées pour le pilotage. D'autre part, Alceste a identifié des unités textuelles que nous avons codées préalablement, à la recherche des éléments les plus importants. Le codage fin effectué à l'aide de NVivo a permis de détecter des éléments d'information et d'explication qui ne nous étaient pas apparus avec Alceste. C'est le cas, par exemple, des relations entre tutelles ou avec les tutelles. Nous avons toutefois régulièrement découvert des zones de recouvrement, parfois très précises, entre notre propre codage et les verbatims issus des traitements d'Alceste.

Ainsi, il convient de noter que ces logiciels ne remplacent pas l'analyse du chercheur. Pour cette recherche, ils ont servi d'aide à la construction de représentations, et dans une moindre mesure à l'interprétation.

Le schéma qui suit est une synthèse du processus d'analyse et d'interprétation complet.

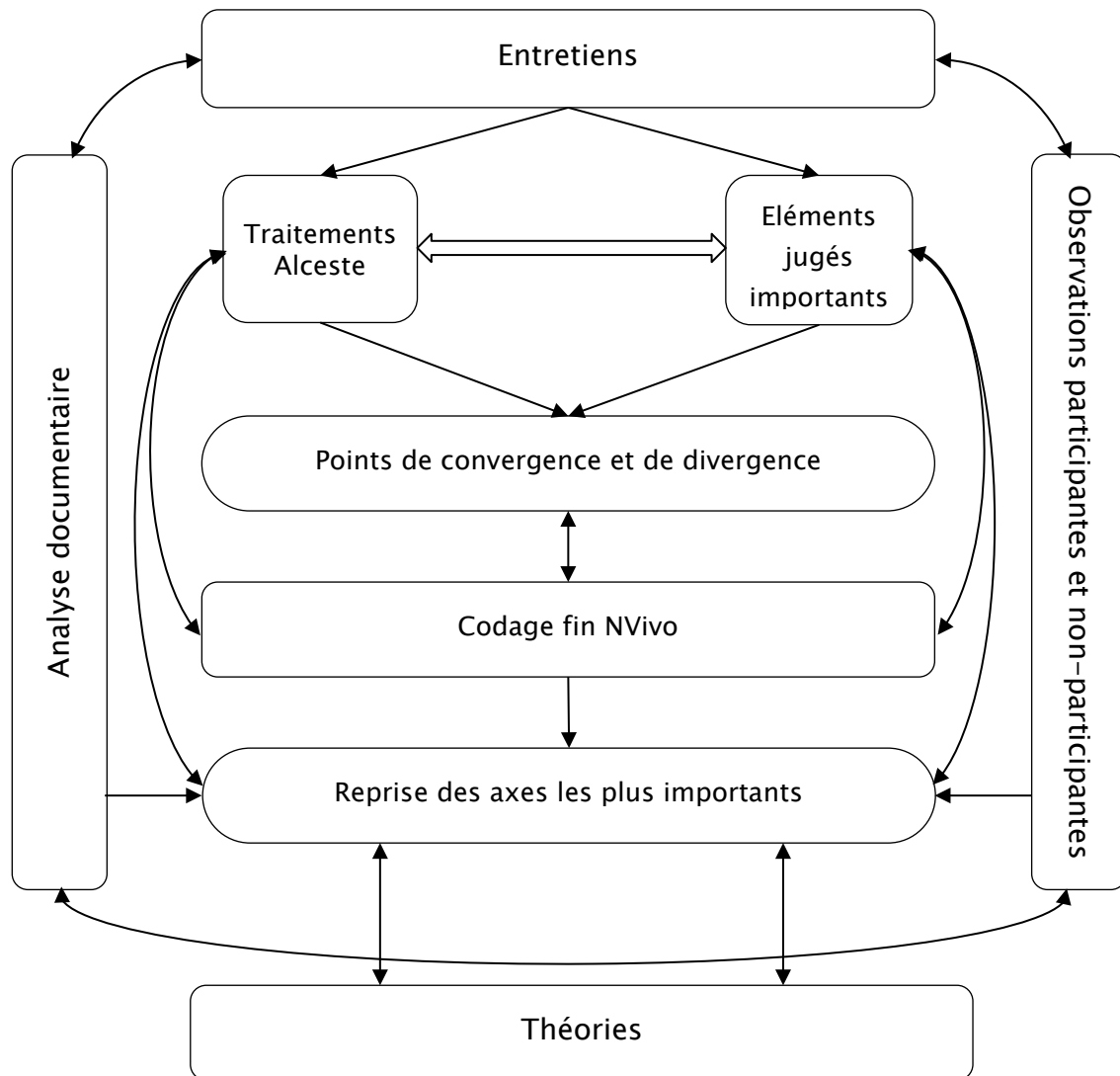


Figure 29 : Processus d'analyse et d'interprétation

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre avait pour objet les aspects méthodologiques de la recherche. Le thème initial de notre recherche ne conduit pas à une méthodologie spécifique en termes d'observation. En effet, l'appropriation peut être étudiée à plusieurs niveaux (organisationnel et individuel) et comme processus ou comme état. Différentes perspectives s'offrent donc par rapport à ce thème de l'appropriation des outils de gestion.

Concernant le couple état d'appropriation/organisations, une première méthode, celle de l'enquête par questionnaire, a été utilisée. Les résultats obtenus, malgré un échantillon limité, ont permis d'établir une typologie des pratiques de gestion, caractérisée par des indices d'appropriation : les comptables avertis, les poly-utilisateurs et les gestionnaires intensifs diffuseurs. Toutefois, ces résultats ont plusieurs limites : la petite taille de l'échantillon ; l'absence de prise en compte d'autres facteurs de contingence que la taille, un questionnaire non conçu au départ avec pour principal objectif l'appropriation. Toutefois, un travail approfondi sur cet observatoire nous a permis de mesurer les limites d'une enquête simplifiée en matière d'appropriation, et de constater que l'observation de l'appropriation d'outils au seul niveau organisationnel n'est pas suffisante. En effet, si des indices ont pu être relevés, caractérisant ainsi des dispositifs de contrôle de gestion, rien ne permet d'aller plus loin du point de vue de la trajectoire d'appropriation. Nous avons souligné un manque de contextualisation, d'information relative aux modes de coordination ou à la participation des différents acteurs aux dispositifs. De plus, aucune donnée n'était disponible pour appréhender l'aspect longitudinal du processus. Ce travail exploratoire, associé à la revue de littérature, a permis d'affiner la problématique de notre recherche.

Pour pouvoir intégrer les perspectives acteur et processus, nous avons opté pour une méthode qualitative. Nous avons choisi de recueillir les discours d'un nombre important d'acteurs au cœur du dispositif de pilotage, afin de trouver d'autres indices d'appropriation, non révélés par l'enquête. Cette méthode permet une analyse plus en profondeur des dispositifs. Compte tenu du contexte, LRU en 2007 et passage aux RCE dès 2009, le cas des universités est particulièrement intéressant. Il permet de démarrer la recherche à un moment proche des

événements déclencheurs du changement dans les dispositifs de pilotage. De plus, cette recherche résulte de l'expression d'un malaise de la part des opérationnels (demande de participation à l'élaboration des indicateurs) et de la demande de l'université. Enfin, selon Mintzberg (1982), le mode de contrôle des bureaucraties professionnelles repose essentiellement sur la standardisation des qualifications. Quel dispositif de pilotage peut alors être à l'œuvre dans une université, et quelle trajectoire d'appropriation peut être envisagée ?

Les principaux choix méthodologiques sont repris en synthèse dans le tableau ci-dessous.

Choix méthodologique	Justifications
<p>Etude de cas enchâssés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un contexte : enseignement supérieur et recherche. - Un cas unique : une université. - Plusieurs unités enchâssées : 10 laboratoires de recherche sous tutelle principale. 	<ul style="list-style-type: none"> - multiplier les approches sur un même phénomène. - opérer des analyses comparatives entre les unités. - élargir la réflexion aux autres unités à partir des découvertes dans une unité. - s'intéresser aux différents groupes de l'organisation en question, ainsi qu'au mode de coordination mis (ou pas) en œuvre entre ces groupes.
<p>Analyse documentaire, premiers entretiens, observations non participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etre bien informé pour collecter une bonne information pour recentrer le propos en début d'entretien. - Nécessité d'une approche multidisciplinaire.
<p>Entretiens non directifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - cœur d'étude : acteurs participant au pilotage de la recherche qu'ils soient externe, interne, stratégique ou opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Population à observer : <i>«...les acteurs dont on estime qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions que l'on se pose »</i> (Blanchet et Gotman, 1992, p.50). - Avoir une représentativité des parties prenantes internes à l'organisation en relation avec le pilotage de la recherche, en ayant <i>« accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le sujet à l'étude »</i> (Demers, 2003, p.191).

Tableau 13 : Synthèse des choix méthodologiques

PARTIE II : LES DISPOSITIFS DE PILOTAGE DE LA RECHERCHE : D'UN DECOUPLAGE A UN RE-COUPPLAGE LACHE ?

Chapitre 4 : Un découplage de sens et de forme	p. 171
Chapitre 5 : Vers un renforcement des capacités d'appropriation ?	p. 221
Chapitre 6 : Retour réflexif sur l'appropriation : quelle(s) trajectoire(s) possible(s) ?	p. 259

« On n'écoute pas parce que les gens ne parlent pas. Et ils ne parlent pas parce que l'on n'écoute pas. Mais, en réalité, si l'on écoute bien quelqu'un, il parle. Le problème réside dans la tête de l'écouteur, et non dans le manque de parole. [...] Lorsque l'on a découvert comment fonctionne l'ensemble, l'action a alors un sens. Le management est important, il permet de développer le changement. » (Crozier, 2005)⁴⁶

Cette seconde partie a pour objectif d'étudier l'appropriation des dispositifs de pilotage à l'université. Les questions abordées relèvent du champ de l'usage. Quels sont les outils implémentés pour le pilotage, qui les conçoit et les implémente, pour quels usages et quel acteurs ? Ce questionnement amène d'autres interrogations. Quelles sont les caractéristiques du dispositif de pilotage de la recherche à l'université ? Comment se manifeste le processus d'appropriation à l'œuvre ? Quelle trajectoire d'appropriation peut-on envisager ?

Le chapitre 4 est consacré à la description du dispositif de pilotage en termes de forme et de sens. Suivant les recommandations de Yin (2008), la description du dispositif de pilotage du cas d'ensemble (présidence et administration centrale), permet de mettre en perspective les dispositifs de pilotage dans les unités enchâssées (laboratoires de recherche).

Le chapitre 5 est consacré à la perspective appropriative appliquée au dispositif de pilotage de la recherche. Il s'agit de repérer des indices d'appropriation *ex ante* et *ex post*, et d'identifier les capacités d'appropriation développées à travers le processus d'appropriation.

Le chapitre 6 prend la forme d'un retour réflexif sur l'appropriation. A partir de l'état d'appropriation et des perspectives appropriatives, nous identifions deux trajectoires d'appropriation possibles : vers un scénario « idéal », ou vers un scénario « catastrophe » ?

⁴⁶ Interview de Michel Crozier, qui revient sur l'actualité de son ouvrage « L'Acteur et le Système », 25 ans après sa parution.

CHAPITRE 4 : UN DECOUPLAGE DE SENS ET DE FORME

Section I. Le cas d'ensemble : une obligation de rendre compte.....	173
1. Une demande institutionnelle à l'origine de « l'esprit » du dispositif en central.....	174
2. Des outils de reporting au cœur du dispositif	183
Section II. Les laboratoires : l'organisation au centre du dispositif	196
1. Un objectif : maintenir ou développer l'activité recherche.....	197
2. L'organisation au centre du dispositif de pilotage	207
Conclusion du chapitre 4 : quel état d'appropriation ?	220

L'autonomie des universités devrait entraîner de profonds changements dans leurs systèmes de pilotage et leurs systèmes d'information. Pour toute introduction d'outil de gestion, la question de l'appropriation se pose : quels sont les outils implémentés pour le pilotage, qui les conçoit et les implémente, pour quels usages et quels acteurs ? Nous avons mené une étude de cas enchâssés dans une université passée aux RCE. Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse exploratoire des premières données collectées : analyse documentaire, premiers entretiens menés avec les directeurs de laboratoire, un élu, et les directeurs d'écoles doctorales et de pôles regroupant composantes d'enseignement et laboratoires. Il s'agissait de prendre connaissance de l'environnement institutionnel, du contexte et du terrain en cours d'étude, comme le préconisent Miles et Huberman (2003). Dans une étude de cas enchâssés, cette étape est essentielle, afin de pouvoir intégrer dans les entretiens suivants des découvertes effectuées dès les premiers entretiens. La méthode des cas enchâssés nécessite de réaliser une analyse du cas d'ensemble et une analyse des cas enchâssés. Aussi, nous avons utilisé Alceste en deux temps : un premier pour l'analyse du corpus total, un second pour l'analyse du corpus des unités de recherche.

Les analyses montrent un découplage de sens et de forme des dispositifs de pilotage entre l'administration centrale et les laboratoires. Si les dispositifs de l'administration centrale sont surtout de type instrumental et orientés vers le reporting externe (section I), les dispositifs des laboratoires sont plutôt de type organisationnel et orientés vers le pilotage opérationnel (section II)

Section I. Le cas d'ensemble : une obligation de rendre compte

Les résultats présentés dans cette section s'appuient d'une part sur une analyse documentaire, et d'autre part sur l'ensemble des entretiens menés. Dans la méthode des cas enchâssés, le cas d'ensemble doit être aussi analysé. Cette section repose sur une analyse de l'ensemble des sources de données (cf. chapitre 3). En ce qui concerne les entretiens, les verbatim sont issus du premier traitement Alceste effectué, c'est-à-dire celui qui concerne l'ensemble des entretiens menés au cours de cette recherche. Plus précisément, la classe 2 (que nous avons nommée « évaluations ») donne les premières indications relatives au contenu des discours. Le schéma suivant, une classification ascendante hiérarchique, permet de visualiser les mots associés, la construction des discours.

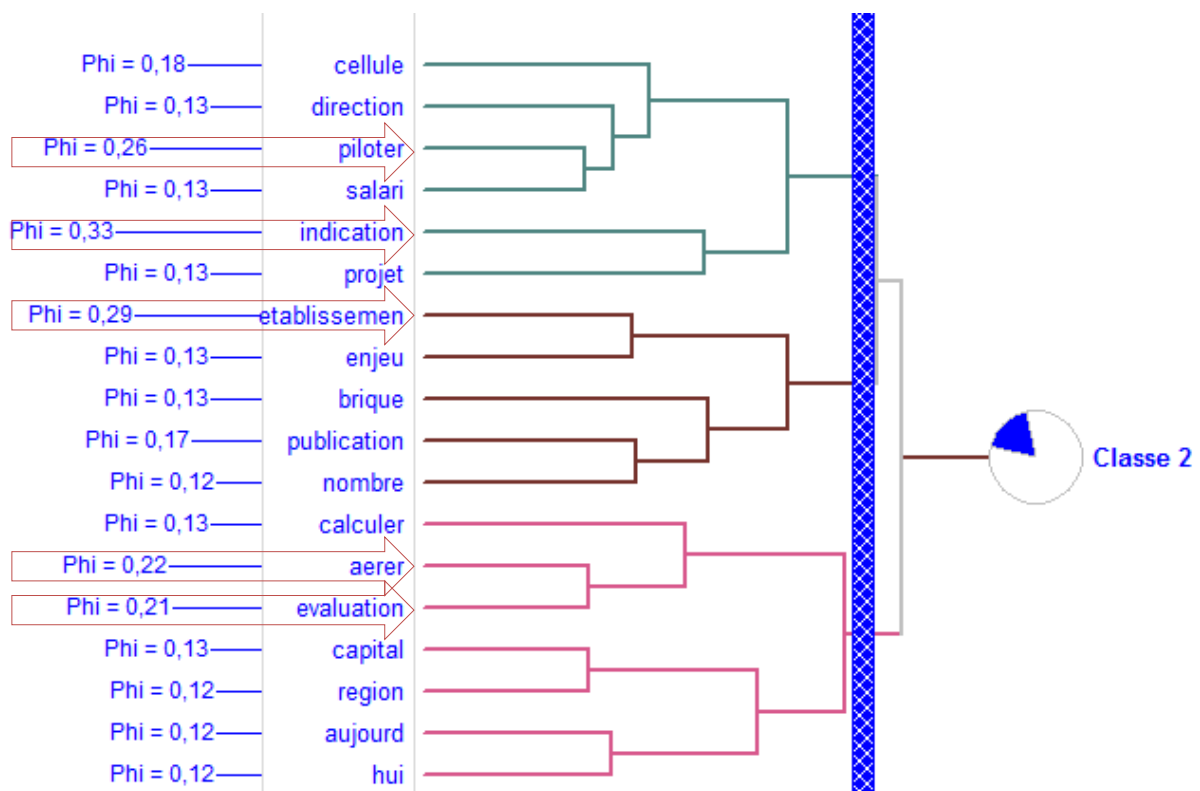


Figure 30 : Classification ascendante hiérarchique de la classe 2

L'analyse documentaire a permis d'appréhender la demande institutionnelle en matière de pilotage, et ainsi de comprendre le sens du dispositif mis en œuvre à l'université (1). Pour appréhender la structure du dispositif de pilotage (2), nous

avons mobilisé divers matériaux : les entretiens, les observations dans le cadre de notre participation au Conseil Scientifique et au groupe projet SI-Recherche.

1. Une demande institutionnelle à l'origine de « l'esprit » du dispositif en central

L'analyse des sources documentaires (LOLF, LRU, rapports de l'IGAENR, etc.), ainsi que notre participation au Conseil Scientifique montrent que l'université, sous la pression des injonctions institutionnelles, doit développer le système de pilotage de la recherche (1.1), pour être en capacité de répondre aux nouvelles obligations de rendre compte (1.2), en mettant en œuvre les outils et modalités organisationnelles préconisés par le ministère (1.3).

1.1 Une injonction institutionnelle : développer le pilotage de la recherche...

Le contexte de la recherche à l'université est inscrit dans le système d'enseignement supérieur français. Les établissements qui composent ce système sont très disparates, que ce soit en termes de structures (privé/public, universités/grandes écoles), de ministère de référence (principalement le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) ou en termes de filières (générales/professionnelles). Plus particulièrement, la recherche française est organisée autour de grands organismes de recherches (CNRS, INSERM, IRD...), d'équipes mixtes de recherche (sous la tutelle d'une université et d'un organisme de recherche *a minima*) ou mêmes d'équipes de recherche purement universitaires. Le système français d'enseignement supérieur et de recherche est ainsi considéré comme complexe, voire opaque. L'université, une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982), est souvent qualifiée comme inapte au changement. Depuis les années 80, et plus précisément depuis la loi Savary de 1984, les universités ont pourtant dû s'adapter à de nombreux changements, notamment pour une harmonisation du paysage de l'enseignement supérieur au niveau européen. Cette nécessité de changement ne date pas des années 80. Il est possible d'en comprendre l'émergence dès les débuts de la construction européenne (Bruno et al., 2010), dès le traité de Rome de 1957 et ses articles 127 et 128, qui abordent la question d'une « *politique commune de formation professionnelle qui doit contribuer au développement harmonieux tant des économies nationales que du marché commun* » (Bruno et al., 2010, p.19-20).

Une convergence entre les systèmes d'éducation et le développement économique a été ainsi institutionnalisée au niveau européen au fil des années, renforcée par les difficultés économiques des années 80–90. Par voie de conséquence, une uniformisation des systèmes éducatifs européens s'est mise en marche, pour faciliter cette convergence, et renforcer la compétitivité économique européenne (Bruno et al., 2010). La réforme LMD, mise en place à la suite du processus de Bologne, en est un bon exemple. Le passage au marché de la connaissance s'est donc effectué progressivement, par une uniformisation des systèmes éducatifs facilitant la comparaison et la mise en concurrence afin d'accroître la compétitivité économique.

Les attentes de la société envers l'Université ont ainsi profondément changé. L'appel à une « économie du savoir la plus compétitive » (Agenda de Lisbonne et Union européenne), la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU), la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) et l'idéologie du new public management (NPM), tendent à rapprocher le mode de fonctionnement des universités de celui des entreprises. Le développement au niveau européen, depuis les années 50, du rapprochement entre éducation et économie, a conduit au « mythe de la professionnalisation de l'enseignement supérieur » (insertion des diplômés). Une pression institutionnelle semble alors pousser l'institution universitaire à adhérer au mythe de l'université–entreprise, et au mythe de la concurrence bénéfique pour susciter l'émulation dans la recherche (Fabre, 2011). Le benchmarking de la recherche (Bruno et Didier, 2013) est en route : il faut pouvoir comparer les universités, comparer les systèmes de recherche, pour adopter les meilleures pratiques en la matière. Les universités sont donc incitées à se lancer dans la course à l'excellence des diplômés et de la recherche, afin d'être attractives pour les étudiants et les meilleurs chercheurs, et d'assurer de nouvelles sources de revenus. Cette course à l'excellence conduit à une quête de la taille supposée optimale (laboratoires avec un seuil minimal de 500 chercheurs, fusions d'universités, etc.). Les incitations à la diversification des financements et la diminution des financements récurrents imposent de trouver de nouveaux financements, en privilégiant la professionnalisation (formation en alternance) et la recherche appliquée, ce qui suppose de développer des synergies entre l'université et le secteur privé. Sous l'effet conjugué des réformes et des pressions de l'environnement, l'université connaît donc une profonde mutation,

tant pour la recherche que pour l'enseignement, de ses finalités, de ses modes de gouvernance et de fonctionnement.

Dans un contexte de recherche devenu plus concurrentiel, la recherche à l'université est confrontée aux changements intervenus dans le management des universités, et plus généralement dans le management public, plus orienté vers la recherche de la performance. La recherche universitaire est de plus en plus soumise à de multiples injonctions contradictoires: recherche d'excellence et raréfaction des ressources, primes individuelles et recherche menée par des équipes, compétition entre universités pour la course à l'excellence et multiplication des contrats de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) imposant des partenariats inter-universités. Ces évolutions entraînent de profondes ruptures du modèle de la recherche : d'une recherche considérée comme une « affaire individuelle » à une recherche considérée comme une affaire collective (Pol, 2007), d'une recherche autocentrée sur les savoirs à une recherche devant produire des retours sur investissement (Mercier, 2012).

La LRU, la LOLF, et l'idéologie du NPM, exhortent ainsi à l'autonomie de gestion des universités, tout en leur imposant un modèle « techniciste » et « managérial », voire un « capitalisme universitaire » (Fabre, 2011). Ce contexte est alors propice à l'introduction d'outils de contrôle (comptabilités, budgets, indicateurs et tableaux de bord), qui devraient faciliter le pilotage de la performance, pour l'Etat français, pour satisfaire aux obligations de rendre compte.

1.2 ... pour répondre à l'obligation de rendre compte

Puisque les universités sont placées dans un contexte concurrentiel, pour la recherche et l'enseignement, leurs résultats doivent pouvoir être comparés, donc mesurés. Pour comprendre les objectifs assignés à la recherche universitaire, les modalités de leur mise en œuvre, et de l'évaluation des résultats liés à ces objectifs, il faut se reporter aux rapports d'information au Sénat⁴⁷ (2008 ; 2009). Le premier que nous avons consulté porte sur la réforme de l'allocation des

⁴⁷ Rapport d'information du Sénat – Mise en place du volet budgétaire et financier de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et nouveau système d'allocation des moyens aux universités (SYMPA), 7 juillet 2009, 47 p.

moyens par l'Etat aux universités⁴⁸ et la préconisation d'un modèle d'allocation de ressources. Après un rappel des missions de la recherche universitaire déclinées dans la LOLF, le rapport du Sénat (2008) précise les objectifs selon le projet annuel de performance (PAP) :

- produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international,
- développer le dynamisme et la réactivité de la recherche universitaire,
- contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale par le transfert et la valorisation des résultats de la recherche,
- concourir au développement de l'attractivité internationale de la recherche française,
- consolider l'Europe de la recherche.

Ce rapport décrit les modes d'évaluation : le nombre de chercheurs produisant selon les critères développés par l'AERES, et la cotation des laboratoires effectuée par l'AERES. Enfin, le rapport préconise un dispositif d'allocation de moyens qui soit incitatif. Par voie de conséquence, le rapport du Sénat (2008) exhorte à l'adoption d'un outil de gestion budgétaire s'appuyant sur les résultats des activités de chaque université : un modèle d'allocation fondé sur des indicateurs d'activité, et de performance. Ainsi, dès 2009, d'une part, les moyens disponibles dans l'enveloppe activité/recherche sont répartis au prorata du nombre d'enseignants-chercheurs « producteurs ». D'autre part, les moyens de l'enveloppe performance/recherche sont alloués aux universités selon la notation des unités de recherche par l'AERES, avec une pondération en fonction des domaines de recherche (Sénat 2009). Le second rapport du Sénat consulté (2009) insiste ainsi sur le renforcement de l'utilisation du modèle de dotation mis en place, dénommé SYMPA⁴⁹ (SYstème de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité). Ce système permet de calculer les dotations dites « théoriques », hors masse salariale, dotations qui doivent être ensuite discutées avec les universités. Concrètement, les dotations à la recherche représentent 35 % des budgets pour l'ensemble des universités (hors masse salariale⁵⁰), soit 700 millions d'euros, réparties selon les modalités suivantes pour 2013 : le

⁴⁸ Rapport d'information du Sénat – Réforme de l'allocation des moyens par l'Etat aux universités, 10 juin 2008, 54 p.

⁴⁹ SYMPA a remplacé SAN REMO en 2009, qui calculait une dotation théorique déconnectée des moyens de l'Etat réellement disponibles.

⁵⁰ La masse salariale a été négociée lors du passage aux RCE pour chaque université.

tableau ci-dessous est une représentation simplifiée du modèle SYMPA, incluant les indicateurs utilisés pour la recherche.

Enseignement		Recherche	
65 %		35 %	
Activité		Performance	
60 %		5 %	
Licence	Master	EC producteurs	Labos : note AERES Ecole doctorale : doctorats délivrés
58 %	42 %		

Tableau 14 : Modèle SYMPA simplifié⁵¹

Ce modèle de dotation, mis en place pour la construction des budgets en 2009, constitue une évolution très importante pour la recherche. Sans le dire clairement, c'est un modèle d'allocation des moyens à la recherche selon le seul critère de la performance. En effet, derrière le terme activité, c'est aussi la performance du laboratoire qui est prise en compte, sa capacité à faire en sorte que la quasi-totalité des chercheurs soient « publiants » ou « producteurs ». Ce modèle d'allocation des moyens est supposé être « théorique » : la dotation réelle aux universités est en effet discutée. Toutefois, en servant de base aux discussions budgétaires, il structure les négociations entre l'Etat et les universités. De plus, il constitue une incitation forte à développer l'excellence de la recherche. Enfin, le rapport (Sénat 2008) préconise de tenir compte de la capacité des unités de recherche à lever des fonds issus d'autres sources : appels à projets ANR ou européens, programme investissements d'avenir (Equipements d'Excellence ou EquipEx, Laboratoires d'Excellence ou LabEx, Initiatives d'Excellence ou IdEx). Ainsi, l'évaluation des universités ne porte plus seulement sur l'utilisation des moyens alloués, mais aussi sur les résultats à atteindre, caractérisés par des indicateurs d'activité ou de performance. Ce dispositif d'évaluation est d'autant plus important qu'il joue un rôle prépondérant dans la

⁵¹ Adapté de ministère de l'Education nationale, et ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. 2012. « Note d'information aux membres du Conseil national supérieur de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ».

répartition des budgets de l'Enseignement supérieur et de la Recherche votés par la loi de finance.

Finalement, ce dispositif consiste à rendre obligatoire le rendu de compte. Comme le souligne Dumez (2008), selon le niveau auquel il s'exerce, le rendu de compte peut prendre des formes différentes : concrètement, le dispositif peut relever du formel (indicateurs) ou de l'informel (discussion entre un salarié et son responsable). Dans le cas qui nous intéresse, le rendu de compte s'apparente à une obligation de rendre compte pour les universités : de leurs activités et de leur performance. L'obligation de rendre compte comporte plusieurs dimensions liées : le droit d'imposer à d'autres acteurs un ensemble d'objectifs et de standards, le droit de juger dans quelle mesure les acteurs ont atteint les objectifs et respecté les standards, et le droit de sanctionner si les objectifs ne sont pas atteints (Grant et Keohane, 2005 ; Dumez, 2008). Dans l'obligation de rendre compte imposée aux universités, l'Etat exerce ses droits en trois actes :

- La définition des objectifs dans le projet annuel de performance (PAP) ;
- La définition des modalités d'évaluation de l'efficacité par les indicateurs d'activité et de performance ;
- La mise en place d'un système incitatif avec le modèle d'allocation de moyens, SYMPA.

1.3 En adoptant les outils conçus par l'Etat

Dans ce contexte d'obligation de rendre compte, le pilotage a été introduit dans les EPSCP avec la mise en place des contrats quadriennaux et des projets d'établissement, des formes de contractualisation des objectifs. Ces contrats et projets d'établissement contribuent à diffuser des outils de planification, stratégiques et opérationnels, et les indicateurs, les instruments d'évaluation de la performance associés. Initialement inspiré par la LOLF, le pilotage est repris dans la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) qui insère à l'article L711-1 du Code de l'Education (modifié par la loi n°2009-879 du 21 juillet 2009). Un septième alinéa indique que les EPSCP *« mettent en place un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision de nature à leur permettre d'assumer l'ensemble de leurs missions, compétences et*

responsabilités ainsi que d'assurer le suivi des contrats pluriannuels d'établissement ».

Le renforcement de ce pilotage par l'introduction d'outils de gestion (le budget, des indicateurs de performance) est une condition de passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) : un « projet annuel de performances de l'établissement »⁵² (PAPET) doit être annexé au budget ; il doit indiquer les objectifs de l'établissement et les indicateurs associés à ces objectifs permettant de mesurer les résultats obtenus. La notion de prévision et de contrôle des résultats est donc incluse dans la LRU, avec un triple objectif :

- Une cohérence avec les projets annuels de performance des programmes ministériels ;
- L'information des organes de décision : le conseil d'administration de l'université et le ministère ;
- Le suivi du contrat pluriannuel de l'établissement.

Dans une logique de pilotage, l'université doit préparer, à la fin de l'exercice, le « rapport annuel de performances de l'établissement » (RAPET), qui, comme le PAPET, doit être annexé au compte financier. Le suivi budgétaire, ainsi que celui des indicateurs de performance (PAPET), doit être régulier, la nécessité d'information du conseil d'administration étant rappelée. Nous retrouvons dans ces recommandations les caractéristiques principales d'un dispositif de gestion : prévoir, décider (en informant), contrôler.

Dans la même logique, dans le cahier des charges établi en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (2007, p. 13), il est indiqué :

« En contrepartie de l'autonomie plus grande qui leur est conférée par la loi du 10 août 2007, les universités devront être en mesure de s'appuyer sur des dispositifs internes de contrôle et de pilotage, mais aussi être capables de rendre compte à la tutelle de l'exercice de leurs nouvelles compétences. »

⁵² Décret n° 2008-618 du 27 juin 2008 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel bénéficiant des responsabilités et compétences élargies

Pour cela, dans ce cahier des charges (2007, p.6) les deux inspections (IGF et IGAENR) préconisent que les universités doivent mettre en œuvre un dispositif de pilotage interne, ou, plus précisément, rénover leur dispositif de dialogue de gestion interne. Pour cela, les crédits « fléchés » (i.e. dont l'emploi n'est pas fixé par l'université mais par le financeur) doivent être limités. En effet, le dialogue de gestion interne voit son périmètre élargi, conférant alors une certaine légitimité au processus d'élaboration du budget. Ainsi, la marge de manœuvre nécessaire au pilotage ne proviendrait pas de crédits supplémentaires. Il est préconisé d'« élargir le périmètre de leur dialogue de gestion interne, en limitant au maximum, lors de l'élaboration du budget, la part des crédits considérés comme « fléchés » ;

- *allouer une part des crédits ainsi retenus en fonction d'une appréciation de la performance des composantes et laboratoires et non pas seulement sur la base de leurs critères physiques (nombre d'étudiants, etc.) ;*
- *mettre en place des mécanismes budgétaires de responsabilisation des composantes et des laboratoires sur leurs choix de gestion, en particulier leur offre de formation (par exemple, en formalisant au niveau de l'université des règles relatives à l'offre de formation et à l'utilisation des heures complémentaires), ou la mise en œuvre de la politique scientifique ».*

L'Etat, au travers des recommandations de ces deux inspections, impulse une dynamique de diffusion, à l'intérieur de l'université, des mécanismes d'allocation budgétaire que l'Etat utilise pour répartir les budgets entre les universités : la prévision qui doit être construite à l'aide de documents structurants et contractuels, et par voie de conséquence l'allocation de moyens, en fonction d'indicateurs de performance.

La mise en place d'outils et de pratiques de pilotage constitue l'aboutissement d'un projet ayant des impacts conséquents en termes d'outils, certes, mais aussi d'organisation et de compétences. En effet, pilotage stratégique et pilotage opérationnel ne peuvent s'autoalimenter à l'aide d'outils informatisés, aussi performants soient-ils. De nouveaux processus sont à mettre en place et des lieux d'échanges doivent être organisés pour la construction de ce dispositif. Ces changements majeurs doivent aussi nécessairement pouvoir être compris et partagés. Cela exige tout d'abord une volonté et une implication politique du

président et de l'équipe de direction. Le ministère souligne que la volonté et l'implication politique du président et de l'équipe de direction sont indispensables pour :

- **impulser la mise en œuvre du pilotage**, et pour mobiliser l'ensemble des acteurs de l'établissement ;
- **fixer les objectifs stratégiques** demandés, notamment dans le cadre de la mise en place des nouveaux contrats d'établissement qui doivent être ensuite déclinés en objectifs opérationnels. Dans ses recommandations, le ministère indique que la détermination des objectifs peut se faire par comparaison entre établissements français et/ou étrangers, en référence aux objectifs que se fixe le ministère dans le PAP (projet annuel de performance) ou aux années antérieures ; le niveau peut également être fixé par contrainte (notamment financière) ou ambition stratégique ;
- **lancer la mise en place de procédures de contractualisation internes à l'établissement** ; prendre des décisions en cours de route en cas de dérive ou de non-atteinte des objectifs (animation de gestion ou dialogue de gestion interne).

Nous pouvons déjà constater, au regard de ces premières recommandations, que les attentes ministérielles relèvent d'une déclinaison, à l'intérieur de l'université, des objectifs ministériels, facilitant ainsi la possibilité de comparer les universités entre elles. Les modalités d'adaptation des prescriptions institutionnelles en interne ne sont pas précisées. La nécessité d'une stratégie locale, co-construite, n'est pas explicite. Au mieux, cette possible réflexion stratégique est présentée comme une possibilité permettant à l'université de fixer des objectifs, et ce, au même titre que les contraintes financières.

Au niveau organisationnel, le ministère propose ainsi un certain nombre de recommandations. Nous vous proposons ici une synthèse de ces préconisations, associées parfois à un objectif, qui est mentionné lorsqu'il est suffisamment explicite dans la documentation étudiée. Il serait ainsi nécessaire de mobiliser les moyens humains suivants :

- **les responsables des composantes et services**, avec pour objectif l'adhésion au changement de culture et à un fonctionnement transversal ;

- **la création d'un service d'aide au pilotage et de contrôle de gestion** (démarche qualité incluse), avec des personnes chargées de coordonner l'auto-évaluation, de la remontée des données utiles au pilotage et de l'analyse de ces données ;
- **la mobilisation d'experts métier** pour décrire les processus et identifier les facteurs-clés sur lesquels piloter ;
- **l'implication du directeur du système d'information** et des équipes informatiques.

Ainsi, d'un point de vue institutionnel, le pilotage repose à la fois sur des instruments et procédures mis en place (tableaux de bord, modélisation des processus, identification des facteurs clés... de succès) et sur l'implication du président, de l'équipe de direction et de l'ensemble des responsables, afin de faciliter le passage de la culture des moyens vers la culture du résultat (culture de la performance). Il s'agit ici de légitimer en interne les préconisations ministérielles en matière de dispositif de pilotage, en désignant le président (ou l'équipe dirigeante) comme entrepreneur institutionnel. Comme le souligne Buisson (2006), la désignation d'un « entrepreneur institutionnel » est un facteur déterminant pour l'appropriation des outils de gestion. Son rôle sera alors de promouvoir les outils et dispositifs en interne, mais pas seulement. En effet, la légitimation représente « *un processus complexe de nature à la fois symbolique, cognitive, identitaire* » (Justin, 2006, p.157; in Bédé et al., 2012). L'« entrepreneur institutionnel » devra ainsi désigner et mobiliser les acteurs internes et externes à l'organisation concernés par le dispositif à mettre en œuvre. Il s'agit à la fois d'un rôle de légitimation, mais aussi de coordination, visant à « *promouvoir son projet et ses idées auprès des différentes parties prenantes, et les rendre acceptables et proches des préoccupations de ces audiences, bien qu'elles soient multiples* » (Justin, 2006, p.164; in Bédé et al., 2012).

2. Des outils de reporting au cœur du dispositif

En réponse aux injonctions institutionnelles, l'université affiche sa volonté de renforcer le pilotage (1.1). Cependant, malgré les efforts déployés pour construire un système d'information dans la perspective des évaluations (1.2), le système d'information manque de fiabilité pour piloter la recherche (1.3).

2.1 Une volonté affichée : renforcer le pilotage

En passant aux RCE en janvier 2010, l'université étudiée s'est donc organisée afin de mettre en place un dispositif de pilotage. La présidence, affichant ainsi la nécessité de mettre en place le pilotage, répond aux préconisations institutionnelles. Une volonté est affichée, dans le contrat quadriennal, celle de mettre en place un pilotage.

Extrait du contrat quadriennal 2008-2012

Passée aux responsabilités et compétences élargies en janvier 2010, l'université est engagée dans un processus de renforcement de son pilotage au niveau central, qui contribuera à l'édification d'une culture d'établissement.

La présidence a ainsi endossé son rôle de légitimation, dans un premier temps dans le discours. Le contrat quadriennal est en effet voté dans les différents conseils de l'établissement. Ce message a toutefois, de notre point de vue, un double effet. Il s'agit d'une part d'inscrire « dans le marbre » la nécessité de piloter, et par voie de conséquence de légitimer les pratiques qui peuvent en découler ; et d'autre part de répondre aux injonctions ministérielles en signifiant formellement que « le message est passé et a été compris ». Il convient donc de rester prudent quant à l'interprétation de ce discours, et plus particulièrement celle relative aux motivations qui auraient conduit à inscrire ce discours. Toutefois, sans aller trop loin dans l'interprétation, nous pouvons noter qu'un élément facilitant l'appropriation d'un dispositif de pilotage à l'université est à l'œuvre : les premières démarches de légitimation du processus en interne.

Bien que la LOLF ait été mise en place dès janvier 2006, les dispositifs portés par les récentes évolutions du management public dans les universités sont réellement perçus comme nouveaux : le pilotage est désormais devenu incontournable.

3153 présidence, conseil scientifique, vice-président

Je crois qu'en fait, par rapport... aux enjeux associés à l'autonomie des établissements, le pilotage est probablement l'enjeu central. [...] jamais, dans le passé, l'université n'a été confrontée à cette nécessité de pilotage.

Cette perception de nouveauté n'est pas forcément surprenante. Comme le souligne Fabre (2011, p.76), le passage de l'obligation de moyens à l'obligation de résultats et le développement de la concurrence entre universités (concurrence entre établissements, initiatives d'excellence, financement par appels à projets) ont favorisé le développement de nombreux outils de contrôle, censés faciliter le pilotage. En quelque sorte, les pressions externes pesant sur l'université ont modifié la perception des décideurs quant au pilotage. Dans un contexte hostile, les décideurs ressentent que le pilotage est désormais devenu incontournable : le pilotage pouvait exister par le passé, mais il n'avait pas un rôle perçu comme aussi central. Plus précisément, le passage aux RCE a conduit à augmenter la masse budgétaire, en raison du transfert de gestion des agents titulaires.

2910 présidence, conseil d'administration, vice-président

Alors, comment on pilote et qu'est-ce qu'on pilote ? De toutes les façons, c'est un **processus en constante évolution** puisque de fait **l'université n'a plus du tout les mêmes enjeux de gestion et de pilotage qu'il y a quelques années** sur un certain nombre d'aspects. Le premier aspect est dû aux RCE : c'est que **maintenant la masse salariale des agents titulaires est intégrée au budget de l'université.**

Le vice-président du Conseil d'Administration (VPCA), chargé de coordonner les différents acteurs concernés par la mise en place du pilotage, a endossé le rôle de légitimation, de porteur de projet, préconisé par les tutelles. Une forme de stratégie visant à légitimer les pratiques de pilotage est ainsi mise en œuvre au sein de l'université, à la suite de l'élection, en 2008, de la nouvelle équipe de la présidence. Elle s'appuie sur les recommandations du cahier des charges établi en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités:

- **Des pôles** sont créés, afin de regrouper composantes d'enseignement et laboratoires d'un groupe de disciplines ; par exemple, le pôle MIPS regroupe Mathématiques, Informatique, Physique et Systèmes. Selon le VPCA, le rôle de ces pôles est très clairement la coordination des différentes composantes de l'université (enseignement et laboratoires), en vue du pilotage.

- **Une cellule pilotage est créée dès 2008**, initialement composée d'un responsable et d'une adjointe (spécialisée sur la démarche qualité) ; le rôle de cette cellule auprès des services opérationnels n'est pas très clair, comme nous le développons plus loin.

Le rapport réalisé par l'IGAENR pour l'université insiste aussi particulièrement sur la nécessité de mettre en place un pilotage pour accéder à l'autonomie ; il dresse en quelques pages un diagnostic du système existant, et préconise un certain nombre d'actions à mettre en œuvre. Ce rapport concerne aussi le système d'information, appui indispensable au pilotage tel que présenté par l'IGAENR. Datant d'avril 2009, ce rapport fait plusieurs constats et préconisations, quant à l'appropriation par l'université d'un dispositif de pilotage. Nous proposons ci-dessous le plan d'action préconisé.

Plan d'action proposé

A = Pré-requis à l'acquisition de nouvelles compétences

B = Actions devant être conduites à court terme

C = Actions à conduire à moyen terme

Objectif recherché	Actions à conduire	Degré de priorité
Développer la fonction système d'information	Revisiter l'organisation générale de la DSI et les procédures (cohabitation des aspects stratégiques et de la dimension opérationnelle, question de la maîtrise d'ouvrage, multiplication des structures...)	A
	Dans tous les cas, conduire à son terme la mise en place de la DSI	A
	Apporter une attention particulière à la mise en place du logiciel SIFAC, en lien avec l'AMUE	A
	Mettre en place les moyens nécessaires à l'implantation du logiciel GEISHA (comité de pilotage, équipe projet...)	A
	Progresser sur la qualité des données du système d'information RH	A
	Élaborer un schéma directeur du système d'information	B
	Progresser sur la voie de l'homogénéisation de la mise en œuvre des applications, notamment APOGEE	B
Renforcer la fonction pilotage et développer la démarche qualité	Mettre en place un système d'information sur la recherche	B
	Revoir l'organisation de la fonction administrative en renforçant, notamment, la capacité d'action et de coordination du secrétariat général	A
	Développer la production de tableaux de bord et d'indicateurs, notamment en matière de pilotage stratégique	B
	Favoriser une approche plus différenciée de la prise en charge de l'aide à la décision et à la gestion	B
	Mettre en place la structure en charge de la qualité et de l'audit interne	B
	Mettre en place la fonction de contrôleur de gestion	B

Figure 31 : Plan d'action proposé par l'IGAENR à l'université pour passer aux RCE (IGAENR 2009, p.25)

L'université s'est ainsi attachée à suivre les recommandations proposées :

- En créant des **directions fonctionnelles** qui puissent servir de support aux composantes d'enseignement et de recherche,
- En déployant, au sein de ces directions et des composantes d'enseignement, **l'outil informatique Business Object** qui reprend une partie de bases de données issues des systèmes d'information fonctionnels,
- En affectant **au sein de plusieurs directions**, comme la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction Administrative et Financière (DAF), **un responsable pilotage**,
- **En créant un Comité de pilotage des systèmes d'informations (2011)** : après un audit effectué par des intervenants externes, plusieurs projets ont été déterminés, dont le projet SI-Recherche, pour lequel nous avons été conviée à certaines réunions. Ces projets visent essentiellement à faciliter le pilotage, en assurant des interfaces entre différents logiciels, en réfléchissant à la conception de nouveaux objets de gestion informatisés, le SI recherche (par exemple), ou un outil de planning pour les heures complémentaires et le patrimoine, ou en fiabilisant les données.

3543 direction, pilotage, directeur

C'est vrai qu'à chaque fois qu'on avait besoin d'un chiffre, on appelait la cellule pilotage. Le fait de mettre en place des directions, ça a développé les compétences sur les directions et donc ça met un certain équilibre aussi, parce qu'avant, s'il n'y avait personne à la cellule pilotage, comment on faisait ?

Les outils ont été diffusés au sein des directions centrales pour éviter les multiples demandes à la cellule pilotage, qui a ainsi pu recentrer son activité sur les aspects plus stratégiques du pilotage.

3545 direction, pilotage, adjoint

On faisait du stratégique et de l'opérationnel. Donc l'opérationnel parfois « bouffe » le stratégique. C'est pour ça qu'ils ont essayé de mettre en place ces directions et que les directions aient leur propre cellule pilotage pour que l'opérationnel soit fait directement au niveau des directions.

2.2 Un système d'information orienté vers l'évaluation

Le dispositif incitatif de l'allocation budgétaire repose sur l'évaluation des résultats des universités, en termes d'activité et de performance à partir du nombre de chercheurs « producteurs » et l'évaluation AERES. Cette « cotation » participe à l'évaluation finale de l'université. Il s'agit d'une évaluation qualifiée « d'intégrée ».

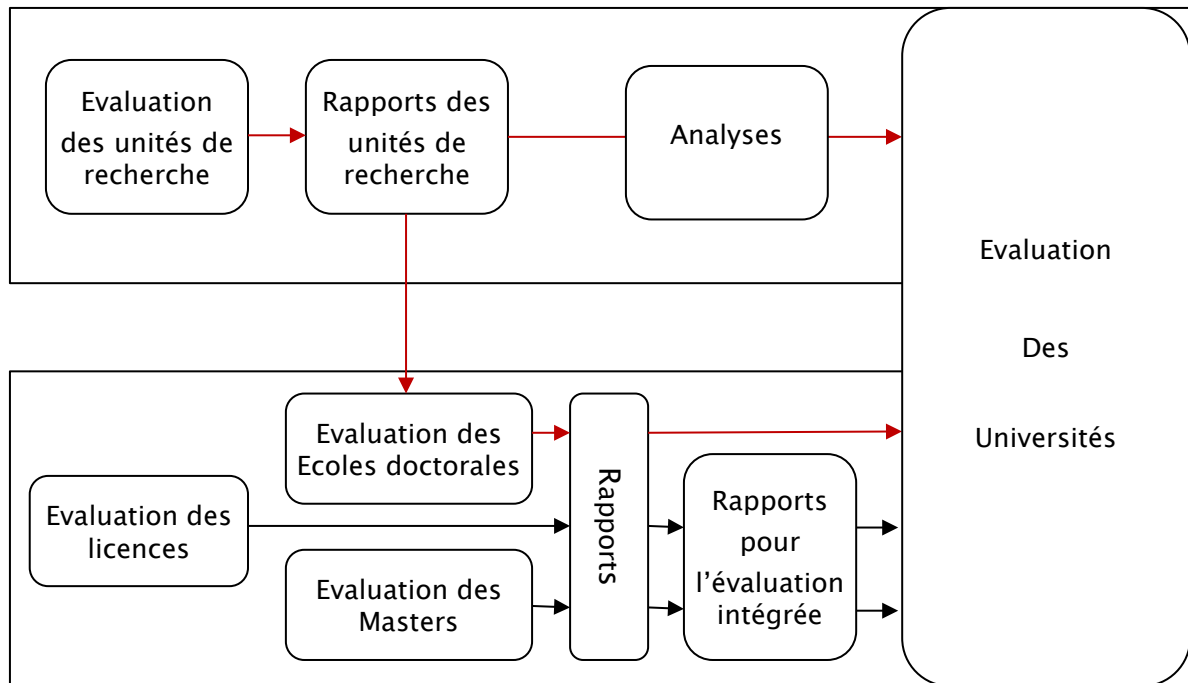


Figure 32 : Processus d'évaluation intégrée AERES (source : www.aeres-evaluation.fr)

Deux types d'indicateurs sont ainsi nécessaires : des indicateurs pour les évaluations ministérielles, et des indicateurs pour les évaluations AERES.

3047/3052 présidence, conseil administration, vice-président

Le deuxième type d'indicateurs, c'est les indicateurs de l'AERES. [...] La DGSIP c'est une évaluation de performance, l'AERES c'est une évaluation de qualité.[...] On a rajouté aux indicateurs du ministère les indicateurs qui sont utiles pour l'AERES.

Ils sont calculés par la cellule pilotage, qui s'appuie sur un infocentre, le logiciel Business Object étant l'interface. Comme nous l'avons précisé dans la partie précédente, il n'y a pas de réel pilotage interne, qui irait au-delà de la production de données pour la direction, voire pour les institutions telles que le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR), ou les évaluations de

l'AERES. Il s'agit avant tout de rendre compte des résultats, comparés aux objectifs fixés.

2934 présidence, conseil administration, vice-président

[...] les établissements universitaires [...] c'est liberté responsabilité : on est libre mais sur la base d'un certain nombre d'objectifs à atteindre et de dotations référentes.

La cellule pilotage produit des informations exclusivement pour la direction. Le directeur de la cellule pilotage souligne que sa mission principale consiste à faire du reporting, par thématiques : finances, ressources humaines, masse salariale, production scientifique.

3520 direction, pilotage, adjoint

[...] on a calculé un nombre très conséquent d'indicateurs, [...], notamment pour l'évaluation AERES.

Il insiste sur l'importance de cette mission de reporting pour l'université, car fondée sur des compétences en contrôle de gestion, et en particulier dans la manipulation des données utilisées pour le reporting. Un entrepôt de données est en effet à disposition pour ce reporting. Toutefois, l'utilisation de cet entrepôt devrait être « améliorée » par la mise en place de procédures pour la fiabilisation des données, leur extraction, et la construction des requêtes sur cet entrepôt.

3390 direction, pilotage, directeur

Donc en matière de pilotage de la recherche, s'il y a des informations qui nous sont demandées, c'est essentiellement par la direction ou le DGS pour la gouvernance de l'établissement

Les indicateurs sont ainsi créés et utilisés dans une optique de reporting externe, en réponse à des injonctions externes, avec pour finalité de rendre compte. Les différentes instances d'évaluation s'appuient en effet essentiellement sur des critères essentiellement quantitatifs qui ne sont pas adaptés à la situation particulière de l'établissement. Si les indicateurs construits par la cellule pilotage ne sont pas partagés, ou déclinés au sein des laboratoires, ils participent à l'allocation de moyens, en s'appuyant plus particulièrement sur la notion de production scientifique.

3532/3531 direction, pilotage, adjoint

C'est les producteurs AERES de la dernière évaluation. Donc c'est assez clair. [...] le ministère nous dit : vous aurez tant de sous parce-que vous avez tant de producteurs, tant d'étudiants.

[...] Vous avez tant de producteurs, donc tant de sous, est-ce que c'est bien le nombre de producteurs réel. Ça n'a pas toujours été clair, mais là, oui, c'est clair.

En ce qui concerne l'activité recherche, seule la valorisation de la recherche est évaluée, et tout particulièrement la publication d'articles dans des revues classées. Finalement, les autres types d'activités semblent peu importantes dans le processus de rendu de compte pour l'allocation de ressources.

3194 présidence, conseil scientifique, vice-président

[...] Si vous regardez les indicateurs d'Etat, en fait, il n'y en a qu'un seul qui intéresse la recherche [...] c'est celui associé à la valorisation des travaux.

Face au système incitatif pour l'allocation budgétaire, la direction de l'université propose la déclinaison du dispositif externe mise en place par le ministère, en mettant en place des indicateurs qui puissent être agrégés.

3015 présidence, conseil administration, vice-président

Quand on fait le cadrage au conseil d'administration sur le contrat quadriennal on dit : voilà [...] le projet pour le contrat quadriennal, voici les indicateurs que nous avons retenu pour l'établissement dans le cadre de ces objectifs-là. **Voici comment on décline ces indicateurs à l'échelon inférieur des composantes et des laboratoires.**

Même si ce n'est pas systématique, car cela mettrait en péril certains laboratoires, notamment ceux qui seraient centrés sur des thématiques de recherche de type « fondamental », le dispositif d'allocation de moyens mis en œuvre par le ministère a vocation à être étendu aux composantes de l'établissement.

3004 présidence, conseil administration, vice-président

Ce discours là il est fondamental, il est fondateur même. C'est effectivement avoir un tableau de bord sur lequel on veut évaluer, un modèle d'allocation de moyens, sur lequel on est capable d'expliquer attention je donne l'argent en fonction des publications.

Cette perspective de diffusion du dispositif évaluation/incitation/sanction est complètement intégrée à l'échelon intermédiaire des Pôles, voire dans les laboratoires, comme nous le verrons plus loin.

1891 Pôle, Pôle1, directeur

[...] Donc un laboratoire qui était B, qui passe A, ou A+ doit se voir doter plus.

Pour ce qui est du cas dans son ensemble, nous pouvons dire qu'il n'y a pas de dispositif de pilotage interne et ou opérationnel pour la recherche. Si des moyens organisationnels et techniques (systèmes d'information) sont en cours de construction, les moyens matériels et intellectuels favorisant l'appropriation d'un dispositif de pilotage interne ne sont pas à l'œuvre. D'une part, la cellule pilotage n'est pas pour l'instant une direction et œuvre principalement pour la présidence de l'université, le dispositif de pilotage n'est pas co-construit. D'autre part les compétences nécessaires à cette construction ne sont pas encore suffisantes, et aucune organisation n'est mise en place pour favoriser la diffusion de ces compétences.

3546 direction, pilotage, adjoint

Mais ce n'est pas facile parce qu'il faut des compétences, parce qu'il faut un transfert de compétences. A la direction des études, on a transféré des compétences pour qu'ils puissent calculer eux-mêmes les indicateurs.

Si l'université a déployé des moyens matériels (Entrepôt de données, Business Object, référents, etc.) pour assurer le pilotage, elle ne s'est pas encore engagée dans une réelle démarche de pilotage qui s'appuierait sur l'élaboration et la diffusion du plan stratégique (au sens de sa « déclinaison » en objectifs opérationnels). D'une part, l'université ne dispose pas encore des compétences en interne, d'autre part le partage du pilotage avec les composantes de recherche n'est pas encore d'actualité. Il s'agit, pour l'instant, d'un système de gestion administratif, avec la production quadriennale d'indicateurs qui ne sont pas déclinés au sein de l'établissement, ni même conçus avec les acteurs concernés. Le VPCS le confirme, pour le contrat quadriennal 2011-2014.

3188 présidence, conseil scientifique, vice-président

Ce contrat quadriennal et les indicateurs qui y sont associés ont été essentiellement discutés au sein des membres de l'équipe de direction sous la responsabilité de la présidente.

Le manque de fiabilité des systèmes d'information est particulièrement bloquant pour mettre en œuvre des indicateurs ou autres représentations qui puissent être co-construits et partagés. Des indicateurs existent toutefois : ceux imposés par le MESR, et ceux construits par un groupe restreint de la direction de l'université, qui visent à expliquer ou compléter les indicateurs ministériels. Pour le système de pilotage central, il serait certainement plus correct de parler de reporting, terme à connotation contrôle et donc moins à la mode que le terme pilotage, selon le responsable de la cellule pilotage.

Direction, pilotage, directeur

Le pilotage est un mot qui devient à la mode. Tant mieux. Donc il se crée des cellules pilotage avec un petit P, comme ils disent, dans les services. Donc il y en a à la DRH. C'est le pilotage masse salariale. Il y en a à la direction des études, qui est en bas ... Mais pour l'instant, c'est du marketing.

2.3 Un manque de fiabilité du système d'information

Néanmoins, si des outils existent pour l'université dans son ensemble, du point de vue du représentant élu pour la recherche, les outils existants ne suffisent pas pour le pilotage de la recherche. La mutation vers l'autonomie très récente, la multiplicité des partenaires (autres universités et organismes de recherche) et des disciplines rendent en effet l'exercice difficile.

3145/3147 : présidence, conseil scientifique, vice-président

Les outils qu'on a aujourd'hui, ils pourraient prêter à sourire. C'est l'évaluation AERES réalisée tous les 4 ans au niveau des unités.

[...] mais que vaut une évaluation AERES 4 ans après cette dernière ? probablement pas beaucoup. Donc, ce que nous n'avons pas aujourd'hui, c'est un suivi annualisé sur des critères qui pourraient être ceux de l'AERES en termes de production scientifique par exemple.

Si l'université est dotée d'une cellule pilotage, le positionnement de cette dernière n'est pas clair, et son activité essentielle consiste en la production de statistiques, suite à des demandes ponctuelles en provenance essentiellement de la direction. Il n'y a pas de réel pilotage, qui irait au-delà de la production de données pour la direction, voire pour les institutions telles que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), ou l'Observatoire des

sciences et techniques (OST). Les indicateurs existent. Mais, s'il en existe pour la recherche dans le contrat quadriennal, ils ne sont pas déclinés pour les structures de recherche. Ce constat du rapport de l'IGAENR de 2009 est à peu près identique en 2011, selon l'entretien avec le responsable de la cellule pilotage :

3353 direction, pilotage, directeur

On répond aux demandes par exemple de l'OST, l'Observatoire des sciences et techniques... Je n'ai pas de contact avec les directeurs de laboratoire ou les directeurs de pôle. On a quelques missions pour la recherche. Mais là, c'est des missions université.

L'information relative à la production scientifique (contrats, publications, brevets) n'est pas encore fiabilisée, posant ainsi la question des indicateurs dans ce domaine. Le vice-président du Conseil d'Administration confirme que les outils actuels ne permettent pas d'avoir d'information fiable quant à la production scientifique de l'établissement. Au-delà de l'outil, il soulève la question de la définition de la production scientifique, qui ne peut être identique d'un domaine à autre.

2994 présidence, conseil d'administration, vice-président

On voit qu'on ne sait pas filtrer très rapidement la production scientifique, la production en termes de contrat, la production de ressources propres. Si on ne sait pas filtrer très rapidement l'impact des mesures, on ne peut pas faire de l'incitatif. Donc, aujourd'hui, on ne sait pas du tout compter les publications sur l'établissement.

Cette difficulté est soulignée par la direction du pilotage. Elle est de deux ordres principalement : d'une part, la définition de ce qu'est une publication (ou une production) varie d'une discipline à une autre, d'une instance d'évaluation à une autre ; d'autre part, les articles ou ouvrages ne comportent pas forcément toujours des libellés « unifiés ». En effet, le nom de laboratoire n'est pas toujours le même, le nom de l'université tutelle principale n'est pas toujours mentionné, et parfois même le nom des auteurs n'est pas correct.

3473 direction, pilotage, directeur

J'ai le nombre de publications au niveau de l'université, dans un périmètre précis. Mais ce ne sera jamais le vrai nombre de publications de l'établissement parce que rien que pour définir ce qu'est une publication, on en a pour deux heures.

Ces obstacles compliquent le recensement des productions, qui devrait être fiable et rapide. En conséquence, l'indication majeure pour l'allocation des ressources, à savoir le nombre d'enseignants-chercheurs producteurs, reste complexe. Pourtant, un cadre commun pour les publications a été adopté pour les universités : le choix a été fait de s'appuyer sur Web of Science. Mais cette base n'étant pas exhaustive (en particulier pour les publications dans les revues francophones), les « comptages » restent aléatoires. Cette difficulté à obtenir des informations, fiables et accessibles, quant à la production scientifique, a motivé la programmation d'un projet intitulé « SI-Recherche ».

3010 présidence, conseil d'administration, vice-président

[...] à l'heure actuelle, il y a des briques fondamentales dans un établissement qui permettraient d'obtenir du pilotage de la production scientifique qui manque non seulement il faut qu'ils adhèrent, mais après il faut qu'ils aient un outil.

En synthèse, ce projet avait pour objectif la conception d'un outil qui réponde à deux objectifs principaux :

- Fiabiliser l'information relative à la production scientifique ;
- En faisant créer cette information par les auteurs eux-mêmes, limitant ainsi le risque de perte de qualité.

Cet outil devait être connecté à haL (hyper articles en Ligne⁵³). Cela devait d'une part permettre une fiabilisation de données, et d'autre part éviter les multiples saisies des données de production des laboratoires, ce qui est inévitable, étant donné la multitude de demandes relatives à des enquêtes ou autres évaluations. Toutefois, ce projet n'a pas encore été mis en œuvre, l'étape de définition des besoins nécessaire à la conception de l'outil (un intranet ou une brique d'intranet) n'ayant pas abouti.

Cette problématique de la fiabilisation des données est renforcée par le manque de moyens actuel au sein de la direction de la recherche.

⁵³ <http://hal.archives-ouvertes.fr/> : conçue par le CNRS, HAL est une « archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion d'articles scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, et de thèses, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés ».

3322 direction, recherche, directeur

[...] donc finalement, sur la production d'indicateurs, le suivi des projets du conseil scientifique, on est une personne un quart, pour 7 millions d'euros. Ça paraît complètement hallucinant. Donc, il n'y a que mon service qui produit des indicateurs pour la recherche, ou alors je donne les informations pour que la cellule pilotage rassemble tout.

Bien que l'entretien date de juin 2011, nous avons pu constater, au regard d'un compte-rendu d'une réunion du conseil scientifique du mois de mai 2013, que la problématique n'était pas encore réglée. La direction de la recherche insiste sur le respect de la charte de l'université, afin de pouvoir identifier les structures auxquelles attribuer les publications. Cette charte est fondée sur une hiérarchie descendante : organisme, nom du laboratoire, code postal, ville, pays. Chaque auteur doit faire référence à toutes les tutelles du laboratoire dans lequel il exerce. Ces recommandations se traduisent ainsi :

Auteurs : Dupont A.^{1,2}, Durand B.^{1,2}, Smith C.³

1 Univx, Laboratoire X UMR 1234, CP Ville, France

2 CNRS, Laboratoire X UMR 1234, CP Ville, France

3 MIT, ..., USA

Faute de respecter cette charte, votée par le conseil scientifique en octobre 2008, la direction de la recherche doit procéder à un repérage manuel des publications. A titre d'exemple, le recensement automatique des publications avait abouti en mars 2013 à 3 257 publications pour 2011–2012. Après comptage manuel, ce nombre est passé à 5 495. L'écart, soit 2 238 publications, montre un manque de visibilité sur plus de 40 % des résultats en termes de publication pour l'université.

Enfin, bien que les tableaux de bord financiers soient maintenant diffusés au sein des différentes directions, l'université manque encore d'informations relatives à son activité, comme le souligne le Directeur Général des Services, fin 2012.

3223 direction, direction générale des services, directeur

Alors, ce qui manquerait en pilotage, ce sont les approches exhaustives. C'est la maîtrise de l'intégralité des éléments liés à l'activité de l'établissement. Donc **il y a un premier enjeu fort, c'est d'avoir la connaissance de la maîtrise de l'intégralité de l'activité.**

Section II. Les laboratoires : l'organisation au centre du dispositif

Le nouveau mode d'allocation des ressources, conjugué aux évaluations AERES et financements par contrats de recherche, a contribué à diffuser des objectifs clairs et partagés au sein de l'université. D'une part, la production scientifique est valorisée essentiellement par un nombre de publications, rapporté à un enseignant-chercheur. Le nombre d'enseignants-chercheurs producteurs est ainsi au cœur de la problématique d'évaluation de la recherche. Son impact sur les dotations budgétaires est complètement intégré par les directeurs de laboratoire. Plus fondamentalement, le transfert des budgets récurrents vers des financements sur appels à projets incite à s'organiser pour diversifier et augmenter les financements. Ainsi, dans un contexte de crise des ressources, les laboratoires ont pour principal objectif de trouver de nouveaux financements (1), en mettant l'organisation au centre des dispositifs de pilotage des unités de recherche (2).

Comme précisé plus haut, la méthode des cas enchâssés permet de comparer plusieurs unités au sein d'une même organisation. Les résultats présentés dans cette section mobilisent simultanément l'analyse Alceste de l'ensemble des entretiens, et des entretiens spécifiques aux laboratoires. Les verbatim sont principalement issus des classes 1, 3 et 4 (que nous avons nommées « outils », « contrat » et « organisation »). Comme pour la section précédente, les classifications ascendantes hiérarchiques sont présentées, fournissant les premières indications relatives à la construction des discours.

1. Un objectif : maintenir ou développer l'activité recherche

Les laboratoires de recherche ont complètement intégré la nécessité de développer et suivre la production scientifique, mais aussi de soutenir les non-publiants (1.1). Confrontés à la baisse des ressources récurrentes, les contrats de recherche sont au cœur de la problématique des ressources (1.2).

1.1 Un suivi centré sur la production scientifique

Les unités de recherche (laboratoires ou pôles) ont complètement intégré le suivi de la production scientifique, particulièrement pour les publications, qui est une indication majeure lors des évaluations AERES. Si la production scientifique d'un point de vue de la valorisation par les publications a toujours été un objectif, ses modalités d'évaluation ont évolué. Les changements ont d'abord concerné le type de publications. La nécessité de publier dans des revues référencées dans certaines banques de données s'est accentuée.

1850 laboratoire, labo10, directeur

Il fallait produire et être référencé dans des bases de données, mondiales ou pas ; et d'autre part uniquement focaliser sur les disciplines scientifiques. Donc, si nous n'appartenions pas aux revues qui étaient référencées par cette banque, nos productions, pour eux, étaient insignifiantes.

Les laboratoires ont dû adopter une stratégie en termes de publication, de production scientifique. Une majorité de directeurs a ainsi favorisé le développement de dispositifs et/ou d'outils qui permettent un suivi de cette production. Cela peut par exemple consister à faire saisir les publications du laboratoire de manière centralisée, afin de garder une cohérence dans les modalités de saisie. Pour certains, ils ont été soutenus par une de leur tutelles.

754 laboratoire, labo3, directeur

Là-dessus, l'INSERM a bien travaillé, on a les outils à disposition pour répertorier combien de publications produit l'institut. On peut récupérer ce qu'on appelle le facteur d'impact pour les journaux où on a publié. Donc, on calcule le facteur d'impact moyen.

Cette évaluation de la production scientifique a un impact sur la qualification de produisant, ou non. Ainsi, en sciences de gestion, être un enseignant-chercheur produisant signifie avoir réalisé sur quatre années (durée d'un contrat quadriennal) deux productions scientifiques de rang A⁵⁴. Est entendu comme une production scientifique de rang A :

- une publication dans une revue internationale ou nationale avec comité de lecture, reconnue par la communauté scientifique ;
- un chapitre d'ouvrage ou un ouvrage de recherche (y compris les éditions critiques) reconnu par la communauté scientifique ;
- un article long dans un congrès international à comité de sélection ;
- la constitution et la mise à disposition de bases de données, de logiciels, de corpus ou d'outils de recherche ;
- un brevet déposé à l'international.

Les publications doivent concerner des revues classées par l'AERES, pour le système français, mais la priorité reste au référencement Web of Science pour de nombreux domaines scientifiques. A cette mesure chiffrée, s'ajoutent d'autres indicateurs, comme le rayonnement scientifique, qui consiste à mesurer le nombre de citations des publications avec des indicateurs, tel l'indice H⁵⁵. D'autres mesures, pas forcément encore abouties et plus qualitatives, s'intéressent à la participation de l'enseignant-chercheur au monde de la recherche ; son intégration dans des réseaux nationaux et internationaux, la valorisation de la recherche auprès de la sphère privée en sont quelques exemples. Tous ces éléments vont contribuer à l'évolution de la carrière de l'enseignant-chercheur. Même s'il convient de mesurer l'impact des investissements qui ne seraient pas mesurables quantitativement, la publication dans des revues classées reste un critère d'évaluation prépondérant d'un point de vue d'abord individuel.

⁵⁴ Confer. Le document publié par l'AERES : « Critères d'identification des chercheurs et enseignants-chercheurs "produisant en recherche et valorisation" (01/12/2012 : p.2)

⁵⁵ Cet indice permet d'évaluer un auteur. L'indice individuel de Hirsch établit une relation entre un nombre total de publications et leurs citations : "I propose the index h, defined as the number of papers with citation number $\geq h$, as a useful index to characterize the scientific output of a researcher" (Hirsch, 2005, p.16569)

1036 laboratoire, labo4, directeur

Notre système est ainsi fait. Si vous avez une promotion dans votre job, c'est parce que vous avez un nombre de publications supérieur aux copains, etc. C'est dans les indicateurs de l'AERES.

Les directeurs de laboratoire doivent ainsi être vigilants quant à la qualité de produisant ou non des membres de leur laboratoire.

1795 laboratoire, labo9, directeur

Les chercheurs, il y a des périodes plus ou moins bonnes. Alors soit c'est du temporaire, soit c'est des choses plus graves, et auquel cas il faut essayer d'anticiper au mieux, parce que, à nouveau, un des grands indicateurs aussi de l'AERES, c'est les non-productifs.

Comme nous l'avons souligné plus haut, le critère de production reste prépondérant dans les évaluations. Les directeurs de laboratoire sont parfaitement conscients que le regard porté par les tutelles et les instances d'évaluation sur les autres activités du laboratoire dépend essentiellement de cette production scientifique (restreinte à la publication). La publication dans les « bonnes » revues reste donc l'objectif principal.

900 laboratoire, labo5, directeur

Notamment sur la production scientifique qui est un élément important. Globalement, la production scientifique, ce que je répète à mes chercheurs, c'est que si on est bons sur la production scientifique, ce qu'on a fait de bien ailleurs sera bien évalué par nos structures d'évaluation.

Enfin, leurs ressources internes (budgets récurrents en provenance des universités et instituts de recherche) et leurs ressources externes (issues de contrats de recherche de type ANR ou privés) dépendent en partie des évaluations AERES, et donc de la proportion de membres productifs.

1630 laboratoire, labo9, directeur

[...] en termes de production, des équipes qui publient beaucoup vont recevoir plus de budget.

Concernant les budgets récurrents gérés par les universités, comme nous l'avons indiqué précédemment, la LRU a induit une modification radicale dans la manière

de penser le budget de la recherche. Jusqu'en 2008, la répartition du budget aux universités s'appuyait sur le modèle San Remo. Synthétiquement, les dotations à la recherche étaient fléchées par le ministère. Le service budget de chaque université était chargé de compiler et redistribuer ces budgets fléchés. Les laboratoires étaient contrôlés, mais les dotations étaient prévues sur plusieurs années. Depuis 2008, il n'y a plus de fléchage en direction des laboratoires. Le modèle SYMPA s'applique : la dotation pour chaque université est calculée au vu de l'activité recherche. En résumé, le modèle en vigueur depuis 5 ans consiste à calculer le nombre de producteurs, classés A+ et A (1 chercheur ou enseignant-chercheur A+ comptant pour 2). Chaque université reçoit une somme dédiée à la recherche. A charge pour chacune de répartir les budgets dans les laboratoires et autres structures de recherche. Dans notre étude de cas, si les charges incompressibles telles que les fluides sont prises en compte, le nombre de producteurs fait partie du système de répartition.

Concernant les appels à projet ANR ou européens, les notes obtenues par les laboratoires et chercheurs qui répondent étant un gage de qualité pour ces agences, elles font partie intégrante du processus d'attribution des contrats de recherche. Il existe aussi des appels à projet internes aux universités pour des montants très limités. Gérés par le Conseil Scientifique dans notre cas, les discussions autour des modalités d'attribution des fonds ont été nombreuses. Pour satisfaire à une exigence de transparence, la règle était de faire appel à des experts externes, difficiles à mobiliser. Au-delà, les difficultés résidaient entre le choix entre des porteurs de projets déjà reconnus pour leur production et des jeunes chercheurs, qui pouvaient difficilement obtenir des contrats externes. Il n'y a pas eu, jusqu'en 2012 (fin de notre mandat), de réel statu quo sur la question.

1.2 Les contrats de recherche au cœur de la problématique des ressources

La cotation des laboratoires conditionne désormais le montant des dotations budgétaires, mais aussi les possibilités d'obtenir d'autres sources de financements par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), ou par la Communauté européenne dans le cadre du 7^e Programme Cadre de Recherche et Développement (PRCD). Les ressources étant au cœur des préoccupations (1.2.1),

le premier objectif est de développer les ressources sur contrats (1.2.2), ce qui entraîne un alourdissement des contraintes de gestion (1.2.3).

1.2.1 Les ressources au cœur des préoccupations

Concernant les laboratoires, si les évaluations et leur impact sur les ressources sont à l'origine de l'esprit du dispositif de pilotage, cela ne suffit pas pour définir les objectifs au centre du dispositif de pilotage.

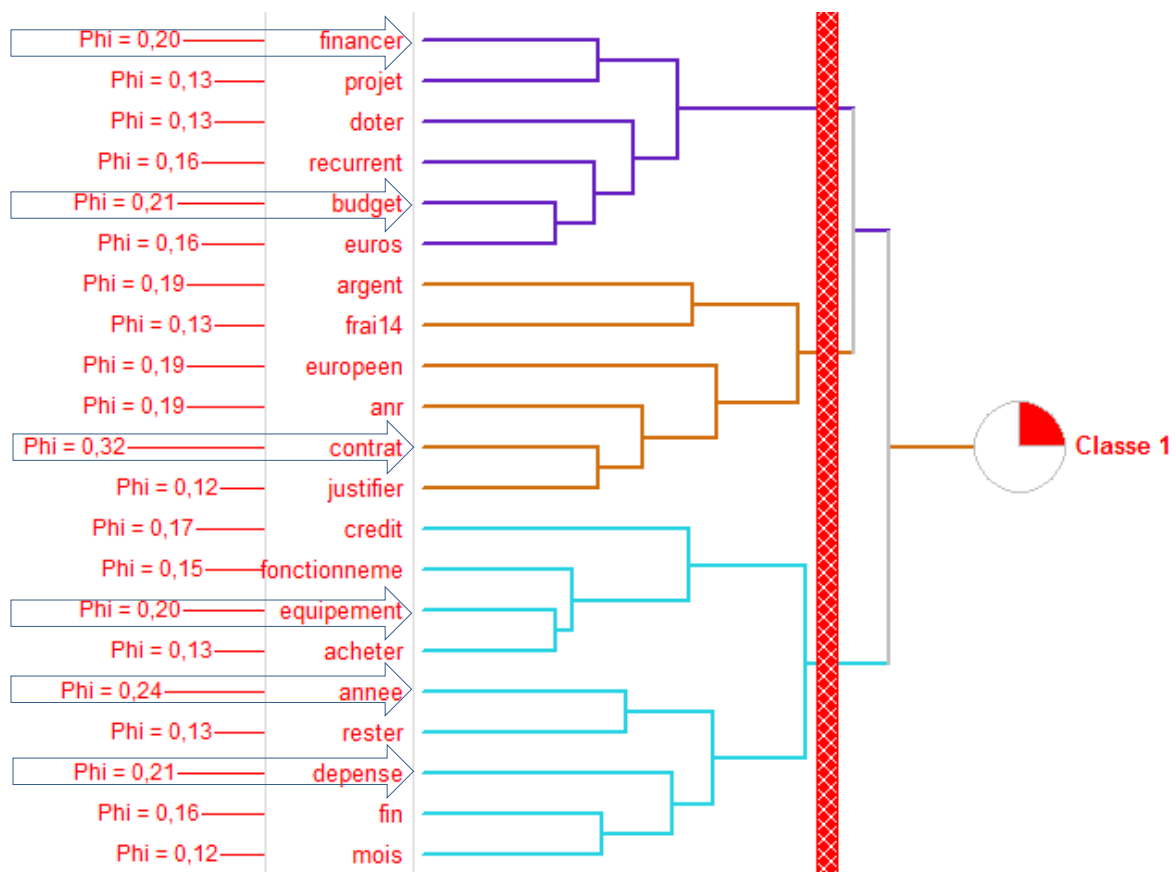


Figure 33 : Contrats et budget dans les discours

La classe 1 issue du traitement Alceste montre que la thématique centrale comprend les unités textuelles relatives aux ressources budgétaires, leurs sources, et leur gestion. Plus particulièrement, les discours sont centrés autour de trois termes principaux, classés par Phi (corrélation avec la classe) décroissant : contrat, année, budget. Nous pouvons dans un premier temps décrire comment sont construits les discours, à l'aide de la classification ascendante hiérarchique ci-dessous. En effet, les trois mots précédents sont associés à d'autres termes : par exemple, le mot contrat est d'abord associé avec justifié, puis avec européen et ANR, et enfin avec argent et frais ; le mot budget est quant à lui associé à

récurrent, doter, puis projet et financer, et enfin argent et prélever. En synthèse, trois grands thèmes se distinguent : les contrats, leurs sources ; le budget, sa répartition, son utilisation ; les conséquences en termes de gestion ; et enfin les dépenses et les problématiques liées à l'exercice budgétaire.

La gestion du budget est ainsi une priorité dans le pilotage quotidien d'un laboratoire.

875 laboratoire, labo5, directeur

Et ce budget de laboratoire, lui, on le construit à partir de nos soutiens de base, plus les prélèvements qu'on fait de 5 % sur les contrats, plus un pourcentage sur des dotations. Enfin, à partir du soutien de base, **on construit le budget du laboratoire qui est un autre outil de pilotage.**

D'une manière générale, les ressources récurrentes diminuent, et sont plus complexes à répartir par voie de conséquence.

1656 laboratoire, labo9, directeur

Au conseil de labo [...], on risque de discuter un petit peu. Moi, je vais leur dire que les budgets sont en baisse, et qu'il faudra essayer d'envisager, peut-être, une autre façon de fonctionner.

1.2.2 Un objectif : augmenter les ressources sur contrats

Les contrats sont par voie de conséquence devenus une ressource budgétaire de plus en plus importante dans les laboratoires. A titre d'exemple, pour l'université qui nous intéresse, 13 laboratoires⁵⁶ font gérer par cette tutelle pour 20 millions d'euros de budgets contractuels. Les contrats sont principalement en provenance de l'Europe, de l'ANR, mais les partenariats privés se développent, avec le secteur industriel notamment.

⁵⁶ Dont 8 font partie de notre échantillon.

144 laboratoire, labo2, directeur

On a aussi beaucoup de contrats ANR, ce qui fait un peu une spécialité du laboratoire, on en a plus de 40, plus des contrats européens ou des contrats de toute nature, y compris industriels.

731 laboratoire, labo3, directeur

Les contrats ici sont essentiellement des contrats européens ou français, mais de type ANR, Agence nationale de recherche, ou cancer ou sida, donc ce sont des agences de financements de ce type.

Il s'agit d'ailleurs, bien que cela ne soit pas mentionné dans les discours, d'un élément d'évaluation par l'AERES des unités de recherche : la capacité à obtenir des ressources autres que celles en provenance des tutelles du laboratoire. Ou, comme mentionné dans le référentiel AERES pour les entités de recherche (2013, p.13) : « *les contrats obtenus avec des partenaires non académiques (contrats de recherche...) et les réponses communes à des appels d'offres* ».

663 laboratoire, labo2, secrétaire

Les dotations des tutelles, tout ce qui est récurrent, diminuent plutôt. Par contre, les contrats ? Il y en a de plus en plus et des recrutements sur des contrats également. Enormément de recrutements en CDD, une tendance à demander de plus en plus dans les ANR, ce qui se faisait moins avant. Maintenant, c'est vrai que systématiquement il y a un projet au niveau ressources humaines, soit doctorant, soit post-doc.

Ces ressources budgétaires contractuelles servent à compenser les baisses des budgets récurrents en provenance des tutelles. Pour maintenir un budget commun à toutes les équipes d'un laboratoire, des prélèvements bien qu'inégaux en pourcentage (de 5 % à 25 %) sont pratiqués par une majorité de directions de tous les laboratoires⁵⁷.

1384 laboratoire, labo7, directeur

[...] sur chaque contrat obtenu, il y a 25 % de reversement sur l'ensemble,

⁵⁷ Il ne s'agit d'ailleurs pas forcément toujours d'un prélèvement formel : une équipe qui a un contrat peut simplement ne pas avoir de crédit récurrent.

Ces prélèvements sont effectués directement sur les contrats, ou en diminuant à due concurrence le budget récurrent. L'objectif ici est de conserver, au niveau de la direction du laboratoire, un budget commun pour financer les dépenses fixes.

1679 laboratoire, labo9, directeur

Donc là, moi, je ne mets quasiment pas mon nez sur les ressources propres, sauf ce que potentiellement je peux prélever, mais comme je l'ai dit, je ne prélève plutôt pas là-dessus, je prélève sur le récurrent.

Les laboratoires ne répartissent donc pas la totalité des budgets récurrents⁵⁸ en provenance des tutelles. Il s'agit de préserver des moyens pour des équipes qui n'auraient pas de contrat.

1406 laboratoire, labo7, directeur

Ce à quoi je dois veiller aussi, c'est que tout le monde ait de quoi travailler.

1640 laboratoire, labo9, directeur

L'unité doit jouer un petit peu le rôle d'assureur ; c'est-à-dire, on doit leur permettre de continuer à travailler quand même malgré les problèmes qu'elles ont pour avoir des budgets.[...] Compte tenu de la nouvelle distribution des budgets, on a le devoir de permettre à tout le monde de pouvoir travailler correctement.

Les directeurs soulignent qu'il ne s'agit pas d'une question de compétences, mais que toutes les recherches ne peuvent pas être financées sur contrat. En effet, les appels d'offres sont organisés autour de programmes précis. Ainsi, certaines recherches fondamentales, obtenant peu de résultats sur le court terme, ne trouvent pas forcément de financement externe. Il en est ainsi pour des thématiques émergentes. Ces prélèvements servent ainsi à financer en interne des appels d'offres, essentiellement réservés aux jeunes chercheurs qui viennent d'être recrutés. Ils permettent aussi d'octroyer des moyens aux chercheurs, responsables d'axes transversaux.

⁵⁸ Ces budgets récurrents sont qualifiés de soutiens de base dans les laboratoires de recherche.

879/880/885 laboratoire, labo5, directeur

On essaie à tout prix de maintenir malgré la crise [...] on prélève sur ce soutien de base pour financer des projets en interne.

Ça a plusieurs objectifs. D'abord, c'est de **soutenir les jeunes chercheurs**, notamment ceux qui viennent d'arriver et qui ont besoin de démarrer une thématique de recherche.

Nos animateurs d'axes, on leur donne un peu de responsabilités, donc il faut qu'ils aient les moyens.

Finalement, même si ce n'est pas toujours le cas, certains chercheurs sont conscients des difficultés rencontrées par leurs collègues et renoncent à leurs budgets récurrents. On passe ainsi d'une démarche individuelle induite par la pression à la production, à une démarche parfois plus collective, fondée sur la conscience des aléas en termes de financement.

1695 laboratoire, labo9, directeur

C'est-à-dire que les gens [...] qui ont plein de projets et tout, ils ne sont pas obligés de piocher dans le récurrent. **Donc il y a quelques équipes qui ont joué le jeu** [...] qui ont dit : nous, on a plein de budget, donc on ne touche pas trop au récurrent, donc t'es pas obligé de nous donner la deuxième partie.

1.2.3 Un alourdissement des contraintes de gestion

S'ils sont pourvoyeurs de ressources importantes, les contrats de recherche doivent être régulièrement justifiés. Il s'agit d'une part de rendre compte d'un volume horaire, et d'autre part de toutes les dépenses prises en charge sur les budgets contractuels. Les directeurs et leurs adjoints soulignent qu'il s'agit d'un changement de mentalité, auquel les équipes ont parfois des difficultés à s'adapter. La nécessité d'obtenir des ressources impose ce changement. Toutefois, ils soulignent la complexité croissante liée à la gestion de ces contrats, du fait de la multiplication des enquêtes nationales et de la rigidité des contrats, notamment européens.

647 laboratoire, labo2, secrétaire

Beaucoup d'enquêtes sont récurrentes. [...] Tous les ans, ils nous demandent de justifier les ANR, les autres contrats européens.

1834 laboratoire, labo10, directeur

Avec l'Europe c'est hyper rigide, il faut justifier au centime près les dépenses, il faut fournir toutes les factures. [...]. Il y a 10 ans de ça, c'était chacun qui faisait ce qu'il voulait, maintenant c'est fini ça.

Par voie de conséquence, les laboratoires développent des outils locaux pour suivre ces contrats. Cela leur permet d'une part d'éviter de prendre du retard dans la consommation des budgets. En effet, si les reports budgétaires se faisaient d'une année sur l'autre il y a quelques années, ces règles ont évolué, tant pour les contrats que pour les budgets récurrents. Comme le souligne le responsable financier de la coordination budgétaire de l'université, l'autonomie des universités a conduit à la mise en place d'une comptabilité et une gestion budgétaire propres à l'université. La nécessité d'avoir une visibilité sur le compte de résultat et le fonds de roulement⁵⁹ a incité à instaurer des règles de gestion des contrats plus strictes : des recettes qui ne sont plus attribuées en totalité dès le début du contrat, mais réparties annuellement, et des reports limités. Les contrats sont ainsi très suivis en interne.

144 laboratoire, labo2, directeur

Donc, on a sur les tableaux de bord tous les contrats, avec le montant, les partenaires, les financements, qui a donné l'argent et ainsi de suite.

1001 laboratoire, labo3, directeur

Ça nous permet de voir mois par mois où nous en sommes par exemple de notre ANR à rentrer, les contrats régionaux : est-ce qu'on est plus orientés à l'international, est-ce qu'on est orientés en national ?

⁵⁹ Selon le rapport du Sénat n° 547 sur le financement des universités : en 2012, le fonds de roulement d'une vingtaine d'universités (sur 78) était inférieur à 30 jours, pourtant considéré comme le seuil en deçà duquel les universités ne doivent pas « descendre ».

En termes de ressources humaines, ces budgets contractuels servent à financer les recrutements à durée déterminée, en nombre croissant : doctorants, chercheurs, ingénieurs de recherche, etc.

663 laboratoire, labo2, secrétaire

Les contrats, il y en a de plus en plus, et des recrutements sur des contrats également. Enormément de recrutements en CDD [...]. Maintenant, c'est vrai que systématiquement il y a un projet au niveau ressources humaines, soit doctorant, soit post-doc.

Outre les difficultés occasionnées dans le suivi des recherches supportées par ces contrats, le développement des recrutements sur les contrats de recherche accroît aussi les contraintes en termes de gestion des ressources humaines. Ainsi, les fonctions support se développent, même au sein des laboratoires.

668 laboratoire, labo2, secrétaire

C'est devenu un gros volume de travail. c'est ça qui justifie aussi qu'on mette en place ce pôle ressources humaines. C'est la multiplication des recrutements. C'est à la fois pour de l'exécution et du suivi, à la fois pour construire les contrats, mettre en place quelque chose qui puisse être fait de manière récurrente.

2. L'organisation au centre du dispositif de pilotage

Pour piloter l'activité recherche, les directeurs de laboratoire s'appuient principalement sur l'organisation, comme dispositif de coordination (2.1). Pour préserver des perspectives de développement à long terme et donc soutenir la recherche fondamentale (ou recherche à risques), ils mettent en place des formes de mutualisation des ressources (2.2).

2.1 Une coordination par l'organisation pour piloter l'activité au sein des laboratoires

Malgré une administration centrale de l'université en pleine mutation, et sans réelle stratégie partagée pour la recherche, les unités de recherche fonctionnent, et produisent (des recherches dans le cadre de contrats, des publications, des brevets...). Les entretiens menés auprès des 10 directeurs montrent une forte

convergence des objectifs et du type d'outils utilisés pour le pilotage des unités. Le principal objectif est de développer l'unité dans la perspective de l'évaluation quadriennale. Le point commun des postes de directeur est la durée limitée de leurs fonctions. Elus, ils peuvent voir leur mandat renouvelé plusieurs fois, mais ils devront, au terme de deux ou trois mandats, laisser la direction à une autre personne. Nous avons constaté, au cours de ces interviews, des situations très variées en termes de positionnement par rapport à la fonction. Un directeur évoque une sorte de « passage obligé ».

1542 Laboratoire, labo8, directeur

La direction de recherches, c'est un peu à la fois politique, personnel, et puis c'est le dernier c... qui lève le doigt qui devient directeur.

Un autre regrettera de devoir quitter cette fonction, à l'issue de son troisième mandat. Le directeur étant, finalement, le pilote principal, nous pourrions penser, qu'en fonction du type d'investissement dans la fonction, du type de structure (UMR ou non, par exemple), les approches en matière de pilotage ne seraient pas les mêmes. Pourtant, une majorité de directeurs de laboratoire interrogés évoque la mise en place de structures organisationnelles comme outil principal de support au pilotage.

L'analyse du traitement des entretiens des laboratoires vient renforcer la première analyse effectuée sur l'ensemble des entretiens concernant le pilotage par l'organisation des unités de recherche. Les caractéristiques du dispositif mobilisé au sein des laboratoires relèvent plus du contrôle informel, ce qui est en cohérence avec ce type d'organisations, la bureaucratie professionnelle. C'est ce qui ressort plus particulièrement de la classe 4, au sein de laquelle nous retrouvons un ensemble de verbatim relatifs à la coordination par l'organisation, dont nous proposons des extraits, après la figure suivante, la classification ascendante hiérarchique, qui permet de comprendre comment les verbatim se construisent, à partir du dendogramme des 25 mots principaux de la classe.

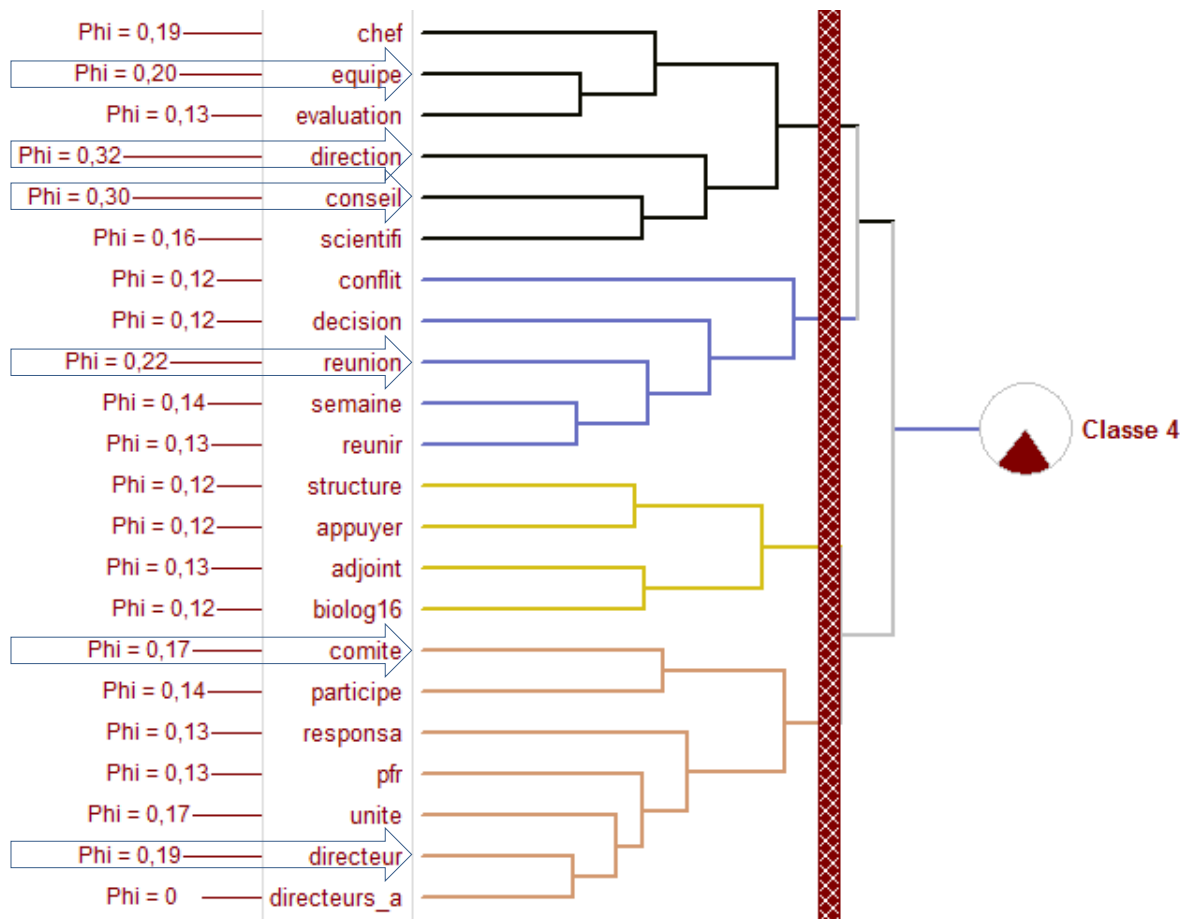


Figure 34: La coordination dans les discours

Dans notre cas d'étude, les cas enchâssés, nous pouvons relever plusieurs leviers organisationnels mobilisés pour favoriser la coordination :

- Des conseils de laboratoire ;
- Des conseils de direction, qui comprennent à la fois des opérationnels (chercheurs) et des administratifs (fonctions support) ;
- Des conseils scientifiques ;
- Des fonctions d'adjoint, par tutelle ou par équipe de recherche ;
- Des équipes de recherches transversales aux équipes plus « récurrentes » ;
- La mixité chercheurs/enseignants–chercheurs au sein des équipes ;
- Des appels à projet internes au laboratoire.

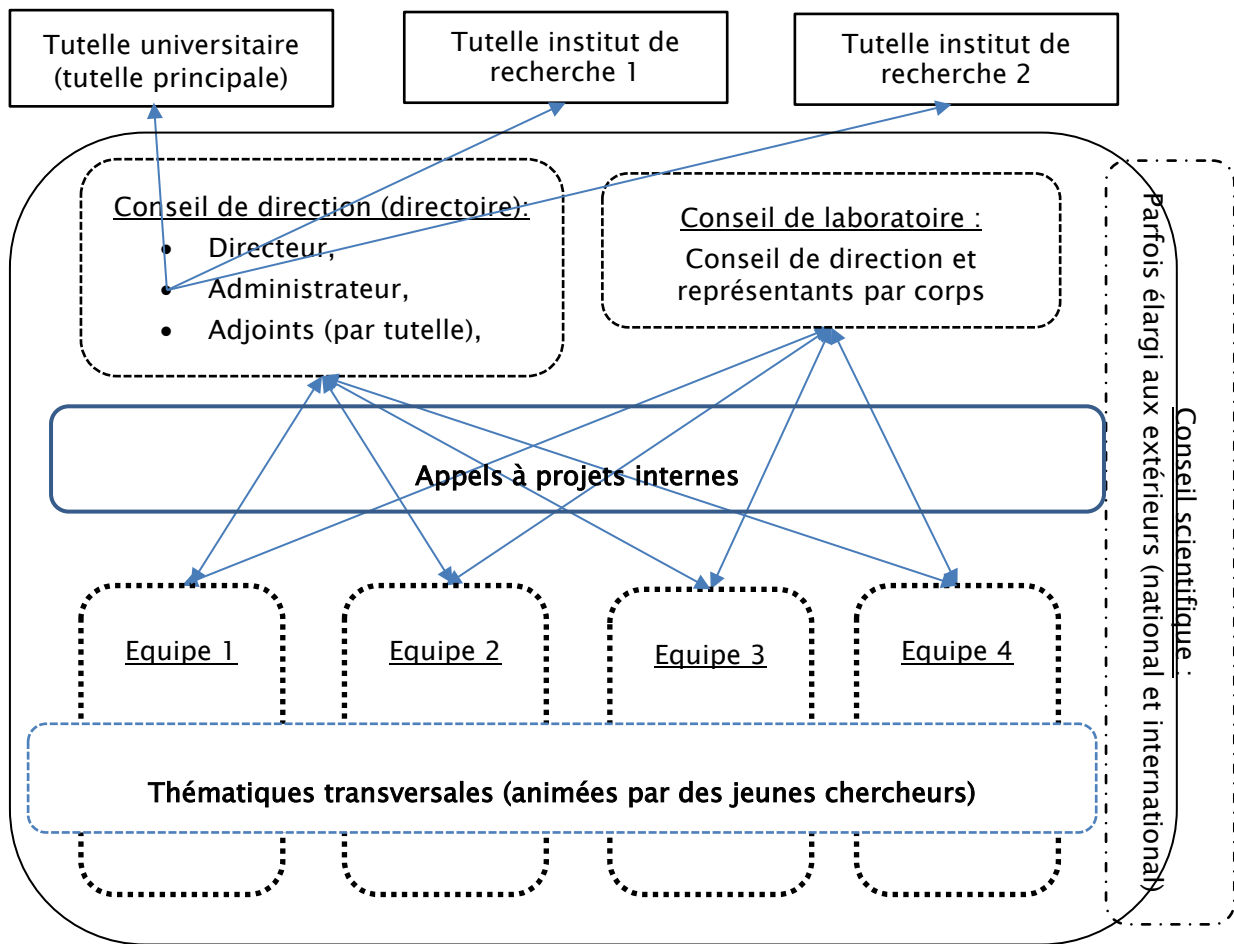


Figure 35: Essai de représentation de la coordination par l'organisation

Ainsi, les unités sont constituées d'équipes de recherche, autour de thématiques, mais aussi parfois d'axes transversaux, pour favoriser les échanges entre disciplines. Les responsables d'équipes sont associés aux fonctions de pilotage.

689/ 695 laboratoire, labo3, directeur

On a une partie gouvernance scientifique qui consiste en un bureau scientifique. Chaque département a un chef de département. Ces **réunions de chefs d'équipe** ont aussi un compte rendu, l'administrateur général participe et rédige un compte rendu. On a aussi un **organe externe** qui est un **comité de conseil scientifique**.

Conseil de laboratoires, conseils de direction (ou directoires), autres conseils scientifiques internes, externes, sont autant de structures sur lesquelles les directeurs de laboratoire s'appuient, pour échanger des informations, mais aussi prévoir, contrôler et décider. Ces instances sont avant tout des lieux d'échanges d'informations et de décisions, plus ou moins formalisés. Il n'existe pas de « structures types » communes, car chaque laboratoire a son propre mode de

fonctionnement, dépendant en grande partie de la représentation que s'en font les directeurs.

1190 laboratoire, labo6, directeur

Il y a un conseil de laboratoire, donc il y a une quinzaine de personnes, donc là-dedans, vous avez un peu tout le monde.

Certains réunissent le conseil de direction toutes les semaines, d'autres tous les mois.

688 laboratoire, labo3, directeur

Je suis directeur, mais **j'ai un directeur adjoint**, on travaille en binôme, il travaille beaucoup avec moi. On a l'administrateur général, la secrétaire de direction. **On a des réunions très fréquentes**, on se voit souvent dans la semaine. **On a une réunion hebdomadaire de toute façon** pour faire des mises au point sur les différents aspects.

Cette autonomie en matière d'organisation, les directeurs de laboratoire la confèrent aussi à leurs chefs de département ou chefs d'équipe.

653 laboratoire, labo2, directeur

Il n'y a pas que la réunion du directoire. **Chaque département fait des réunions de staff**. Ils se réunissent aussi une fois par semaine, ce sont les chefs d'équipe.

1532 laboratoire, labo8, directeur

Dans d'autres équipes, le choix, c'est une participation tournante.

De manière informelle ou formelle, les directeurs de laboratoire collectent les informations utiles, pour les diffuser en interne, par le biais des différentes structures qu'ils ont mises en place, et les communiquer à l'extérieur (services centraux de l'université, organismes de recherche).

636 laboratoire, labo2, secrétaire de direction

C'est des réunions à la fois d'organisation et de prises de décisions. [...] **Après, un point est fait sur les prises de décisions importantes.**

1532 laboratoire, labo8, directeur

La question, par exemple, de **la mémoire des décisions**, ça n'a pas toujours été le cas, **on a longtemps eu des espèces de comptes rendus informels**, des bouts de papier à droite, à gauche.

Les directeurs de laboratoire coordonnent donc l'activité au sein de la structure dont ils sont responsables. Nous gardons à l'esprit que l'objectif final est toutefois de produire un « output » issu de cette activité. On coordonne ainsi l'activité, par le résultat ; ici, le nombre de publications dans des revues à comité de lecture (Alsène et Pichault, 2007). Afin de comprendre ce que nous entendons par coordination, nous proposons de retenir la définition proposée par Alsène et Pichault (2007, p.67) : « *Coordonner, dans une organisation, c'est, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités.* » Bien que leur article ait été sujet à critiques (en particulier en raison de leur approche qui considère les propositions faites par le courant de la contingence structurelle⁶⁰ comme insuffisantes), leur définition, qui s'appuie sur la recherche de cohérence collective, rejoint la notion d'action collective, que nous avons évoquée précédemment, elle-même considérée comme une perspective de recherche en sciences de gestion (Hatchuel, 2000). Leur définition de la coordination nous semble donc en cohérence avec ce qui sous-tend la recherche en sciences de gestion.

Enfin, les directeurs de laboratoire cherchent à favoriser la coordination et le décloisonnement par différents moyens : lancement de projets mixtes, association des responsables administratifs aux instances, évocation de tous sujets, même les plus sensibles (embauches, distribution d'espaces, etc.).

1600 laboratoire, labo9, directeur

Et j'ai rajouté dans l'équipe de direction, à part entière dans l'équipe de direction, celle qu'on appelait la secrétaire générale et que maintenant on appelle l'administratrice, qui donc fait partie intégrante de l'équipe de direction.

882 laboratoire, labo5, directeur

On essaie de favoriser aussi le décloisonnement, c'est-à-dire les projets mixtes, parce qu'il y a toujours des tendances à revenir à des équipes liées à la tutelle d'origine.

⁶⁰Les auteurs font ici référence à la préconisation de moyens et mécanismes de coordination en fonction du contexte, c'est-à-dire de la contingence des organisations. « *Ainsi, pour March et Simon (1958), une situation stable et prévisible dans une organisation appelle une coordination par plan, tandis qu'une situation variable et imprévisible requiert plutôt une coordination par rétroaction. Thompson (1967) distingue, quant à lui, trois sortes d'interdépendances, et avance l'idée que la coordination par standardisation est appropriée dans le cas de l'interdépendance de communauté, que celle par plan l'est dans le cas de l'interdépendance séquentielle, et que celle par ajustement mutuel convient en situation d'interdépendance réciproque.* » (Alsène et Pichault, 2007, p.62)

La définition de la coordination par Van de Ven et al. (1976, p.322) trouve ici toute sa pertinence : « *La coordination signifie l'intégration et la mise en place de liens entre parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches.* » Ces multiples échanges interpersonnels, inter-équipes et institutions contribuent à développer des relations de confiance et de coopération, essentielles pour la recherche. Dans notre cas, il semblerait qu'en l'absence de système de contrôle formel, support d'un dispositif de pilotage cohérent au sein de l'université étudiée, on s'oriente plus vers des leviers informels de contrôle organisationnel au sein des unités de recherche pour atteindre les objectifs assignés : principalement publier, certes pour obtenir la part des ressources appelée « récurrent », mais aussi pour pouvoir aller chercher d'autres ressources, par le biais des contrats de recherche, privés ou publics. Les actions locales sont cohérentes avec les objectifs globaux.

Ainsi, les directeurs de laboratoire mettent en pratique ce que Barnard précise dans son ouvrage *The functions of the Executive* : « *Dans la plupart des circonstances, la qualité de la coordination est le facteur crucial de la pérennité de l'organisation.* » (Barnard, 1938, p.256) L'ensemble des chercheurs savent qu'ils ont besoin de la coopération des autres acteurs du laboratoire, de la collaboration « des micro-acteurs de l'organisation » (Giroux, 1993). Si les tutelles imposent le principe de primes individuelles aux chercheurs, des chercheurs adoptent en réponse des comportements inattendus, montrant qu'ils ont conscience que la recherche est une affaire collective.

1436 laboratoire, labo7, directeur

J'ai demandé des primes importantes pour les deux personnes CNRS. Elles ont partagé avec la personne universitaire. [...]. Donc moi, j'étais carrément impressionnée. [...] C'est vrai que tout le monde en avait fait le maximum, en plus, pour assurer ce travail.

Quels que soient l'ancienneté dans la fonction et le positionnement par rapport à la fonction de directeur de laboratoire, une convergence de représentation de leur rôle existe : ils pensent tous que leur rôle consiste à développer l'unité qu'ils dirigent en favorisant le travail de l'ensemble des membres du laboratoire. Au final, il s'agit d'être évalué de façon positive par l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES). Leur principal objectif est

donc de répondre aux critères d'évaluation de l'AERES. En effet, d'une part, le critère de production (publications, ouvrages...) est de plus en plus utilisé par l'université pour attribuer les moyens aux unités de recherche, et d'autre part, l'évaluation AERES est souvent déterminante pour l'obtention de contrats de recherche dans le cadre des appels d'offres de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) ou de l'Europe. Pour répondre à cet objectif que constitue l'évaluation quadriennale, une majorité de directeurs se fixe comme mission première d'organiser l'action des différents acteurs de leur unité. Les évaluations AERES sont alors utilisées par les laboratoires pour :

- Orienter les actions,
- Servir de support d'auto-évaluation,
- Apporter des corrections aux orientations décidées au cours des 4 années séparant deux évaluations.

112 laboratoire, labo1, directeur

[...] On a détecté 5-6 équipes pour lesquelles il y avait quelque chose à faire d'important.

985/990/992/1036 laboratoire, labo4, directeur

On regarde chaque année par rapport à ce qu'on s'est fixé comme objectifs si on est en avance si on est en retard. Dernier point important : on a mis en place une auto-évaluation.

[...] le retour complet de l'auto évaluation sera fait [...] de façon orale. S'il y a des choses dures et crues qui sont dites, qu'il y ait une valeur de respect de la prise de risque.

On vous accompagne, on vous donne des moyens. Si on s'aperçoit à la suite de l'auto-évaluation que les résultats ne sont pas la parce qu'il y a eu une erreur de casting sur les personnes choisies, parce-que les thématiques ne sont pas si porteuses que ça, etc.

La meilleure façon de faire remonter les problèmes, c'est une auto-évaluation interne. [...] c'est de demander de faire un examen dans les configurations d'une évaluation AERES pour se mettre devant un audit.

Dans notre étude de cas, les directeurs de laboratoire mettent en œuvre différents mécanismes afin de faciliter l'obtention de financements : ces mécanismes relèvent essentiellement de la coordination, qu'il s'agisse de la

répartition des ressources externes afin de maintenir une activité pour toutes les équipes, ou de la mise en place de dispositifs organisationnels facilitant les échanges, la collaboration entre chercheurs et la formation des jeunes chercheurs.

Les directeurs de laboratoires ont alors un double rôle :

- **Un rôle d'intégrateur**, en favorisant la coordination par la création de nouvelles structures organisationnelles et pas la délégation ;
- **Un rôle de feedback** en orientant ou réorientant les actions du laboratoire dans la perspective de l'évaluation quadriennale. Les évaluations AERES sont utilisées comme support de l'auto-évaluation, ce qui permet d'apporter des corrections en fonction des résultats annuels ou à mi-parcours.

2.2 Des formes de mutualisation des ressources pour une politique à long terme

La question de l'intérêt de l'évaluation AERES telle qu'elle est mise en œuvre à ce jour mériterait d'être débattue quant à son impact sur la recherche, mais cela dépasserait le cadre de notre recherche. Aussi, nous nous attachons ici aux perceptions des directeurs de laboratoire sur les meilleures manières de piloter. Pour répondre à cet objectif que constitue l'évaluation quadriennale, une majorité de directeurs se fixe comme mission première d'organiser l'action des différents acteurs de leur unité. Les directeurs de laboratoire considèrent qu'ils doivent exercer **une fonction d' « assureur »** en termes de budgets.

1638 laboratoire, labo9, directeur

La mission du directeur d'unité qui était justement de faire en sorte que l'unité soit la meilleure possible, ce qui est toujours le cas, et donc d'avoir des mesures incitatives pour ça, maintenant, il doit aussi jouer le rôle d'assureur vis-à-vis des équipes qui se trouvent dans une certaine détresse budgétaire.

Cela implique de choisir d'autres critères de répartition des budgets que ceux utilisés par le ministère, et dans une moindre mesure par l'université. S'inscrivant dans une politique à long terme, les directeurs de laboratoire adoptent des modalités de répartition des moyens, garantissant aux chercheurs les ressources nécessaires pour mener leur activité de recherche.

1478 laboratoire, labo7, directeur

En réunion de chefs d'équipe, on regarde combien chaque équipe va avoir pour travailler, en fonction du nombre de personnes de l'équipe, est-ce-que ça va, est-ce-que ça va pas.

Ils s'assurent que chacun ait les moyens de mener son activité, en répartissant les moyens que l'unité a à sa disposition. En effet, les directeurs de laboratoire doivent intégrer dans leurs unités de forts changements institutionnels : concernant d'une part les évaluations des unités de recherche, et d'autre part les modalités pour récolter des ressources. Ils mettent donc en place des mécanismes d'allocations de ressources croisées, s'appuyant sur les contrats de recherche et les budgets récurrents, afin de créer (maintenir ?) une forme de stabilité.

1181 laboratoire, labo6, directeur

Comment le distribuer aux différentes équipes...pour l'instant, tout ce qu'on a fait ça se faisait toujours en concertation avec par exemple les chefs d'équipe.

Les directeurs d'unité de recherche, bien que centrés sur l'évaluation quadriennale, ne sont pas focalisés sur le nombre de publications. Généralement, ils indiquent qu'il n'y a pas de problème de ce côté-là. Ils s'attachent surtout à ce qu'il n'y ait pas de non-productifs, en essayant de faciliter le travail des chercheurs. D'autres processus que le pilotage par le contrôle du résultat (en l'occurrence le nombre de publications), et sa valorisation financière (primes...) ou budgétaire sont donc certainement à l'œuvre.

46 laboratoire, labo1, directeur

Le laboratoire essaie de libérer des moyens pour financer une recherche risquée, qui ne peut pas répondre tout de suite à un appel d'offres, par exemple.

Nous pouvons penser à ce qui constitue une des caractéristiques du contrôle dans les organisations publiques, « *c'est-à-dire les moyens de contrôle par le statut et par les corps qui font que, de manière générale, les fonctionnaires font leur travail indépendamment de tout système d'incitation monétaire* » (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2008, p.5). Alors que l'environnement institutionnel tend à développer cette incitation financière, les directeurs de laboratoire tendent à maintenir pour le laboratoire un contrôle par les pairs en interne. Caractéristique

des bureaucraties professionnelles (Mintzberg, 1982), ce type de contrôle permet de s'assurer que les professionnels, une fois leur recrutement effectué, maintiennent le développement de leurs compétences. En effet, hormis ce type de contrôle, les bureaucraties professionnelles ont peu de marge de manœuvre dans le cas « *du professionnel non consciencieux [...] celui qui refuse d'actualiser ses connaissances après qu'il a obtenu son diplôme, celui qui se préoccupe plus de son revenu que de ses clients, ou celui qui est si amoureux de son art qu'il en oublie les besoins réels de ses clients [...]* » (Mintzberg, 1982, p.330). La standardisation des résultats à l'œuvre dans le nouveau modèle d'allocation des ressources aux universités par le ministère se généralise au sein des universités, pour l'allocation aux composantes, tant pour les crédits que pour les emplois (IGAENR, 2012)⁶¹. Face au risque de désinvestissement du professionnel induit par cette standardisation, les directeurs renforcent les mécanismes de coordination par les pairs, en inventent d'autres. Ces dispositifs sont nécessaires pour maintenir le niveau requis d'autonomie du professionnel et limiter le risque de dérive vers une bureaucratie mécaniste. « *Le système fonctionne et pas si mal que ça comparé à beaucoup d'exemples étrangers grâce au sens du service public des agents de l'Etat* » (Rochet, 2003). Ainsi, ils maintiennent « *un minimum de cadre commun en matière de [...] principes de base*⁶² » (Lorino, 1995, p.262) et construisent de nouvelles règles en matière de pilotage des ressources (humaines, budgétaires). Par exemple, les prélèvements effectués sur les contrats de recherche, qui auparavant étaient peu fréquents, ou représentaient un faible pourcentage.

Au sein des laboratoires, les directeurs ont un rôle de **coordination de l'action**. Les responsables administratifs et financiers ont un rôle de gestionnaire, de support, leur fonction reposant en grande partie sur l'utilisation des outils, budgétaires en particulier. Les directeurs soulignent l'importance du rôle de leur adjoint administratif et financier, et l'intègrent généralement dans les instances de direction. En effet, cette répartition des rôles facilite le maintien du dialogue avec l'administration centrale, qui existe en matière de budget, même s'il n'est pas suffisant en termes de stratégie.

⁶¹IGAENR. 2012. Etude des mécanismes internes d'allocation des moyens dans les universités – MESR : enseignementsup-recherche.gouv.fr.

⁶² Par exemple : les objectifs de publications, d'évaluation.

En synthèse, les directeurs de recherche savent et déterminent ce qu'ils doivent piloter (« on ne suit pas forcément le nombre de publications, car ça ne pose pas de problème »), mobilisent les moyens offerts par la tutelle CNRS, et font de l'auto-contrôle, ou plutôt de l'auto-évaluation. Les informations issues des systèmes d'information universitaires ne sont pas utilisées pour piloter l'unité, mais pour répondre au reporting demandé par les services centraux. Les directeurs pratiquent un pilotage de leur organisation, par la coordination et la connaissance qu'ils ont de leur activité et de leur structure. Les aspects matériels du dispositif de pilotage sont plus d'ordre organisationnel que technologique. Les directeurs essaient de construire une représentation partagée des objectifs et des actions envisagées pour les atteindre, en mettant en place des structures d'échanges formelles de type conseil de direction, conseil scientifique ou groupes de projet, structures qui soutiennent les échanges informels.

Une pratique de pilotage existe donc au sein des unités de recherche, adaptée à chaque contexte organisationnel et à chaque domaine scientifique (en fonction des domaines, on ne travaille pas de la même manière). Pourtant, les rapports ministériels ne font pas état de ces systèmes de pilotage. Peut-être parce que le pilotage par les directeurs de laboratoire se rapproche plus du concept de pilotage évoqué par Lorino (1995) : un équilibre social pour garantir la cohérence de l'action collective, et un équilibre temporel pour garantir un équilibre acceptable entre continuité et changement. Concept qui s'éloigne du pilotage par le contrôle, selon l'esprit des différentes lois qui se sont succédé dans le secteur public.

Dans ce contexte, les directeurs assument trois rôles complémentaires :

- Un rôle d'assureur. D'une part, en favorisant un budget interne (de gestion), ils permettent le financement de recherches fondamentales, risquées, ou nouvelles. D'autre part, en ne répercutant pas les modalités de répartition budgétaire ministérielles, ils « découplent » le budget externe du budget interne, en en faisant ainsi un véritable outil de gestion ;
- Un rôle de feedback, en orientant ou réorientant les actions du laboratoire dans la perspective de l'évaluation quadriennale. Les évaluations AERES sont utilisées comme support de l'auto-évaluation, ce qui permet

d'apporter des corrections en fonction des résultats annuels ou à mi-parcours.

- Un rôle d'intégrateur, d'abord en favorisant la coordination par la création de nouvelles structures organisationnelles et par la délégation (responsables d'équipes, d'axes transversaux...). De plus, les auto-évaluations sont discutées dans les différentes instances (conseil de laboratoire, etc.) en privilégiant la recherche de solutions plutôt que d'éventuelles mises en cause à titre individuel. Autre principe fondamental : respecter les chercheurs ou équipes qui ont pris des risques.

Conclusion du chapitre 4 : quel état d'appropriation ?

Dans ce chapitre, nous avons pu décrire les moyens mobilisés pour mettre en œuvre la coordination, nécessaire au pilotage (Lorino, 1995). L'objectif étant la cohérence de l'action avec les objectifs assignés, tout en les réinterprétant afin de préserver la pérennité de l'activité recherche. Si la description du dispositif de pilotage permet d'identifier la forme du dispositif, la perspective appropriative permet d'appréhender le sens du dispositif pour les acteurs.

Les résultats laissent entrevoir la cohabitation de deux dispositifs de pilotage. Dans les unités de recherche, le dispositif de pilotage vise à soutenir l'activité des chercheurs, les professionnels. En central, le dispositif de pilotage semble « tourner en boucle sur lui-même », sollicitant un grand nombre d'informations des laboratoires pour son reporting, sans leur apporter en retour un réel soutien. Une caractéristique de l'état d'appropriation du dispositif de pilotage de la recherche à l'université serait donc le « découplage » : un découplage de forme (outils de reporting vs organisation) et un découplage de sens (l'obligation de rendre compte seule vs la coordination de l'action pour préserver l'activité).

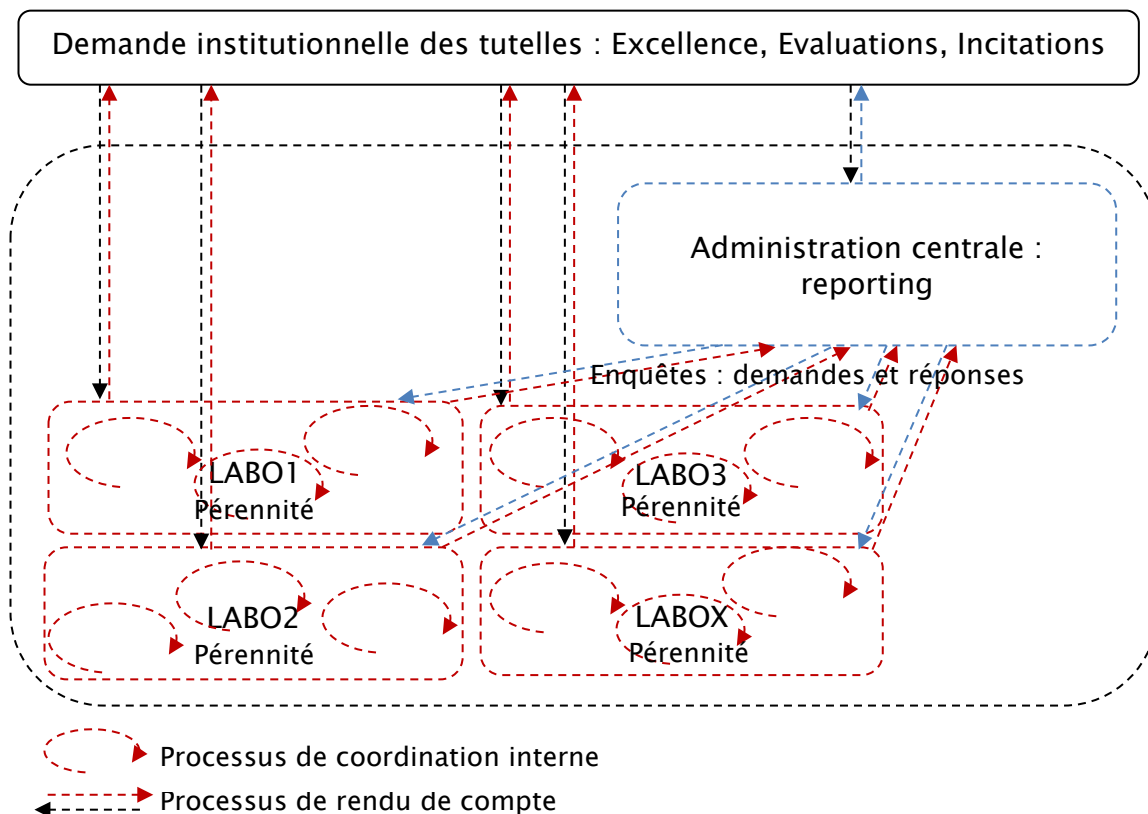


Figure 36 : Le découplage du dispositif de pilotage

CHAPITRE 5 : VERS UN RENFORCEMENT DES CAPACITES D'APPROPRIATION ?

Section I. Les laboratoires : une improvisation organisationnelle autonome	
.....	223
1. Un changement de rôle des directeurs de laboratoire ?.....	223
2. Une dynamique d'improvisation organisationnelle quasi « autonome » ?	
.....	233
Section II. Vers un changement dans les modes de coordination de	
l'université ?.....	239
1. Un manque de coordination et un manque de concertation entre tutelles	
.....	239
2. Des évolutions en cours ?	250
Conclusion du chapitre 5 : quelle(s) capacité(s) d'appropriation ?	257

Les laboratoires de recherche mobilisent ou bricolent des solutions organisationnelles, pour faciliter le pilotage de leur activité. Cette dynamique d'improvisation organisationnelle est certainement plus liée aux pressions externes qu'à la gouvernance de l'université.

Les directeurs de laboratoire, en s'appuyant sur l'organisation, ont mis en place une coordination en interne, qui pourrait être – à leur sens – renforcée. En effet, les directeurs regrettent le manque de coordination au sein de l'université en termes de stratégie, et les adjoints administratifs et financiers constatent une carence d'outils communs aux tutelles afin de faciliter le pilotage. Malgré ces conditions adverses, les directeurs de laboratoire ont joué un rôle de chef d'orchestre, de facilitateur, pour soutenir la dynamique d'improvisation organisationnelle (section I). En retour, cette dynamique suscite de nouvelles attentes par rapport à la gouvernance de l'université et à l'administration centrale, attentes susceptibles de faire évoluer les modes de coordination à l'université (section II).

Section I. Les laboratoires : une improvisation organisationnelle autonome

Si l'administration centrale de l'Université répond aux pressions institutionnelles par un pilotage externe formel, les caractéristiques du dispositif mobilisé au sein des laboratoires relèvent plus du contrôle informel. Ces caractéristiques respectives, en apparence incompatibles, participent en fait au développement de l'activité recherche. Dans le prolongement des travaux de Louvel (2001), l'étude de cas enchâssés montre une évolution de la fonction de directeur de laboratoire vers un rôle de manager (1), évolution liée à la dynamique d'improvisation organisationnelle, quasi autonome dans les laboratoires de recherche (2).

1. Un changement de rôle des directeurs de laboratoire ?

Comme le souligne Louvel (2011), les laboratoires de la recherche publique sont soumis à des changements de leur environnement depuis les années 80, et pas seulement depuis la LOLF ou la LRU. Ces évolutions de l'environnement de la recherche universitaire (1.1) seraient propices à un changement de rôle pour les directeurs de laboratoire (1.2).

1.1 Une évolution de l'environnement de la recherche universitaire...

L'environnement de la recherche publique (et donc universitaire) française évolue depuis les années 80, en partie en raison de la part croissante des financements de type contractuel. Si nous avons développé certains aspects des changements à l'œuvre dans le chapitre 4, une synthèse s'impose afin de mieux distinguer les impacts sur l'université de façon globale et sur la recherche. A partir des travaux de Mercier (2012), nous proposons dans le tableau suivant une synthèse des évolutions du modèle de l'université.

	Ancien modèle	Nouveau modèle
Finalités	Priorité à la science pure et aux savoirs fondamentaux Massification de l'enseignement Démocratisation des savoirs	Priorité à la recherche appliquée et aux technologies Professionnaliser (accès à l'emploi) Excellence des diplômes
Organisation	Université à taille humaine et ancrage local Coopération inter-universités	Taille critique pour obtenir une envergure internationale Compétitivité inter-universités
Fonctionnement de l'université	Gestion de type « service public » Décentralisation décisionnelle	Gestion de type management privé Organisation centralisée avec un président fort
Fonctionnement de la recherche	Logique de l'offre Accumulation des savoirs Mobilisation des forces propres Programmes de recherche concertés et durables	Logique de la demande : secteur privé Innovation, et réponse aux besoins immédiats et changeants de la société Inscription dans des réseaux multiples (dont extra-universitaire) Pilotage scientifique par appels d'offres
GRH	Esprit de collégialité Evaluation par les pairs	Compétitivité entre collègues (primes, individualisation des évaluations) Evaluation par les pairs et indicateurs

Tableau 15 : Evolution du modèle de l'université (adapté de Mercier, 2012, p.7-10)

La LRU d'août 2007 devait donner plus d'autonomie aux universités, imposant en contrepartie plus de responsabilités. Dans les faits, la LRU a eu pour effet de confier aux universités de nouvelles missions (orientation et insertion professionnelle) et de nouvelles charges (gestion des ressources humaines et gestion du patrimoine), tout en leur imposant de nouvelles modalités de gouvernance et d'organisation (arbitrages financiers préalables, implémentation d'outils de pilotage et logiciels tels que SIFAC). Pour le transfert des recettes couvrant les compétences nouvelles acquises, la négociation des enveloppes budgétaires se fait désormais en fonction de critères de performance. Dans le cadre de la négociation contractuelle avec les établissements, la direction générale de l'enseignement supérieur veut pouvoir « caractériser » la politique de recherche d'une université par des indicateurs quantitatifs. Dans un contexte de compétition inter-universités (initiatives d'excellence, financement par appels à

projets), les universités sont passées d'une obligation de moyens à une obligation de résultats, ce qui a favorisé le développement de nombreux outils de contrôle, censés faciliter le pilotage (Fabre, 2011). Ces différentes évolutions ont pour effet de modifier les pratiques dans les universités : diffusion de la culture d'entreprise, multiplication des dispositifs de pilotage au niveau central, recrutement de chargés de mission issus du secteur privé. Une mutation profonde de l'université qui conduit à de fortes transformations des modes de management et du modèle de la recherche.

Ainsi, ces transformations de l'environnement de la recherche universitaire, si elles ne datent pas de la LOLF ou de la LRU mais plutôt des années 80–90, se sont accélérées depuis les années 2000. L'accélération s'est renforcée avec le nouveau modèle d'allocation des ressources (SYMPA). Les articles et ouvrages s'interrogeant sur ces évolutions sont nombreux. D'une part, les questionnements relatifs au modèle managérial diffusé à un niveau institutionnel et à la notion de valeur publique sont nombreux (Lorino, 1999 ; Brechet, 2005 ; Courpasson et Guedri, 2007 ; Haeringer, 2008 ; Kreysing, 2002 ; Musselin, 2008a ; Musselin, 2008b ; Musselin, 2009 ; Pol, 2007 ; Chatelain–Ponroy et Sponem, 2008 ; Fabre, 2011 ; Goy, 2012 ; Mercier, 2012 ; De Gaulejac, 2012). D'autre part ce sont les dispositifs de contrôle mis en œuvre qui sont questionnés (Ackroyd et Ackroyd, 1999 ; Guilhot, 2000 ; Kreysing, 2002 ; Solle, 2002 ; Biondi et al., 2008 ; Chatelain–Ponroy, 2008 ; Chatelain–Ponroy et Sponem, 2009 ; Drevet et al., 2012). Toutefois, les impacts concrets dans la vie des organisations de type « laboratoire » sont peu décrits. Par voie de conséquence, les rôles, et en particulier ceux des administrateurs professionnels intermédiaires, sont peu étudiés, alors que l'évolution de l'environnement entraîne inévitablement des changements de rôles à la direction des laboratoires.

Mintzberg (1993) décrit les différents rôles professionnels des managers (dénommés « cadres » dans l'ouvrage) : différents « *ensemble(s) organisé(s) de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable* » (Sarbin et Allen, 1968, cité par Mintzberg, 1993, p.65). Selon la position du manager dans l'organisation d'ensemble, les rôles ne seront pas mobilisés de la même manière. Appliquée au cas des laboratoires de recherche sous tutelle principale universitaire, la réflexion de Mintzberg (1993, p.66) sur la « *position*

du [manager] entre son organisation⁶³ et l'environnement » peut être schématisée ainsi :

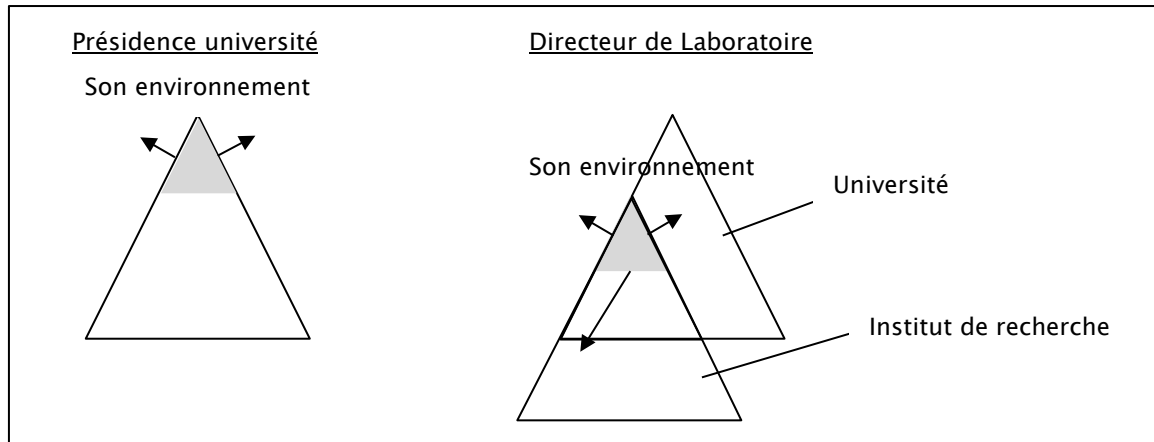


Figure 37 : Le directeur de laboratoire entre son unité et l'environnement
(adapté de Mintzberg, 1993, p.66)

Louvel (2011), à partir d'une recherche portant sur le fonctionnement de 4 laboratoires, propose une synthèse des changements intervenus dans la fonction de directeur de laboratoire, quant aux modes de coordination et de pratiques de la direction de laboratoire : animation scientifique, gestion des ressources financières, recrutements.

Les évolutions des mécanismes d'allocation des ressources, pensés à l'extérieur de l'organisation universitaire, ont conduit à repenser complètement les modes de coordination à l'intérieur des laboratoires. Les directeurs, conscients de l'impact des évaluations sur les ressources, doivent assumer leur rôle de chef d'orchestre.

995/993 laboratoire, labo4, directeur

Mon souci majeur en prenant la direction du laboratoire, ça a été d'adapter la réactivité du laboratoire par rapport à ces modes d'évaluation, sur les critères, etc. [...] Se comporter un peu en chef d'orchestre de façon à ce que finalement chacun donne le meilleur de lui et à vraiment aspirer toutes ces compétences pour que le laboratoire y gagne.

⁶³ Ici, "le terme organisation désigne l'unité placée directement sous l'autorité formelle du cadre" (Mintzberg, 1993, p.67)

1.2 ... imposant un changement de rôle du directeur de laboratoire

D'un rôle de « mandarin » (1.2.1), les directeurs de laboratoire ont évolué vers un rôle de manager (1.2.2).

1.2.1 *Du mandarin...*

Dans les années 60–70, le rôle d'un directeur de laboratoire était fondé essentiellement sur une forte légitimité scientifique : un rôle qualifié de « mandarin ». S'appuyant sur les recherches de Boltanski et Thévenot (1994) et Segrestin (1996), Louvel (2011) oppose les mécanismes de coordination mobilisés par les « patrons » (que nous préférons appeler « mandarins ») et par les « managers ». Les premiers peuvent en effet s'appuyer sur des droits et devoirs réciproques, facilitant ainsi la prise de décision dans l'intérêt commun. Les laboratoires dirigés par des « mandarins » peuvent être considérés comme des « organisations hautement institutionnalisées » au sens de Meyer et Rowan (1977). C'est-à-dire qu'elles « *protègent leurs structures formelles d'une évaluation fondée sur la performance technique : inspection, évaluation et contrôle des activités sont minimisés [...] Les buts sont ambigus ou vides, les finalités spécifiques substituées aux finalités techniques* »⁶⁴ (Meyer et Rowan, 1977, p.357).

Depuis les années 80, les fonctions ont fortement évolué. La légitimité d'un directeur doit de plus en plus s'appuyer sur des compétences dites managériales. Il doit en effet être capable de stratégie, certes en matière scientifique, mais surtout pour trouver des financements, en ayant en permanence à l'esprit la nécessité d'assurer les meilleures conditions de fonctionnement pour les équipes du laboratoire. Ces évolutions ont été accélérées, avec d'une part la LOLF, qui a instauré une évaluation de la performance, et d'autre part l'allocation des ressources selon la performance (modèle SYMPA entre autres) depuis 2009. Les mandarins intervenaient peu dans l'allocation des ressources dans un objectif de « pacification du collectif », bien qu'ils aient la capacité de « *décider... de la mise en commun et de l'affectation des financements contractuels* » (Louvel, 2011).

⁶⁴ "Institutionalized organizations protect their formal structures from evaluation on the basis of technical performance: inspection, evaluation, and control of activities are minimized (...) Goals are made ambiguous or vacuous, and categorical ends are substituted for technical ends."

Dans notre étude de cas, les directeurs de laboratoire insistent sur leur intervention plus importante dans ce domaine. Ils expliquent qu'ils doivent de plus en plus décider de la mise en commun des financements contractuels, afin d'assurer la pérennité de l'activité de chacun, la raréfaction des ressources récurrentes étant à l'origine de ces décisions. Si la décision pouvait être prise par le mandarin seul, les directeurs soulignent que leur pouvoir de décision existe toujours, mais comme ultime recours. Ils s'appuient sur les instances de direction du laboratoire, sur leur coordination, pour construire ces décisions. Si les recherches antérieures de Louvel (2011) montrent une forte baisse des pratiques de « mutualisation » des ressources, les discours des directeurs de laboratoire montrent une dynamique inverse : des prélèvements plus fréquents avec des taux plus importants. Cette divergence de perception a peut-être pour origine la période de recherche. En effet, depuis 2005 (date de la recherche initiale de Louvel), les changements se sont accélérés avec la loi LRU d'une part, et le modèle d'allocation de moyens d'autre part.

1.2.2 ... au manager

Selon Louvel (2011), les directeurs de laboratoire, qualifiés de « managers » doivent coordonner plusieurs équipes, des « associations d'égaux ». Une réelle dynamique est à l'œuvre dans les laboratoires, dans le contexte en mutation de la recherche publique. Les directeurs impulsent la construction de nouveaux modèles d'action.

Nos résultats reflètent une évolution du rôle des directeurs ; du rôle de mandarin fondé sur une légitimité principalement scientifique, les directeurs de laboratoire sont passés à une fonction plus managériale. En effet, comme indiqué dans le chapitre précédent, les directeurs ont pour objectif de maintenir l'activité de leur laboratoire, de l'ensemble des équipes. Dans un contexte de raréfaction des ressources « récurrentes », et d'évolution des ressources nécessaires à la visibilité des laboratoires, en termes de résultats, les directeurs ont donc dû développer des compétences stratégiques, pour obtenir des ressources, qu'il s'agisse de financements ou de postes.

Certains, s'appuyant sur leurs connaissances des différents rouages et instances de la recherche publique, considèrent même qu'ils sont plus utiles à un poste managérial qu'à des fonctions de chercheur.

920 laboratoire, labo5, directeur

J'ai 10 ans d'expérience, j'ai siégé dans beaucoup d'instances nationales et internationales, je préside un conseil scientifique d'un EPST. Je pense que j'ai beaucoup plus de vision en étant sur des postes de direction et de responsabilités qu'en étant chercheur moi-même.

Les directeurs de laboratoire ont su développer d'autres compétences. D'une part, les résultats précédents (cf. chapitre 4) montrent que leur rôle consiste à coordonner les activités, en mobilisant l'organisation, afin de répondre aux injonctions institutionnelles (les évaluations). D'autre part, ils détectent des chercheurs qui ont un potentiel pour diriger une équipe ou un laboratoire.

Finalement, au moins dans leurs discours, ils ont intégré que « *le travail d'un manager est celui d'aider ses collaborateurs à prendre conscience du pouvoir qu'ils ont, de concilier l'ensemble des pouvoirs des uns et des autres, de reconnaître la contribution de chacun et de la relier efficacement avec celle de toutes les autres personnes concernées* » (Follett in Fiol, 2005, p.262-263).

816 laboratoire, labo4, directeur

Je souhaiterais faire émerger des gens qui prennent gout aux responsabilités. Ce sont des gens en qui j'ai absolument confiance. Tous ne sont pas membres du conseil de laboratoire, car le conseil de laboratoire a un rôle spécifique qui n'est pas un rôle d'animation scientifique.

Entre les évaluations, ils laissent des marges de manœuvre aux équipes des laboratoires pour atteindre les objectifs fixés en termes d'activité.

127 laboratoire, labo1, directeur

Donc, c'est un cycle de 4 ans pour travailler dans le monde de la recherche. En fait, là, il y a une autonomie qui est pratiquement totale sur les équipes dans l'organisation scientifique.

L'accès aux fonctions de directeur de laboratoire dépend donc en partie de ces compétences managériales. Dans certains laboratoires, on recrute en interne,

s'assurant ainsi de la bonne connaissance tant de l'organisation à diriger que de son environnement. En règle générale, le futur directeur a été responsable d'une équipe au sein du laboratoire.

699 laboratoire, labo3, directeur

Il y a des discussions qui aboutissent finalement. En général, c'est la rotation, un chef d'équipe de l'institut qui prend la suite. C'est comme ça que ça se passe. En théorie, on pourrait aussi avoir recours à des recherches de directeurs externes, on ne l'a pas trop fait parce que c'est un institut qui tourne très bien.

Dans ce laboratoire, le futur directeur accompagne le « sortant » pendant un an. Les étapes clés d'une année de direction, de vie du laboratoire, sont donc toutes vécues, avant de prendre réellement en charge la direction du laboratoire. Du temps est en effet nécessaire afin de pouvoir appréhender les diverses situations, souvent complexes, de la vie d'une organisation telle qu'un laboratoire de recherche publique. En étant « dans la place » un an avant la prise de fonction effective, le directeur a bénéficié d'une formation par l'expérience, qui facilite la continuité dans les modes de coordination du laboratoire. Enfin, maîtrisant les règles de « base », le nouveau directeur pourra ainsi plus facilement improviser lui-même, et mettre en place éventuellement de nouveaux modes de coordination, adaptés aux nouvelles situations. Toutes les conditions sont mises en œuvre pour que le futur directeur de laboratoire puisse réagir aux imprévus et s'adapter aux situations nouvelles, capacité d'adaptation essentielle selon Mary Parker Follett pour une fonction managériale (Fiol, 2005).

Du point de vue de l'évaluation des laboratoires (ou plus généralement des collectifs de recherche), si nous ne pouvons pas nous prononcer sur ce que l'évaluation pouvait représenter pour les mandarins, nous ne pouvons que constater que les directeurs de laboratoire utilisent ces évaluations pour coordonner l'action de leur organisation. Ils soulignent que cette démarche est récente, certes nécessaire pour répondre aux critères des évaluations quadriennales, mais aussi pour construire une stratégie pour le laboratoire. Ainsi, certains pratiquent une auto-évaluation annuelle, pour d'une part maintenir leur niveau d'évaluation ou l'améliorer, et d'autre part limiter « *la fragilisation de leurs fonctions de défense et de pacification du collectif* » (Louvel, 2011).

Si Mintzberg (1993) insiste sur le fait que les rôles décrits sont communs à l'ensemble des cadres, il souligne que chaque individu ne se les représentera pas de la même manière : « *Les acteurs, les cadres et d'autres personnes sont les interprètes de rôles prédéterminés, mais individuellement ils les incarnent de diverses façons.* » (Mintzberg, 1993, p.65) D'une part, l'environnement (interne et externe à son organisation) du manager contribue à ces différences. D'autre part, les précédentes expériences du cadre impacteront les représentations de ses rôles. Si, dans les années 80, les directeurs de laboratoire « occupaient » déjà des rôles liés à l'information, à la prise de décision et aux relations interpersonnelles (Mintzberg, 1993), ces rôles ont évolué. Il y a eu changement ou évolution de contenu de rôles, et de leur « agencement » ce qui construit une « nouvelle » identité de directeur de laboratoire, une « gestalt » (l'ensemble constitué par les rôles selon Mintzberg). Par exemple, le rôle de leader n'est plus exercé de la même manière, les compétences demandées au directeur de laboratoire ont évolué : il ne repose plus sur la seule reconnaissance de son aura scientifique. Le mandarin avait un rôle de symbole et négociateur. Désormais, le directeur de laboratoire doit aussi assumer les autres rôles, pour développer les fonctions d'intégrateur, d'assureur et de feed-back.

Dans le tableau suivant, nous récapitulons les rôles d'un directeur de laboratoire, selon leurs perceptions.

Types de rôles	Rôles	Fonction à développer
Interpersonnels	<p>Symbole</p> <p>Un rôle de représentation dans une réunion avec un industriel pour la conclusion d'un contrat de recherche. Ce rôle est maintenant plus partagé, avec la multiplication des équipes et des projets.</p>	
	<p>Leader</p> <p>Les directeurs de laboratoire sont responsables du travail des membres de leur organisation, de la construction des buts collectifs.</p>	Intégrateur
	<p>Agent de liaison</p> <p>Les relations horizontales ont pris plus d'importance. Les directeurs de laboratoire doivent avoir un réseau développé. Ils demandent le renforcement de ce réseau au sein de l'université</p>	Intégrateur
Liés à l'information	<p>Observateur actif</p> <p>Pour pouvoir piloter, le directeur de laboratoire doit être attentif aux signes et informations lui permettant d'agir.</p>	Feedback
	<p>Diffuseur</p> <p>De manière formelle ou informelle, le directeur de laboratoire doit tenir informés les membres de son organisation.</p>	Feedback
	<p>Porte-parole</p> <p>A l'inverse du rôle de diffuseur, tourné vers l'interne, le rôle de porte-parole est destiné à transmettre des informations vers l'extérieur.</p>	Feedback
Décisionnels	<p>Entrepreneur</p> <p>Le directeur de laboratoire imagine et entreprend de nouvelles actions, dans une perspective d'évolution de son organisation.</p>	Intégrateur
	<p>Régulateur</p> <p>Ce sont les situations de « perturbations » qui sont ici concernées. Qu'il s'agisse de conflits internes, ou de pressions trop fortes de l'environnement.</p>	Assureur
	<p>Répartiteur de ressources</p> <p>Ayant une représentation de la stratégie de son organisation, le directeur de laboratoire est décisionnaire sur l'allocation de ressources.</p>	Assureur
	<p>Négociateur</p> <p>Ce rôle est fortement lié au rôle de répartiteur de ressources, que seul le manager peut tenir. La vue d'ensemble du manager sur les opérations est aussi au cœur de ce rôle.</p>	Assureur

Tableau 16 : les 10 rôles du directeur de laboratoire
 (adapté des 10 rôles du cadre décrits par Mintzberg, 1993, p.69-104)

2. Une dynamique d'improvisation organisationnelle quasi « autonome » ?

Les directeurs soulignent un manque de soutien dans ce processus de changement de rôle (2.1). Cette « absence » de soutien, conjuguée à une organisation universitaire qui ne facilite pas les échanges d'expériences (2.2), conduit à des formes d'improvisation organisationnelle quasi autonomes (2.3).

2.1 Les laboratoires de recherche confrontés à un manque de soutien

Les directeurs de laboratoire ont donc pour principal objectif de coordonner l'activité au sein de la structure dont ils sont responsables. Ayant les connaissances nécessaires, ils peuvent user d'habileté pour construire de nouvelles solutions organisationnelles afin d'assurer la pérennité du laboratoire. Ils arrivent à se « débrouiller » dans un environnement complexe, mais qu'ils connaissent.

839 laboratoire, labo5, directeur

Donc j'ai une bonne vision et une bonne pratique de ce que sont les institutions et je sais finalement comment me débrouiller dans ce monde-là.

116 laboratoire, labo1, directeur

Ça me semblait stratégique pour le laboratoire de remettre à flot l'équipe parce que c'est une activité dans laquelle on est leader au niveau national. On est leader parce qu'elle est peu représentée en France, donc, ça aurait été dommage de ne pas être présent sur le secteur.

Comme le souligne Mary Parker Follet (in Fiol, 2005, p.269), diriger est un art, qui s'apprend, au moins en partie. Elle insiste sur la nécessaire professionnalisation du manager : il doit avoir une connaissance approfondie de sa fonction, s'être familiarisé aux concepts, méthodes, démarches et techniques liés à sa fonction. Comme il doit adopter le recul nécessaire à une bonne coordination de l'organisation qu'il dirige, un dirigeant doit aussi maîtriser le management dans ses concepts généraux, et pas seulement ce qui concerne son propre contexte d'exercice de la fonction.

Cet apprentissage peut s'appuyer sur des expériences vécues (les réussites comme les échecs) ou sur le partage d'expériences. Follett, dans son ouvrage « Creative experience » (1924), souligne toutefois la difficile transposition des apprentissages d'une situation vécue, à une autre situation, qui sera de fait déjà transformée par notre précédente expérience: « *We usually cannot apply what we learn from one experience to the next because the next will be different. Moreover, it is usually we ourselves who have made the next experience different.* »⁶⁵ (Follett, 1924, p.71) Aussi, des formations sont nécessaires pour aider le directeur de laboratoire à assumer ses nouveaux rôles. Dans l'université étudiée, si des formations à la fonction sont assurées, elles sont proposées principalement par le CNRS. Toutefois, elles sont peu nombreuses, et souvent dédiées à des techniques managériales.

950 laboratoire, labo4, directeur

On a été formés une semaine, mais sur la partie manager au sens des ressources humaines, au sens de la conduite d'un entretien, au sens de la résolution d'un conflit.

Les laboratoires regrettent le peu de soutien de l'université en termes d'apprentissage de la fonction managériale. Ils souhaiteraient plus de formation ou le partage d'expériences avec d'autres directeurs pour faciliter cet apprentissage. Les directeurs ont intégré la conception de Mary Parker Follet du management (et du contrôle).

943 laboratoire, labo5, directeur

Je pense qu'aujourd'hui une direction d'une unité mixte de taille quand même critique c'est un métier, il faut donc s'y préparer.

Si les ruptures dans le modèle de recherche, la raréfaction des ressources et les injonctions contradictoires ont conduit à un changement de rôle pour les directeurs de laboratoire, force est de constater que ces changements sont intervenus de façon relativement autonome par rapport à la gouvernance de l'université. En effet, malgré la volonté affichée dans le contrat quadriennal

⁶⁵ Traduit par Fiol (2005, p.264) : « Habituellement, nous ne pouvons pas appliquer ce que nous apprenons d'une expérience à la suivante parce que celle-ci sera différente. En outre, il est fréquent que nous-mêmes nous rendions la nouvelle expérience différente. »

2011–2014, peu de démarches collectives ont été initiées par l'université en termes de stratégie pour contribuer à édifier une culture d'établissement. Compte tenu de la difficulté à coordonner plus de 40 laboratoires, des pôles ont été mis en place pour jouer un rôle d'intermédiaire entre la gouvernance de l'université et les laboratoires. Dans les faits, ces pôles sont une sorte de coquille vide pour une majorité de directeurs de laboratoire ; ils servent essentiellement à la transmission des informations administratives.

1769 laboratoire, labo9, directeur

On n'y est pas. Il y a un conseil de direction, alors on est de temps en temps invité avec une voix consultative, mais pas nécessairement toujours. Et surtout on a été invités quand on a eu bien rôlé. Mais résultat : on n'était au courant de rien. les directeurs d'unité n'étaient pas au courant [...].

Les motifs de mécontentement sont liés au manque de coordination au sein des pôles, dans lesquels ils ne sont pas toujours invités à agir ou intervenir, alors qu'eux-mêmes, au sein de leurs unités de recherche, ont improvisé et mis en place de nouvelles formes de coordination.

1862/1863 laboratoire, labo10, directeur

Comment on se positionne, ça, ce n'est pas clair et puis aussi sur la structuration interne avec un comité de direction et un comité d'orientation stratégique qui fait un peu double emploi [...].

Le comité de direction, les directeurs de laboratoire n'y sont pas, sauf ceux qui se sont fait élire [...], donc ça pose des problèmes et quelques tensions [...].

Un pôle est toutefois plutôt bien perçu, en termes d'interactions, par un directeur de laboratoire.

1148 laboratoire, labo4, directeur

Donc nous, au sein de la communauté X, on a un échange entre DU⁶⁶ qui est assez fort, donc par le biais du pôle, mais j'ai quand même deux laboratoires à interactions privilégiées.

⁶⁶ Directeurs d'Unité

Faute de coordination dans les pôles, les directeurs mettent donc en place leurs propres modes d'interaction avec les autres directeurs d'unité.

1859 laboratoire, labo7, directeur

Alors, ce n'est pas des réunions genre, réunion à telle heure, à tel endroit, on se voit beaucoup soit au restaurant administratif puisqu'on mange ensemble, on se voit dans des réunions à part, on discute beaucoup à part, mais c'est plutôt informel.

2.2 Les laboratoires de recherche contraints à « bricoler »

Les laboratoires ont intégré les objectifs assignés à la recherche : publier pour augmenter les budgets récurrents et être en capacité à obtenir d'autres ressources (contrats de recherche, privés ou publics). Ce nouveau contexte caractérisé par une raréfaction des ressources et une mutation du modèle de recherche peut être appréhendé comme une situation de crise. Les laboratoires ont alors dû improviser pour fluidifier les échanges d'informations, en favorisant les interactions.

692 : laboratoire, labo3, directeur

On aborde des sujets [...] qui peuvent être de tous genres : l'organisation interne, mais aussi les embauches externes, de nouvelles équipes qui rentrent, ou des équipes qui souhaitent partir...

Les dispositifs organisationnels ont été développés et diversifiés pour, d'une part (re)mobiliser l'ensemble des chercheurs, et d'autre part développer des relations de confiance. Chemin faisant, les laboratoires ont développé leurs compétences en improvisation organisationnelle en mettant l'organisation au centre du dispositif. Comme le soulignent Cunha et al. (1999), ces actions sont manifestement délibérées. Elles résultent d'un effort intentionnel des laboratoires et/ou des directeurs et chercheurs, pour atteindre les objectifs assignés. Si les laboratoires étudiés ont majoritairement une double tutelle université/CNRS, soulignons que nous avons constaté de tels efforts de diversification des dispositifs organisationnels dans notre laboratoire de recherche, qui a pour tutelles deux universités uniquement. Les objectifs assignés sont ainsi intégrés par tous, et chaque laboratoire bricole avec les moyens du bord.

Concrètement, dans les laboratoires, la dynamique d'improvisation organisationnelle est liée essentiellement à deux facteurs : le mécanisme d'allocation des ressources en fonction du nombre de publiants, et la perspective des évaluations AERES. En effet, une partie des budgets alloués aux universités en 2011 ont été établis sur des critères de nombre de publiants. Même si l'université n'a pas répercuté de façon mécanique ce principe d'allocation budgétaire vis-à-vis des laboratoires confrontés à une situation particulière (faible nombre de publiants, budgets incompressibles), ce mécanisme d'allocation budgétaire a constitué un signal d'alerte pour l'ensemble des laboratoires de recherche. La grande majorité des chercheurs ont intégré que l'avenir des laboratoires dépend de la capacité à augmenter le nombre de publiants, et par voie de conséquence, de la capacité à trouver de nouvelles sources de financement. Il est alors essentiel de trouver de nouveaux projets pour pouvoir impliquer le plus grand nombre possible d'enseignants-chercheurs dans la recherche. Enfin, les modalités d'attribution des projets ANR, ou de qualification pour les investissements d'avenir (EquipEx, LabEX et IdEx), n'ont fait que renforcer les convictions sur la nécessité de changer de modèle de recherche.

L'improvisation organisationnelle déployée dans les laboratoires de recherche a contribué à créer un répertoire riche de mémoire procédurale pour les appels à projets et les partenariats avec le secteur privé et d'autres laboratoires de recherche. Simultanément, elle a permis de mobiliser l'ensemble des chercheurs, même éloignés de la recherche, ce qui contribue à développer la mémoire déclarative, mémoire plus théorique et abstraite permettant une application à une grande variété de situations (Moorman et Miner, 1998). Ces formes d'improvisation ont permis de développer une habileté à utiliser la mémoire déclarative pour un usage créatif de la mémoire procédurale (réponse aux appels à projet), une habileté pour combiner les ressources internes et externes (même potentielles).

Globalement, les compétences en matière d'improvisation ont fortement augmenté, notamment la capacité à repérer les opportunités ainsi que les ressources mobilisables, la capacité à fédérer les équipes (micro-projets, axes transversaux, équipes mixtes chercheurs et enseignants-chercheurs...). Par cette dynamique, les acteurs ont modifié de façon profonde leurs représentations, leur

manière de percevoir leur environnement et se sont inscrits dans des démarches qui dépassent les frontières entre les différentes tutelles, entre les universités et les grandes écoles, entre le secteur public et le secteur privé. Le dépassement des frontières a pour effet inattendu de révéler les multiples incohérences du système dans son ensemble : manque de concertation entre tutelles, manque d'une fonction support à l'opérationnel.

Section II. Vers un changement dans les modes de coordination de l'université ?

Les nouvelles compétences acquises ont développé la capacité des laboratoires à s'auto-organiser, à tel point qu'ils ressentent une frustration lorsque les modes de fonctionnement et les dispositifs de gestion internes à l'université les freinent dans leur dynamique. Dans la section précédente, les manques dans l'accompagnement au changement de rôle ont été soulignés : peu ou pas de formation, une absence de soutien au partage d'expériences et de faibles échanges avec la gouvernance de l'université. Au-delà de ce manque de soutien pour le changement de rôle, les directeurs identifient quatre autres types de freins : un manque de fonction support de l'université en termes de système d'information, un manque de cohérence entre les outils de gestion des différentes tutelles, un manque de concertation entre les tutelles et un manque d'orientation stratégique (1) . Face à ce constat, une évolution dans les modes de coordination mis en œuvre par l'université semble nécessaire. Quelques indices laissant présager une nouvelle dynamique ont pu être relevés (2).

1. Un manque de coordination et un manque de concertation entre tutelles

Pour piloter la recherche, les directeurs de laboratoire et leurs adjoints administratifs et financiers regrettent une absence de mise en cohérence des systèmes d'information des différentes tutelles (1.1). Tout en comprenant les difficultés de l'université en termes de temps et de moyens, ils soulignent aussi un manque de concertation et de coordination pour développer une réelle stratégie pour la recherche (1.2).

1.1 Une absence de cohérence en termes de système d'information

Les classes 2 et 3 du traitement Alceste des discours des directeurs et « adjoints »⁶⁷ administratifs et financiers de laboratoire contiennent les énoncés de discours afférents aux outils utilisés, et plus particulièrement les outils supports au pilotage des contrats et des budgets. Comme pour d'autres classes de discours sur lesquelles notre analyse s'appuie, nous présentons dans un premier temps les schémas d'association des mots dans ces classes de discours : la classification ascendante hiérarchique.

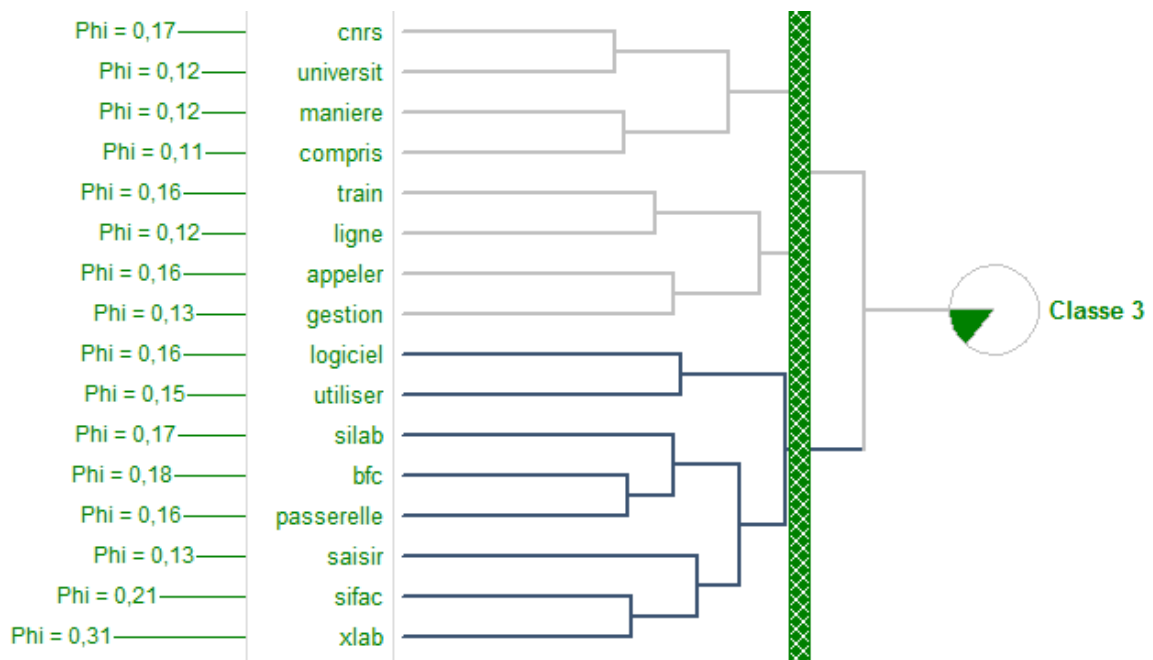


Figure 38 : Laboratoires : des outils différents selon les tutelles

⁶⁷ Nous utilisons ce terme d'adjoints, afin de réunir les responsables administratifs et financiers ainsi que les secrétaires, personnes sur lesquelles déclarent s'appuyer une majorité de directeurs de laboratoire.

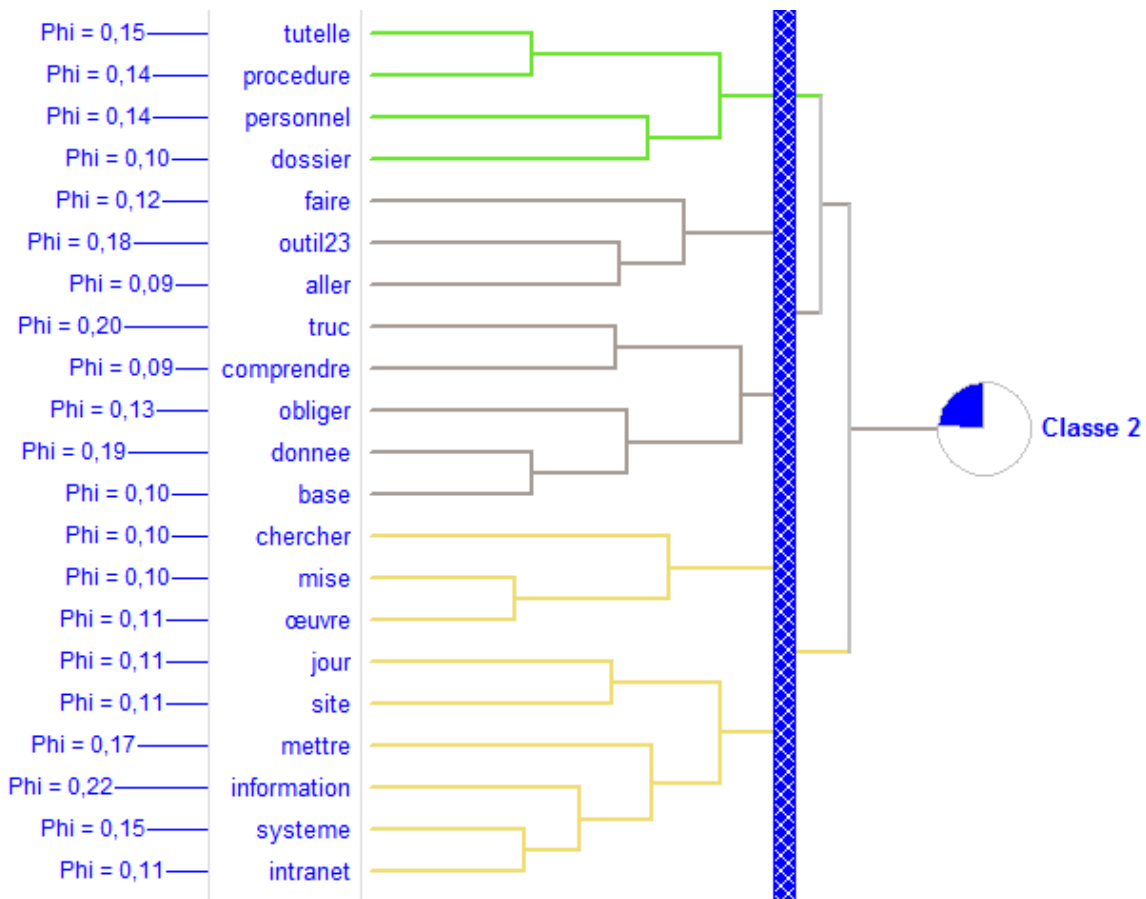


Figure 39 : Des systèmes d'information nécessaires

Les mots significatifs de cette classe (ceux dont le coefficient phi est supérieur à 0,20) sont outil, SIFAC et Xlab. SIFAC et Xlab sont les acronymes utilisés pour désigner les logiciels budgétaires utilisés par les deux tutelles principales des laboratoires étudiés : l'université (SIFAC) et le CNRS (Xlab). Les énoncés qui sont utilisés dans les développements qui suivent vont permettre d'aller au-delà de cette constatation en termes de contenu de discours. En effet, si les deux logiciels sont cités, et utilisés, ils sont aussi comparés.

Les directeurs s'appuient majoritairement sur leurs adjoints administratifs et financiers, qui sont les seuls à connaître les outils des autres institutions que le CNRS. Ces outils servant essentiellement à rendre compte à l'administration centrale, ou à assurer la gestion courante, les directeurs ne les utilisent pas. Ils sont toutefois très au courant des difficultés rencontrées par leurs services de gestion, en particulier du fait de l'incompatibilité des systèmes des différentes tutelles.

310 laboratoire, labo2, directeur

Par contre, ici, je fais tout à fait confiance au gestionnaire principal pour à la fois utiliser correctement les outils, Xlab et SIFAC, pour l'ensemble de la gestion du laboratoire. Donc moi, j'interviens peu sur les aspects techniques. La difficulté, c'est vrai que l'outil Xlab donne plus d'informations que SIFAC.

4 laboratoire, labo1, directeur

Ça a fait couler beaucoup d'encre au sein du laboratoire, parce que comme on est une double tutelle CNRS et Univx, on pâtit aussi du fait qu'ils n'utilisent pas les mêmes produits.

Dans leur fonctionnement interne, les laboratoires se sentent pénalisés par l'absence d'outils communs entre les tutelles, ce qui crée une forte surcharge de travail administratif. Concrètement, ils sont souvent contraints de ressaisir les mêmes informations sur les outils de gestion spécifiques à chaque tutelle. Une complexité qui ne concerne pas seulement le budget, mais aussi la gestion des ressources humaines, devenue plus lourde, avec la multiplication des recrutements en CDD sur les contrats de recherche.

344 laboratoire, labo1, secrétaire général

Aujourd'hui, le seul outil qui permet de faire ça, c'est Xlab. Donc **tout ce qui est saisi au laboratoire dans SIFAC est ressaisi dans Xlab**. On fait une double saisie, de manière à ce que Xlab, pour nous, fasse foi au sein du laboratoire. Ce n'est pas du tout le cas de nos tutelles.

860 laboratoire, labo5, directeur

On a SIFAC pour les universités, SORGO pour l'IRD et puis Xlab pour le CNRS, je crois que ça s'appelle BFC. Oui, donc on jongle. Moi, j'ai de la chance, j'ai une secrétaire générale qui maîtrise ça à la perfection.

2650 laboratoire, labo5, secrétaire générale

[...] cette diversité et cette complexité, on la retrouve dans tous les domaines après en matière de gestion du personnel, c'est pareil.

Par exemple, ils doivent systématiquement communiquer, à chacune des tutelles, les ressources budgétaires accordées par les autres tutelles. Certains s'interrogent sur la pertinence du maintien d'outils spécifiques aux tutelles, alors que les besoins en information sont identiques, que l'activité de recherche soit menée à l'Université, au CNRS, à l'INRA ou dans un autre institut de recherche.

Ainsi, faute de coordination entre les tutelles, il n'existe pas d'outils communs qui pourraient servir d'appui au pilotage, ou au moins à fournir des représentations facilitant le pilotage.

356 laboratoire, labo1, secrétaire général

Donc, Xlab est vraiment notre outil de gestion au laboratoire. C'est vrai que **SIFAC a mis pas mal le bazar dans l'histoire [...]**.

367 laboratoire, labo1, secrétaire général

[...] au niveau des outils, nous avons donc Xlab pour le laboratoire, **SIFAC par la force des choses.**

Certains responsables administratifs et financiers et certains directeurs ont ainsi dû construire leurs propres outils, afin d'obtenir les informations nécessaires d'une part au pilotage de leur activité, et d'autre part aux réponses aux multiples enquêtes, de toute nature, menées par les tutelles ou autres institutions chargées de collecter des informations sur les laboratoires.

488 laboratoire, labo1, secrétaire général

Donc ici, l'équipe du système d'information avait mis en place tout un tas de petits outils, qui étaient très bien, qui permettaient d'aller rechercher les informations dans la base Xlab.

147/154 laboratoire, labo2, directeur

On a assez régulièrement à répondre à des enquêtes d'un peu toute nature : combien vous avez de doctorants en ce moment ? Faites-nous remonter le devenir de vos doctorants. C'est important pour des questions de redistribution des bourses futures ou des choses comme ça.

Nous avons toujours eu cette idée-là **d'avoir un intranet très développé et d'avoir des tableaux de bord le plus clairs possible**, surtout mis à jour à tout instant pour qu'on puisse répondre au maximum d'enquêtes, en particulier des tutelles.

Le manque de concertation entre les tutelles est à l'origine d'une absence de stratégie collective en termes d'outils. Sur les 10 laboratoires étudiés, un seul a pour seule tutelle l'université. Les autres ont au moins le CNRS, voire d'autres organismes de recherche, comme tutelle secondaire. Les outils les plus utilisés sont plus en provenance du CNRS, reconnu comme acteur principal en matière de

recherche (pertinence des outils, proximité des interlocuteurs, connaissance de l'activité d'un laboratoire).

1402 laboratoire, labo7, directeur

Après, je pense que c'est aussi des habitudes puisque le CNRS, ça fait longtemps que c'est mis en place. On a l'habitude de faire ça et on essaye de ne pas rajouter des choses.

856 laboratoire, labo2, directeur

Donc, c'est difficile. Au CNRS, ça marche bien, car le **CNRS a une culture d'établissement qui fait que les UMR c'est le cœur de son activité**. Donc, ils ont mis en place des outils comme Xlab [...], outils extrêmement bien adaptés à ce dont on a besoin dans une UMR.

901 laboratoire, labo5, directeur

Il n'y a pas d'outil particulier, mais il y a un suivi à travers les outils de gestion dont on dispose. Xlab en particulier qui est l'outil qu'on utilise en interne. Tout est dans Xlab et tout est suivi dans Xlab. C'est très adapté à une UMR.

Si des outils de l'université doivent être utilisés, il ne s'agit pas de dispositifs utiles aux laboratoires, mais plutôt de supports à la remontée d'informations pour l'administration centrale. Ce sont les formations du CNRS qui sont choisies pas les directeurs. Il leur semble donc important que les outils conçus s'appuient sur ce que le CNRS sait faire.

536 laboratoire, labo1, secrétaire général

Donc, l'idée serait d'avoir un outil de gestion laboratoire, qui remplacerait Xlab, qui serait certainement réécrit complètement, avec les outils actuels, qui seraient du web service, des choses comme ça.

Lors de l'arrivée du directeur général des services de l'université, un responsable administratif et financier a ainsi expliqué les difficultés rencontrées, et a montré ce que les outils CNRS pouvaient apporter. Il a ainsi souligné les écarts en termes de fonctionnalités, significatifs des différences d'objectifs assignés aux outils ; SIFAC (l'outil universitaire pour le budget) est en effet considéré comme un outil comptable.

336/338 laboratoire, labo1, secrétaire général

Donc on lui a montré les fonctionnalités qu'on avait dans Xlab, qui nous manquaient cruellement dans SIFAC, en lui expliquant que SIFAC, pour nous, est un outil comptable et pas du tout un outil de gestion.

[...] je pense qu'en effet, aujourd'hui, SIFAC ne permet pas de piloter le laboratoire. Donc il faut qu'on ait un outil intermédiaire, comme, au niveau du CNRS, on a Xlab et ils ont BFC au niveau comptable. Il faudrait qu'on ait à peu près l'équivalent pour pouvoir gérer au quotidien au niveau du laboratoire.

Cet organisme met aussi à disposition un calendrier annuel des directeurs d'unité, qui permet d'anticiper les différents événements tout au long de l'année. Les directeurs de laboratoire savent donc quand faire des demandes (budgétaires, par exemple) ou quand faire remonter des informations. Les alertes sur la gestion des contrats de recherche (ANR, appels d'offre européens) sont aussi prévues par le CNRS. Enfin, l'évaluation quadriennale reste le support le plus utilisé, même si la plupart des directeurs effectuent un bilan annuel de l'activité, avec une prospective pour l'année suivante, avec l'équipe de direction constituée. Mais cet outil d'aide au pilotage que représente l'évaluation quadriennale n'est pas supporté par un quelconque système d'information : pas de processus pour l'élaboration des documents et des éventuels plans d'action, ni d'outil technique facilitant la fiabilité des informations et la collecte de ces informations pour une meilleure consolidation. Les laboratoires passent donc un temps non négligeable pour construire ces documents, faute de dispositif spécifique à cette évaluation qui irait au-delà de modèles de documents, et de recommandations en termes de contenu.

Nous avons noté, au cours de notre recherche, une différence notable entre les structures qui bénéficient de responsables administratifs et financiers, ou de secrétaires de direction, et ceux qui n'en ont aucun. Les unités qui ont un administrateur, ou un secrétaire général, ont développé plus d'outils leur permettant de piloter leur activité : des indicateurs de suivi ont été par exemple mis en place pour les contrats de recherche (qui constituent pour la majorité des unités plus de 60 % des ressources, hors masse salariale). Xlab, l'outil CNRS, est bien adapté à la gestion et au pilotage budgétaire d'un laboratoire. SIFAC, l'outil universitaire, est perçu comme moins performant, voire comme un logiciel plus

comptable que budgétaire, et donc peu adapté aux besoins des laboratoires. La plupart des informations budgétaires, y compris celles des autres tutelles, sont donc ressaisies dans Xlab, afin d'avoir une vue globale de la gestion budgétaire.

Comme indiqué précédemment, les classes 3 et 4 sont proches sur l'analyse factorielle en corrélation, la classe 3 représentant les contrats, et la classe 4 représentant les outils. Afin d'aller plus loin dans l'analyse des discours, nous avons utilisé le croisement de mots. Sachant que les contrats sont une priorité, et qu'ils doivent être suivis, nous avons recherché si des outils étaient à la disposition des laboratoires.

620 laboratoire, labo2, secrétaire

[...] une justification vraiment totale de tous les contrats, c'est un gros travail, c'est une réflexion. Si on avait un outil qui permettait de mettre les choses, en-dehors du tableau Excel.

899 laboratoire, labo5, directeur

Donc, on a nos contrats, nos entités dépenièrès, tout ça. Il y a un suivi complet qui se fait ici au laboratoire.[...] Aujourd'hui, il n'y a pas d'outil de gestion non financière et de suivi d'activité.

Il n'y a visiblement pas d'outil qui corresponde à un pilotage des contrats, bien qu'un logiciel ait été récemment créé par le CNRS, ayant pour fonction principale d'alerter les laboratoires sur la consommation des contrats. Il s'agit en effet de ne pas perdre de ressources, faute de suivi de la consommation budgétaire des contrats.

327 laboratoire, labo1, secrétaire général

On a commencé à travailler sur des groupes de travail sur des remontées par rapport à des outils de gestion, entre autres, la base de données contrats qui a été mise en place au CNRS depuis un an.

495 laboratoire, labo1, secrétaire général

Donc ça, c'est un outil qui est relativement efficace, qui nous sert d'outil d'échanges aussi avec les délégations. Donc au niveau du CNRS, les contrats ou en tout cas les contrats justifiés, sont gérés à l'avancement.

Les fonctions portées par les outils sont plutôt de l'ordre de la gestion administrative et financière des contrats, de leur avancement et non pas de leur pilotage en termes d'activité. Ainsi, le nombre de contrats obtenus, le nombre de réponses à des appels à projets, les différents types de partenariats sont des informations que chaque laboratoire doit construire. En effet, ils devront, d'une manière ou d'une autre, avoir ces informations, soit pour répondre à des enquêtes, soit au moment des évaluations AERES, ou plus simplement pour constituer leurs références, nécessaires à la réponse aux différents appels à projets. Il n'est pas non plus possible de relier un contrat à une équipe, une production (publication, brevet...) à un contrat.

344 laboratoire, labo1, secrétaire général

Quand je dis suivi analytique, les outils BFC et SIFAC permettent de suivre un contrat, mais pas d'affecter le contrat à une équipe. Et au sein du laboratoire, le labo1 a 19 équipes de recherche, plus les services, plus la direction, les différentes lignes budgétaires qu'on crée au niveau de notre budget et qu'il faut qu'on suive.

Pourtant, ces informations sont utiles à une connaissance plus fine de l'activité, elle-même nécessaire au pilotage de l'action. Le budget ne donne guère d'information, faute d'une connaissance fine de l'activité. Le développement du budget interne du laboratoire reste alors difficile.

2813 laboratoire, labo7, secrétaire général

J'ai un contrat, en fait un reliquat de contrat, [...] et dans SIFAC je suis incapable de dire combien il reste exactement, pourquoi les frais de gestion n'ont pas été prélevés au début du contrat.

En interne, les laboratoires manquent donc d'outils et d'informations pour le suivi des projets en termes budgétaires. Globalement, ils regrettent l'absence d'outils d'aide au pilotage pour mener leurs activités, même s'ils ont conscience des difficultés de l'administration centrale pour fiabiliser les informations et déployer des outils adaptés. Confrontés à ces difficultés, les directeurs et adjoints administratifs et financiers suggèrent une organisation qui permette de consolider les informations au niveau du laboratoire.

339 laboratoire, labo1, secrétaire général

SIFAC ne permet pas de piloter le laboratoire. Donc il faut qu'on ait un outil intermédiaire comme, au niveau du CNRS, on a Xlab et ils ont BFC au niveau comptable. Il faudrait qu'on ait à peu près l'équivalent pour pouvoir gérer au quotidien au niveau du laboratoire.

En externe, ils constatent aussi une insuffisance de visibilité sur l'activité des autres laboratoires, et de connaissance des partenaires de l'université ainsi que du type d'activités menées par les différents laboratoires avec ces partenaires.

3625 direction, partenariats, directeur

On n'avait pas non plus de base qui nous permette de connaître même nos partenaires et sur quoi on travaille avec nos partenaires.

1686 laboratoire, labo9, directeur

En même temps, il faut leur laisser le temps de se mettre en place, les pauvres ; enfin, je me mets à leur place. Je sais combien c'est difficile, et combien il faut des efforts pour ça, mais ça ne se fait pas du jour au lendemain.

Les laboratoires soulignent ainsi les difficultés pour disposer **d'informations fiables** tant en interne qu'en externe, faute d'outils adaptés et de fonction support au niveau de l'administration. Le directeur général des services de l'université, au cours de notre entretien mené en septembre 2012, confirme ce manque en termes de système d'information, support au pilotage opérationnel.

1.2 Un manque de concertation et de coordination en termes de stratégie

« Pour ce qui concerne le pilotage stratégique, l'université n'a pas élaboré de projet d'établissement à proprement parler. C'est la succession des plans quadriennaux qui peut être considérée comme en tenant lieu... avec notamment une volonté marquée de développer la recherche. » (IGAENR, 2009, p.20)

Les laboratoires soulignent le manque de concertation entre les tutelles. A l'exception d'un laboratoire, tous ont au moins le CNRS, voire d'autres organismes de recherche, comme tutelles secondaires. Ce manque de concertation inter-tutelles perturbe la gestion courante, et ne permet pas de construire une stratégie collective, qui pourtant favoriserait les coopérations entre les laboratoires de l'université, voire des universités à proximité.

1544 laboratoire, labo8, directeur

On a non seulement des interlocuteurs différents, mais concurrents. Par exemple, lorsque nous faisons des ANR, enfin des projets, l'université [...] nous dit : « Faites-les gérer chez nous parce que c'est important pour gonfler le chiffre d'affaires. »

De façon explicite, ils regrettent le manque de coordination avec l'université et entre laboratoires, ainsi que l'absence de stratégie de l'université (et tutelles sauf CNRS⁶⁸) en matière de recherche. Selon leurs perceptions, un minimum d'orientation stratégique faciliterait l'élaboration de la stratégie du laboratoire, et surtout le travail en commun entre les laboratoires de l'université. En d'autres termes, l'orientation stratégique de l'université permettrait de développer les ressources mobilisables et les possibilités de combinaisons en fonction des opportunités résultant des appels à projets.

802 laboratoire, labo5, directeur

Le plus pénalisant, c'est de manquer de coordination, pour l'instant, entre les laboratoires sur le campus.

912 laboratoire, labo5, directeur

Je ne comprends pas qu'il n'y ait pas officiellement une structure avec des gens qui sont délégués. Il pourrait y avoir des délégués thématiques sur l'université, il pourrait y avoir des délégués géographiques, ce qui faciliterait quand même considérablement la vie du conseil scientifique.

839 laboratoire, labo5, directeur

Quand je ne prends que ma casquette de directeur d'unité, je trouve qu'il n'y a pas suffisamment de discussion stratégique avec les tutelles, et les choses ne se mettent pas vraiment en place, et ça, je le regrette.

Certes, même en l'absence de stratégie, la standardisation des qualifications permet à chacun de savoir ce qu'il a à faire dans une situation donnée (Mintzberg, 1982). Les membres de l'organisation prennent ainsi des initiatives stratégiques individuelles. La stratégie en termes de recherche à l'université peut

⁶⁸ Le CNRS est structuré au niveau national en thématiques scientifiques, ce qui permet d'avoir une stratégie orientée pour chaque thématique. La difficulté des universités vient peut-être en partie de leur pluri-disciplinarité. Les échelons intermédiaires de type pôle représentent ainsi un enjeu important.

résulter de l'accumulation des projets engagés dans les laboratoires, il s'agit d'une forme d'entrepreneuriat (Mintzberg, 1982). Les directeurs ressentent le besoin d'une stratégie commune, tout en gardant « *des degrés de liberté qui permettent à chaque organisation à l'intérieur de la profession d'adapter les stratégies de base à ses propres besoins et ses propres intérêts* » (Mintzberg, 1982). A leur sens, il manque au niveau de l'université une mise en perspective des stratégies de recherche développées dans les laboratoires, afin de dégager une stratégie de l'université dans son ensemble.

« *Les acteurs associent certaines actions avec certaines situations selon des règles de convenance.* » (March et Olsen, 1984, p.741)⁶⁹. March et Olsen (1984) soulignent que cette construction des actions se fait au travers de la socialisation : ce sont les systèmes social et politique qui participent à la définition de ce qui est approprié à chaque situation. D'une certaine manière, les directeurs de laboratoire réclament plus de socialisation, d'orientation stratégique et de soutien à l'apprentissage. « *Les individus doivent faire des choix en permanence, mais ce faisant, ils cherchent une ligne de conduite dans les expériences qu'ont pu connaître d'autres individus dans des situations comparables et par référence à des types établis d'obligations.* » (DiMaggio et Powell, 1997, p.124)

2. Des évolutions en cours ?

Une évolution en termes de coordination et de concertation à l'université est demandée, d'autant plus que le CNRS, principale tutelle associée à l'université, réduit sa présence régionale (2.1). Quelques indices laissent penser qu'une nouvelle dynamique peut émerger (2.2).

2.1 Une évolution nécessaire vers plus de coordination et de concertation

Alors que le CNRS réduit sa présence régionale, notamment en termes de fonctions support, les laboratoires ressentent l'aide de l'université encore plus nécessaire.

⁶⁹ Actors associate certain actions with certain situations by rules of appropriateness

2888 laboratoire, labo1, secrétaire général

Au niveau du CNRS, on ressent qu'il y a un peu un désengagement de la délégation, mais ça ce n'est pas nouveau, c'est dans l'air du temps, donc c'est un petit peu au laboratoire à se prendre en charge.

Malgré le début de désengagement du CNRS au niveau régional, la déléguée régionale a réactivé un réseau (le réseau des responsables administratifs et financiers), facilitant ainsi les échanges entre les adjoints administratifs et financiers des laboratoires. Des réunions se tiennent tous les deux mois. Le mandant de gestion unique n'étant pas à l'ordre du jour, la mise en œuvre d'une telle coordination au sein de l'université apparaît indispensable, en particulier pour une plus grande efficacité.

2402 laboratoire, labo7, secrétaire général

Nous n'avons pas de référent universitaire au sens qui nous réunit. Je pense qu'au niveau de l'université, leurs attentes, elles, ne sont pas trop au niveau des gestionnaires ou administrateurs d'unité, ils n'ont pas du tout la même vision.

2260 laboratoire, labo5, secrétaire général

[...] éventuellement des circuits qui seraient plus efficaces et pour que chaque unité ne soit pas obligée de tout réinventer. Donc des rencontres régulières au sein d'un réseau.

« Les bons auteurs savent que vouloir atteindre des objectifs grâce à des outils perfectionnés en négligeant la nécessaire coopération de l'équipe, ou en la supposant acquise d'avance, est une vision classique, bureaucratique, qui risque de déboucher sur une déception. » (Bouquin, 2005b, p.11). Les directeurs de laboratoires ont intégré cette nécessaire coopération, entre tutelles, mais aussi au sein même de l'université. Or pour que cette coopération existe, la seule bonne volonté des directeurs de laboratoires ne peut suffire. Ainsi, il convient de construire le dispositif de pilotage pour mieux coordonner et permettre de coopérer. Les directeurs constatent que leurs seuls réseaux, plutôt informels, ont leurs limites, et finalement réclament plus de formalisme en termes de coordination. Au-delà de la fonction de surveillance du contrôle, il convient donc de construire la fonction de soutien aux activités opérationnelles et de création de stratégie (Bouquin, 2005b). En effet, comme le rappelle Bouquin (2005b), le contrôle est à la fois une aide à la régulation et au changement. Les managers

doivent pouvoir lire et comprendre les buts de l'organisation, et c'est bien ce que les directeurs de laboratoire réclament. Ils ont besoin de positionner leur propre rôle dans l'organisation universitaire, et dans le cas de notre université, au-delà de leurs seules capacités à « produire de la recherche ». Concrètement, le soutien de la fonction du contrôle est indispensable aux unités opérationnelles, en leur fournissant les informations facilitant la coordination de leurs activités.

2.2 Quelques indices sur l'émergence d'une nouvelle dynamique, mais des risques demeurent

Les derniers entretiens menés (non enregistrés, la situation ne s'y prêtant pas), ainsi que certaines modifications en termes d'organisation au sein de l'université laissent percevoir des indices relatifs à une dynamique d'appropriation du pilotage.

Certains indices peuvent être relevés quant à la mise en cohérence des outils. En effet, une concertation s'instaure entre les tutelles, visant à harmoniser les outils de gestion des laboratoires.

2373 laboratoire, labo6, secrétaire de direction

J'ai eu une dernière réunion qui a été très **étonnante** justement, très positive, avec l'université, où ils ont dit qu'ils allaient vraiment travailler sur les outils, avec le CNRS.

Depuis 2010, l'AMUE a initié une démarche de construction d'une offre SI complète visant à permettre à « chaque niveau de responsabilité de piloter son activité »⁷⁰. Un objectif : articuler opérationnel, décisionnel et stratégique, en utilisant les fonctionnalités d'un entrepôt de données, développé à l'aide de Business Object (BO). Le CNRS semble faire de même de son côté.

379 laboratoire, labo1, secrétaire général

A priori, le CNRS a répondu favorablement à ce qu'on avait suggéré, c'est-à-dire de commencer à faire des échanges d'informations. [...] mettre, au niveau du laboratoire, un réceptacle de données, donc un entrepôt de données,

⁷⁰ AMUE. 2010, October 14. Université – logiciel SIFAC. <http://gestionnaires.actifforum.com/t9056-universite-logiciel-sifac>, May 19, 2013.

Toutefois, ces articulations se font attendre. A ce jour, les objets informatisés en place ne permettent pas cette articulation nécessaire au pilotage. Enfin, les délais mentionnés sur le site de l'AMUE sont flous en ce qui concerne ce projet. Pour finir, nous avons mené des entretiens en 2013, auprès des directions responsables de la mise en œuvre du contrôle de gestion et du pilotage, visant à relever des indices d'évolution. A aucun moment la démarche d'harmonisation des outils n'a été évoquée. Soulignons toutefois que toutes les universités du site utilisent SIFAC, avec une architecture unique et des mises à jour communes. Une version Web a été activée, facilitant le reporting budgétaire selon la direction générale des services. L'objectif étant de « *faciliter la vie des labos qui peuvent avoir jusqu'à 9 autorités de tutelle et autant de budgets à gérer* »⁷¹.

En janvier 2013, un Recueil des règles budgétaires et comptables applicables aux activités de recherche publique, co-rédigé par le CNRS, la CPU, l'IRD et l'AMUE, a été mis en ligne sur le site de l'AMUE. Il s'agit d'un premier rapprochement, visant à lister les différentes règles applicables selon les structures. Toutefois, nous n'avons pas relevé d'indices évoquant un rapprochement. Il s'agit plutôt d'un recueil visant à informer les responsables administratifs et financiers des différentes règles existantes. Ainsi, concrètement, il n'existe pas encore de réel rapprochement entre les différentes tutelles, qu'il s'agisse d'harmonisation des règles ou des outils.

L'université met en place des dispositifs organisationnels avec deux objectifs principaux : d'une part, assurer une fonction support aux laboratoires, particulièrement pour les contrats de recherche, et d'autre part, faciliter la coordination de l'activité recherche sur le campus. Ainsi, une cellule contrats a été créée au sein de la direction financière, pour faciliter la réponse aux appels d'offres, mais aussi pour assurer la gestion des contrats issus de ces appels à projets. Il s'agit aussi pour l'université de développer les ressources propres en développant les compétences en termes de gestion des contrats de recherche. Dans le même temps, l'université a créé quatre services (recherche, formation, services centraux, coordination budgétaire) et désigné au sein de la DAF un seul interlocuteur pour chaque pôle de recherche et d'enseignement.

⁷¹ Newsletter de l'université de 2012

Les pôles, critiqués, ont été revus et réorganisés. Devenus des comités, ils sont plus nombreux. En effet, une difficulté des pôles résidait dans la taille pour certaines de ces structures, ou dans l'absence de recouvrement entre les thématiques scientifiques. Ceci ne facilitait pas la coordination de la recherche, ni celle de l'enseignement. Toutefois, les missions n'ont pas fondamentalement changé, bien que les moyens accordés soient plus importants (un budget dédié par exemple). Les modalités d'organisation de ces comités relèveront de leurs règlements intérieurs respectifs. Aussi, si la réorganisation thématique de ces pôles représente une réelle avancée pour la gouvernance, les orientations en matière de coordination sont peu nombreuses. Elles reposeront sur les équipes qui seront élues, et leurs capacités à improviser, comme l'ont fait les directeurs de laboratoire. La recherche de coordination par une communauté intermédiaire de professionnels semble être ainsi une piste d'organisation privilégiée par la présidence.

Le VPCA souligne à ce propos la difficulté de coordination des 40 laboratoires ayant pour tutelle principale l'université. Les premiers contrats-objectifs-moyens ont en effet été signés avec les composantes d'enseignement. Faire la même chose avec les laboratoires est difficilement envisageable. Toutefois, formaliser ce type d'outil contractuel favoriserait-il une meilleure coordination ? En effet, dans le contexte des bureaucraties professionnelles, par exemple les hôpitaux, un risque serait de « *relayer en interne, et selon le même schéma, la mise sous tension dont fait l'objet l'établissement dans sa globalité* » (Angelé-Halgand, 2010, p.252-253). Angelé-Halgand insiste sur les risques organisationnels induits par le choix de cette option « fractale » que les directeurs d'hôpitaux seraient tentés de mobiliser en matière de contrôle. Cette recherche critique sur la T2A (et en conséquence sur le contrôle par les coûts) souligne en effet d'une part la violence portée par la T2A, en particulier pour les centres déficitaires, et d'autre part « *l'opposition qu'elle [pourrait] susciter auprès des professionnels du soin* » (Angelé-Halgand, 2010, p.253). Selon Mintzberg (1982), un tel blocage serait inévitable, ce que nous développerons dans le chapitre 6. De plus, en demandant au professionnel d'être un gestionnaire, un conflit de rôle pour les médecins responsables de pôle est envisageable (Georgescu et Naro, 2012).

Pour finir, l'université a poursuivi le développement en interne des compétences en matière de contrôle de gestion et de pilotage. Une direction remplace la cellule de pilotage initiale, et un directeur a été nouvellement recruté. Ce directeur s'est vu confier des missions explicites : développer les outils de pilotage, principalement les tableaux de bord, participer à la structuration du système d'information et « *essayer les méthodes et outils liés d'aide à la décision, pour répondre de façon optimale au besoin de pilotage opérationnel des différentes structures de l'université* »⁷².

Si ces évolutions sont en cohérence avec le rapport IGAENR de 2009, la question reste posée quant à la coordination nécessaire au pilotage et surtout le sens à donner à ce dispositif. En effet, rien n'est encore organisé, entre l'administration centrale et les laboratoires, afin de construire des « représentations partagées » (Lorino, 1995), en particulier pour ce qui relève de l'activité recherche.

Le passage à l'autonomie induit de nouvelles problématiques pour le pilotage, problématiques qui ne sont pour l'instant pas gérées. Par exemple, si le dialogue budgétaire est « doucement » mis en place, les ressources à disposition ne font pas encore l'objet d'une réelle concertation. Soulignons que les marges de manœuvre dans ce domaine sont étroites et ne facilitent pas cette concertation.

En synthèse, les laboratoires ont développé des capacités d'appropriation pour le pilotage, en s'appuyant sur l'organisation pour développer les interrelations entre les différents acteurs du laboratoire. Il est essentiel ici de préciser que tous les dispositifs ne se ressemblent pas, et ne sont pas au même stade de développement. Au cours des entretiens et des analyses des laboratoires, nous avons en effet noté des différences, en termes d'appui au pilotage⁷³, de rôle du directeur, d'improvisation, et enfin d'outils de gestion. Toutefois, les explications à ces différences peuvent être multiples : la proximité du CNRS, la taille du laboratoire, sa situation sur le site de l'université, le nombre de mandats du directeur, le pourcentage d'enseignants-chercheurs dans le laboratoire etc... Comme nous avons pour objectif d'identifier la trajectoire possible pour

⁷² Extrait de la décision n°2013-22 pour la nomination du directeur du contrôle de gestion et de l'aide au pilotage.

⁷³ Nous faisons ici référence à la présence ou non d'un responsable administratif et financier, et au rôle attribué à d'autres acteurs tels que les responsables d'équipe ou d'axe.

l'ensemble des laboratoires, nous devons mettre en évidence les points communs entre les différents laboratoires. Cependant, il importe aussi de restituer les différences, qui sont riches d'enseignement, et ouvrent des perspectives futures de recherche.

Conclusion du chapitre 5 : quelle(s) capacité(s) d'appropriation ?

Les évolutions de l'environnement de la recherche ont contraint les directeurs de laboratoire à un changement de rôle, ce qui supposait des changements dans les relations interpersonnelles au sein du laboratoire. En d'autres termes, la dynamique d'improvisation organisationnelle a conduit à une recomposition des relations, des rôles et formes de coordination en réponse aux injonctions de l'environnement de la recherche. En retour, cette dynamique a modifié de façon radicale les attentes des laboratoires de recherche envers la gouvernance de l'université. Ils sont désormais demandeurs d'une cohérence stratégique et d'une cohérence d'outils intra-université et inter-tutelles. Cette dynamique d'improvisation organisationnelle s'est accompagnée au sein de l'administration centrale de la mise en place d'un certain nombre d'outils et dispositifs : Business Object, référent dans chaque direction, cellule de pilotage, cellule contrôle de gestion, etc. La dynamique de mise en cohérence suppose deux conditions : une concertation de qualité entre les laboratoires et la gouvernance de l'université, des gestionnaires assumant un rôle de médiateur entre les besoins de la gouvernance de l'université et ceux des laboratoires. Certains signes sont encourageants, tels que l'amorce d'un dialogue entre les laboratoires et la gouvernance de l'université, ou le protocole entre le CNRS et l'université pour la mise en place d'un outil commun. D'autres signes sont plus inquiétants. Il ressort des entretiens que cette mise en cohérence doit intervenir dans des délais courts. A défaut, le risque n'est pas négligeable que les chercheurs, confrontés aux multiples pressions internes/externes et aux injonctions contradictoires, se découragent et désinvestissent psychologiquement l'espace professionnel (Fronda, 2008).

La question de la mise en cohérence du sens attribué au dispositif de pilotage reste posée. Si nous resituons ces résultats dans une perspective appropriative, les capacités de l'université à approprier ce dispositif doivent encore être développées. D'une part, d'un point de vue de la forme : les outils de gestion doivent être adaptés, mis en cohérence. Et d'autre part, d'un point de vue du sens : les dispositifs facilitant les échanges et la création de sens entre

administration centrale et unités opérationnelles de recherche ne sont pas encore à l'œuvre. En synthèse, les laboratoires ont construit des dispositifs qui font sens, sans l'outillage suffisant. Et l'administration centrale a développé des outils qui ne font pas suffisamment sens, des outils qui ne remplissent pas leur rôle de support à l'activité opérationnelle. En d'autres termes, les dispositifs de pilotage des laboratoires et de l'administration sont si dissociés qu'il faudrait en quelque sorte réconcilier les perspectives, sans que l'un des systèmes prenne le pas sur l'autre.

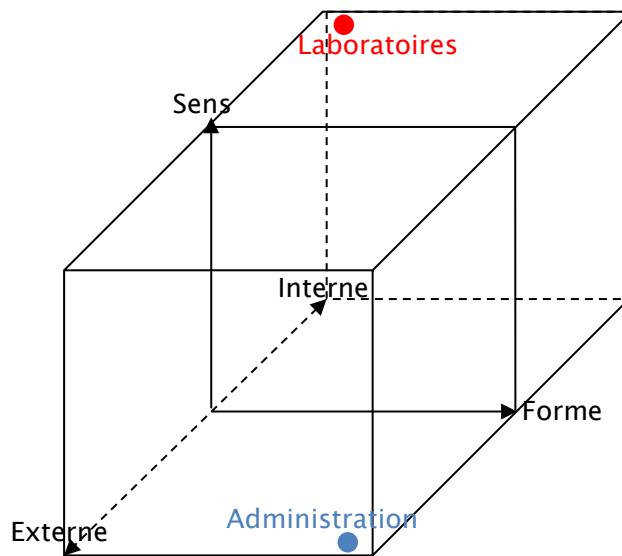


Figure 40 : D'une dissociation...

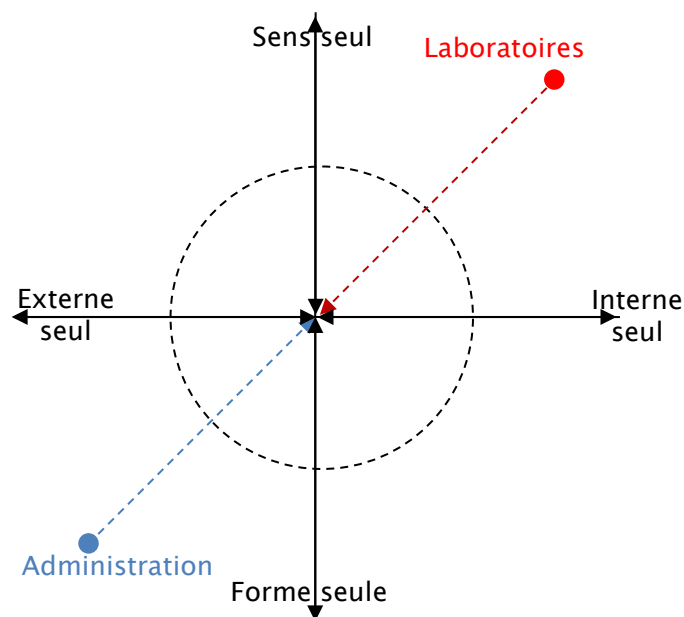


Figure 41 : ...à une réconciliation

CHAPITRE 6 : RETOUR REFLEXIF SUR
L'APPROPRIATION : QUELLE(S) TRAJECTOIRE(S)
POSSIBLE(S) ?

Section I. D'un découplage « intelligent »...	261
1. Le découplage : un processus inévitable	261
2. Le découplage : un temps de latence nécessaire au processus d'appropriation.....	275
Section II. ... à un re-couplage lâche	282
1. Pour préserver les capacités d'improvisation des laboratoires.....	283
2. Pour renforcer les capacités d'appropriation de l'université.....	290
Conclusion du chapitre 6	304

Notre questionnement porte sur l'appropriation du système de pilotage mis en œuvre à l'université. Quelles en sont les caractéristiques et quels sont les moyens matériels et intellectuels à l'œuvre pour favoriser l'appropriation ? Faire une étude de cas enchâssés, en s'attachant à étudier le cas dans son ensemble, a d'abord permis de distinguer deux types de pilotages : un dispositif au niveau de chaque laboratoire d'ordre organisationnel et plutôt informel, et un autre dispositif au niveau de l'administration centrale, reposant essentiellement sur le reporting externe pour le rendu de compte. Les nouvelles contraintes liées aux obligations de rendre compte conduiraient au découplage des dispositifs de pilotage. L'obligation de rendre compte s'inspire du modèle « performance-based accountability » (Shin, 2010, p.163). L'utilisation de ce modèle pour la recherche soulève un certain nombre d'interrogations et de critiques :

- des coûts élevés liés à la reddition des comptes,
- des risques de démotivation des chercheurs,
- des risques d'explosion du nombre d'articles au détriment de la qualité et de la créativité (Osterloh et al., 2008),
- une absence d'effets significatifs sur la performance selon l'étude menée aux Etats-Unis (Shin, 2010), et dans cinq autres pays (Australie, Finlande, Pays-Bas, Norvège, et Royaume-Uni) (Himanen et al., 2009).

Plusieurs explications à ces échecs, d'ordre théorique et empirique, sont possibles : l'inadaptation des indicateurs chiffrés pour la recherche selon les théories du contrôle managérial (Osterloh et al., 2008), le défaut d'ancrage des nouvelles responsabilités dans les pratiques institutionnelles (Shin, 2010).

Ainsi, une réponse rapide consistant à adopter les outils de contrôle formels préconisés au sein de l'université et de ses composantes ne conduirait pas forcément à plus de performance pour la recherche. Le découplage, donnant du temps à chaque acteur ou groupe d'acteurs pour la création de sens, peut donc être considéré comme une « réponse » intelligente (section I). Même si ce découplage entre fonctions support (administration centrale) et unités opérationnelles (les laboratoires) est une caractéristique des universités, bureaucraties professionnelles (Mintzberg, 1982), les résultats de la recherche montrent qu'il faudrait s'orienter vers un « re-couplage lâche » des dispositifs de pilotage (section II).

Section I. D'un découplage « intelligent »...

Le prisme institutionnel apparaît comme pertinent pour comprendre un processus d'appropriation d'un dispositif de pilotage dans une organisation, en particulier pour en appréhender les motifs dans la phase d'adoption. Cette perspective est d'autant plus importante que l'université est une bureaucratie professionnelle à but non lucratif, soumise à un ensemble de lois, de réglementations et de normes. Cette section vise ainsi à comprendre et synthétiser, dans une lecture institutionnelle (old et néo), les influences de l'environnement institutionnel sur le dispositif de pilotage en œuvre à l'université. Selon la perspective institutionnelle, ce découplage serait d'une certaine manière inévitable (1). Bien que le découplage soit négativement connoté, il est loin d'être pénalisant s'il procure le temps de latence nécessaire à l'appropriation (2).

1. Le découplage : un processus inévitable

Depuis la LRU, l'obligation de rendre compte se traduit par la définition des objectifs assignés à la recherche, des modalités d'évaluation et de sanction. Confrontée aux risques de sanction avec une réduction des budgets alloués à la recherche universitaire (1.1), le découplage serait la seule réponse possible pour l'université (1.2).

1.1 L'obligation de rendre compte : une pression institutionnelle

L'approche institutionnelle permet d'analyser la nature des pressions exercées sur les universités en termes de recherche. La description de l'environnement institutionnel de la recherche universitaire (1.1.1) contribue à identifier les différentes dimensions du processus d'institutionnalisation de l'obligation de rendre compte (1.1.2).

1.1.1 Un environnement institutionnel de plus en plus contraignant

L'approche institutionnelle est largement utilisée en sciences de gestion pour expliquer l'adoption d'outils de gestion, et analyser leur appropriation (par l'analyse de pratiques, en particulier). Comme le rappelle Friedberg (1998, p.508), le terme « institution(s) » peut être compris de différentes manières, et il n'y a pas forcément consensus sur le sujet. Selon cet auteur, la confusion des sens peut nuire aux démonstrations qui s'appuieraient sur ce concept d'institution. Ainsi, nous proposons un retour rapide sur différentes acceptions du terme, de ce qu'elles peuvent impliquer, ou comment elles ont mobilisées. Nous précisons aussi ce que nous entendons par institution. Selon Friedberg (1998) donc, le terme « institution(s) » recouvre au moins trois significations :

- *« Dans son acception la plus abstraite..., le mot renvoie à un univers symbolique partagé, à un ensemble de croyances, de normes, de conventions, de règles et de routines qui font partie de l'évidence du monde et de l'interaction sociale, fondent son sens et finissent par structurer les comportements, à la limite... à l'insu des individus. »* (Friedberg, 1998, p.507)
- Le terme, dans un sens moins « large », plus concret, peut aussi faire référence *aux « institutions sociales fondamentales d'une société comme la famille, la religion, un régime de lignage ou de propriété, le droit oral et écrit, la constitution, etc. »* (Friedberg, 1998, p.507)
- Une dernière acception, plus concrète encore, sera définie comme une organisation ou un ensemble d'organisations, comme *« la Présidence de la République, la justice, [...] le système de relations professionnelles, une profession, le système carcéral, etc., c'est-à-dire en dernière analyse quelque chose qui correspond à une organisation ou à un ensemble inter-organisationnel complexe mais empiriquement délimitable et étudiable »* (Friedberg, 1998, p.507).

Cette dernière proposition se rapproche de ce que nous avons nommé au cours de cette thèse « environnement institutionnel », et qui sous-tend les recherches en sciences de gestion qui s'inscrivent dans le courant institutionnel (qui mobilisent la théorie institutionnelle pour comprendre les décisions d'adopter ou

non tel ou tel outil de gestion, par exemple). Il convient de préciser que cette perspective est en partie issue de travaux critiques, notamment en sociologie, remettant en cause le concept de rationalité instrumentale. Dans le champ des sciences économiques, cette notion est mobilisée : Ménard (2003), dans un article tentant de revenir sur les liens entre institution(s) et transactions, propose aussi une définition de l'institution comme étant « *un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encastrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions* » (Ménard, 2003, p.106). Ménard effectue ainsi un retour sur le caractère normatif, voire contraignant, des institutions. Si le cœur de la réflexion de Ménard (1993 ; 2003) se situe dans le champ économique, ses approches tentent de formaliser les liens indissociables entre institutions, marchés et organisations. Ainsi, les institutions « *contribuent à définir les conditions socio-historiques dans lesquelles [les] mécanismes [de coordination, que sont les marchés et les organisations,] peuvent s'instaurer* » (Ménard, 1993, p.15).

A ce stade, nous proposons une représentation schématique de l'environnement institutionnel de la recherche universitaire. Notons qu'il est aussi possible d'utiliser le terme « champ organisationnel », mobilisé par DiMaggio et Powell (1983), pour contextualiser les isomorphismes participant au processus d'institutionnalisation. Cette représentation montre la diversité des institutions (ministères, organismes de recherche, AERES...) et des dispositifs (classements internationaux, politique de recherche, fonds européens, ANR, etc.) qui constituent l'environnement institutionnel.

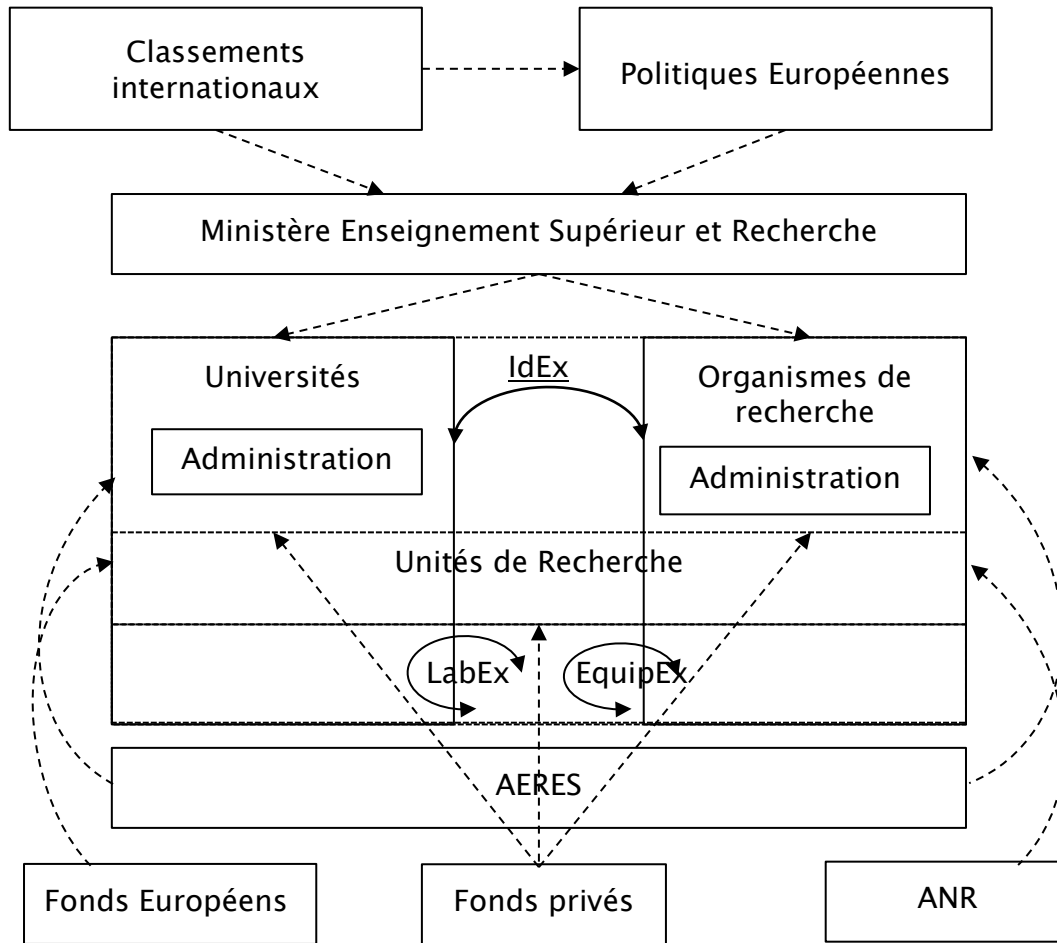


Figure 42 : Synthèse : environnement institutionnel de la recherche universitaire⁷⁴

1.1.2 Une obligation de rendre compte institutionnalisée

La question de l'institutionnalisation est une différence majeure entre l'ancien et le néo-institutionnalisme, qualifiée ainsi par DiMaggio et Powell (1997). En effet, pour les tenants du premier courant, ce sont les organisations qui deviennent institutions, construisant ainsi « *une personnalité organisationnelle singulière [...] cristallisée à travers la préservation de coutumes et de précédents* » (DiMaggio et Powell, 1997, p.129). Ainsi, la diversité des organisations peut être expliquée par ce processus d'institutionnalisation. Alors que pour les recherches issues du néo-institutionnalisme, le processus d'institutionnalisation agit à travers les organisations, les conduisant ainsi à une forme d'homogénéisation, par « *la*

⁷⁴ Adapté du schéma du champ organisationnel de la notation sociétale de Bessire et Onnée (Bessire et Onnée, 2006, p.6)

réduction de la diversité des environnements locaux » (DiMaggio et Powell, 1997, p.129).

Ainsi, contrairement aux recherches visant à expliquer la diversité des organisations (Hannan et Freeman, 1977 ; 1986 ; Aldrich, 1979 ; 1999), les chercheurs (en économie, sociologie et plus récemment en sciences de gestion) qui mobilisent la théorie néo-institutionnelle ont pour objectif de comprendre l'homogénéisation des organisations⁷⁵. Il s'agit d'expliquer « *le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociale et aller de soi* » (Rojot, 2003, p.407 ; in Barbu et Piot, 2012, p.56). Il est ici question du processus d'institutionnalisation. Comme tout processus, l'institutionnalisation comporte plusieurs phases (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 2008). Nous utilisons la définition de Scott (2008) pour illustrer le cas de la recherche universitaire à travers les évaluations. Les phases sont au nombre de trois : l'harmonisation, la normalisation et la standardisation.

- L'harmonisation, première étape du processus d'institutionnalisation, vise la mise en harmonie de normes et de pratiques très disparates, afin de les rendre plus comparables : la mise en place des standards d'évaluation, des classements, collectifs et individuels, est une première étape, destinée à comparer les universités. Comme nous l'avons souligné précédemment, cette harmonisation est européenne et date des années 70-80, voire du traité de Rome de 1957 (Bruno et al., 2010).
- La normalisation, deuxième étape du processus d'institutionnalisation, consiste en la prise en compte de cette notion d'évaluation de la recherche au sein des universités par la création d'objets de gestion, ici les indicateurs.
- La standardisation correspond à l'utilisation pour toutes les universités d'un seul modèle d'évaluation. Cette phase va bien au-delà des deux précédentes. En effet, la standardisation signifie que tous les acteurs, toutes les organisations vont adopter le même système. La mise en place

⁷⁵ Soulignons ici qu'il ne s'agit pas d'une opposition entre deux courants, mais d'objectifs différents. En effet, il y a opposition, mais entre les théories institutionnelles (old et néo) et « *les théories rationnelles de la contingence technique ou du choix stratégique* » (DiMaggio et Powell, 1997, p.115)

du modèle d'allocation de moyens « SYMPA » est caractéristique de cette dernière étape de l'institutionnalisation. La coercition induite par le modèle d'allocation de moyens incite les universités et les acteurs de la recherche à s'aligner sur les indicateurs d'activité et de performance décidés au niveau ministériel.

Au-delà de la description du processus, les tenants du courant institutionnel cherchent à en comprendre les facteurs, et, par voie de conséquence, à caractériser les impacts sur les organisations. Plus particulièrement, en matière d'outils et de dispositifs de gestion, et en particulier dans les domaines du contrôle et des systèmes d'information, les recherches en sciences de gestion ont ainsi utilisé cette mise en perspective afin d'expliquer l'adoption des outils de gestion. En effet, le concept d'isomorphisme institutionnel proposé par DiMaggio et Powell (1983) dans leur célèbre article reprenant l'image de la « Cage de Fer » de Weber⁷⁶ (1905) a par exemple été mobilisé pour mettre en évidence les phénomènes de mode liés aux outils de gestion. Constatant que les vertus des outils en matière d'avantage concurrentiel n'étaient plus considérées comme suffisantes pour expliquer leur adoption, les chercheurs se sont « emparés » du concept d'isomorphisme institutionnel. L'isomorphisme mimétique est utilisé pour expliquer le phénomène de mode ; la légitimité conférée à l'utilisation d'un outil de gestion pousserait les organisations à « mimer » les organisations de leur champ organisationnel⁷⁷. Ainsi, dans le cadre d'une recherche visant à comprendre l'institutionnalisation des normes IAS/IFRS, Barbu et Piot (2012, p.71) soulignent que « *la dimension institutionnelle du phénomène est confortée par la recherche de légitimité, largement mise en avant [...] au détriment d'une quelconque attente en termes de performance économique* ». Trois types d'isomorphismes sont ainsi généralement mobilisés pour comprendre le processus d'institutionnalisation de normes ou outils de gestion : l'isomorphisme normatif, l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique.

⁷⁶« Cette cage est une expression imagée de [...] l'habitus capitaliste, correspondant à « l'esprit du capitalisme ». [...] cet habitus s'est d'abord constitué comme une conduite significative, justifiée, qui a pris appui sur un certain rapport au Dieu calviniste. Le capitalisme pour s'imposer a eu besoin d'un esprit spécial utilisant la « force contraignante » des idées religieuses. » (Laval, 2006)

⁷⁷ « Une zone reconnue de la vie institutionnelle, qui comprend non seulement tous les acteurs et toutes les organisations en concurrence mais aussi ceux qui interagissent à travers des réseaux plus ou moins formels. » (Bessire et Onnée, 2006, p.6)

L'isomorphisme est un processus de contrainte qui pousse une organisation à se conformer à d'autres organisations au sein du même environnement institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). L'isomorphisme normatif est lié à la notion de professionnalisation. Cette dernière vise à rendre homogènes les méthodes de travail, les formations, et autres paramètres afin de légitimer et assurer l'autonomie des membres d'une même profession. Qui plus est, la définition précise des modes de promotion dans la profession renforce l'homogénéisation des professions, et par voie de conséquence, des organisations.

L'isomorphisme coercitif est la conséquence de pressions institutionnelles, comme celles qui pèsent sur les universités. Meyer et Hannan (1979) précisent d'ailleurs que généralement ces pressions viennent de l'Etat, par les lois et autres règles législatives. Les organisations sont donc contraintes à mettre en œuvre les pratiques recommandées. A ces nouvelles lois (la LOLF et la LRU, mais pas seulement) se sont ajoutées des coercitions en termes d'allocations de ressources, rendant impossible un quelconque évitement.

Enfin, comme décrit plus haut, l'isomorphisme mimétique est le résultat d'un processus d'imitation. Cyert et March (1963) expliquent qu'en situation d'incertitude et de rationalité limitée, une organisation aura tendance à rechercher les « best practices » des organisations de leur champ organisationnel reconnues comme performantes. Dans notre cas, les directeurs de laboratoire sont demandeurs d'une forme d'apprentissage à partir des expériences d'autres laboratoires. Cette demande est plus motivée par un mimétisme d'apprentissage que par une intention de faire comme les autres pour être à la mode. Dans le schéma suivant, nous récapitulons les différentes étapes du processus d'institutionnalisation pour harmoniser, normaliser et standardiser les activités de recherche.

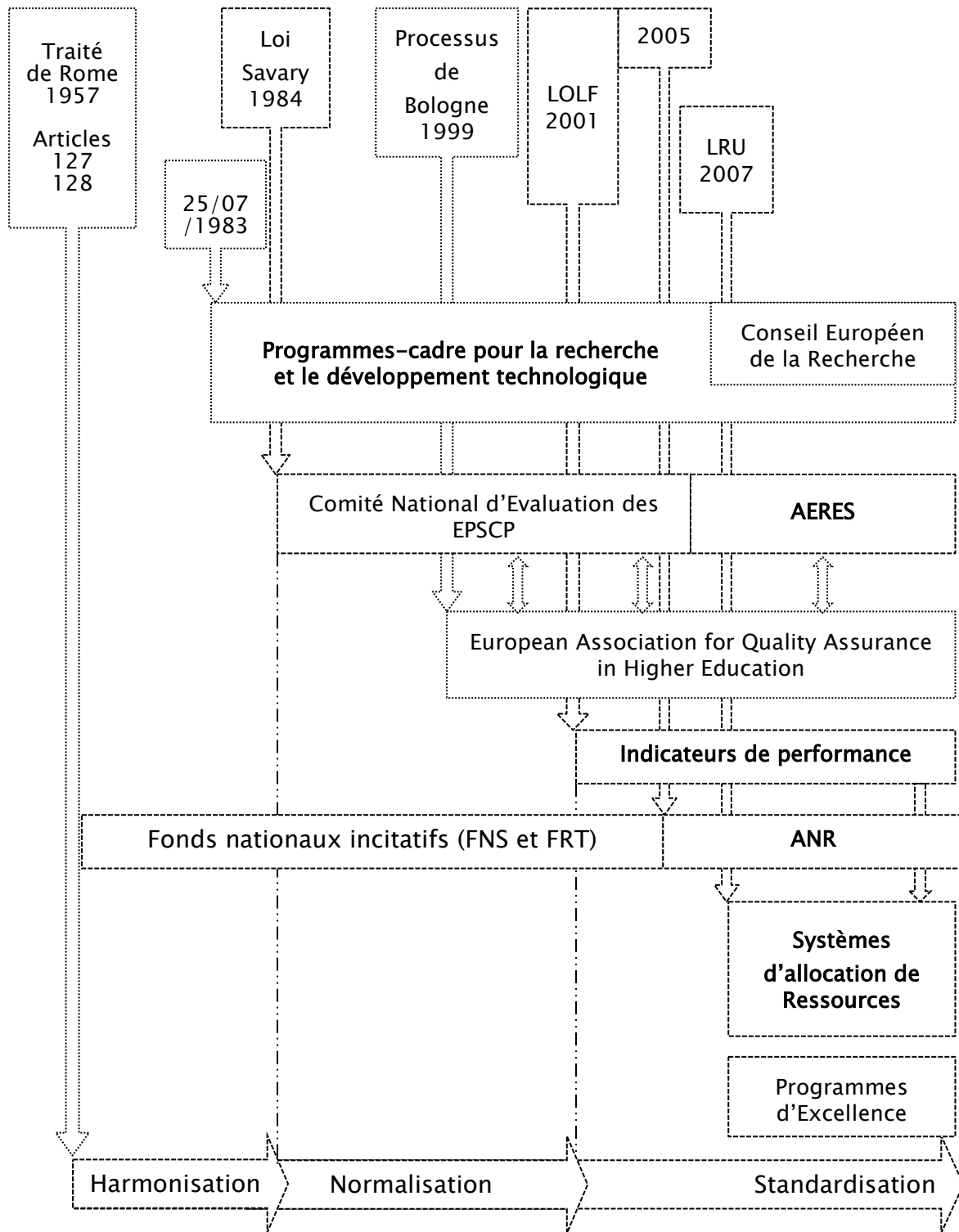


Figure 43 : Processus d'institutionnalisation

Nous avons inclus dans le schéma le financement de la recherche par les fonds européens (Programmes-cadre pour la recherche et le développement

technologique⁷⁸ ou PCRD), les appels à projet ANR et les programmes d'Excellence (investissements d'avenir), bien que ne participant pas directement au processus d'institutionnalisation des évaluations et donc de l'obligation de rendre compte. D'une part, les directeurs de laboratoire ainsi que leurs adjoints administratifs et financiers évoquent clairement ce mode de financement comme une pression institutionnelle : leurs ressources en dépendent, ainsi que l'évaluation de leur unité par l'AERES. D'autre part, un récent rapport de la Cour des comptes (2013)⁷⁹ insiste particulièrement sur la nécessité pour les unités de recherche de recourir à ces modes de financement, qui ne représentent pour 2007–2012 qu'à peine un peu plus de la moitié de la contribution française à ces PCRD⁸⁰. Alors que la part obtenue par la recherche française va en décroissant, le rapport souligne la part croissante du financement sur projets (investissement d'avenir) dans les ressources de la recherche française, et les bénéfices « symboliques » que cela peut procurer : une concurrence stimulante pour la recherche. Cette observation inciterait à penser que l'institutionnalisation des évaluations a pour objectif d'institutionnaliser la mise en concurrence des équipes (gestion par projets) dans la recherche universitaire. Soulignons toutefois que la Cour des comptes insiste sur les risques encourus par les établissements de recherche en raison de l'accroissement de la part des financements sur projets (ANR, PCRD ou investissements d'avenir) : au-delà des risques juridiques liés à la précarité de contrats de travail, la complexité croissante des modes de financement alourdit les charges de gestion administrative pour les établissements. Cette observation montre que la Cour des comptes évalue positivement les programmes d'excellence du point de vue symbolique : « la stimulation de la recherche ».

⁷⁸ Résolution du Conseil relative à des programmes-cadres pour des activités communautaires de recherche, de développement et de démonstration, et au premier programme-cadre 1984–1987, 31983Y0804(01), **adoptée le 25 juillet 1983**, JO du 4 août 2003, p. 1

⁷⁹ Cour des comptes. 2013. Le financement public de la recherche, un enjeu national.

⁸⁰ Entre 2007 et 2012, la France a versé 6 Md€. Seuls 3,42 Md€ ont été obtenus pour la recherche française.

1.2 Le découplage des dispositifs de pilotage : une réponse aux pressions institutionnelles ?

Les développements précédents conduisent à penser le découplage des dispositifs de pilotage comme une forme de réponse aux pressions institutionnelles. Certes, en première approche, le découplage peut être analysé comme une réponse aux incohérences du modèle imposé à la recherche (1.2.1). Toutefois, au regard des travaux de Mintzberg (1982), le découplage est une caractéristique du modèle de la bureaucratie professionnelle (1.2.2).

1.2.1 Le découplage : une réponse aux incohérences du modèle imposé à la recherche

Les systèmes développés par les laboratoires ne sont pas en cohérence avec le dispositif mis en œuvre par l'Etat. Premièrement, sur la fonction d'assureur, que les laboratoires ont développée, alors que celle de l'Etat aurait tendance à « diminuer ». Deuxièmement, l'Etat exige de la recherche des résultats à court terme alors que les laboratoires investissent sur le long terme, autant qu'ils le peuvent, en veillant à financer des recherche risquées, ou fondamentales. Troisièmement, dans les laboratoires, la recherche est une affaire collective, alors que d'un point de vue institutionnel, l'enseignant-chercheur produisant individuel constitue l'unité d'évaluation.

Dans les laboratoires, l'idée sous-jacente principale est qu'il faut soutenir aussi les « maillons faibles » qui tirent vers le bas l'organisation. N'oublions pas que les dotations budgétaires se font en fonction du nombre de chercheurs « publiants ». Enfin, soulignons que, dans le cas des enseignants-chercheurs, une mise en concurrence entre leurs trois activités principales se développe, en raison de la focalisation sur des objectifs individualisés en termes de recherche : une mise en concurrence entre enseignement, recherche et tâches administratives (dédiées au collectif).

Aussi, si certaines universités ont mis en œuvre les décharges d'enseignement pour les « jeunes » maîtres de conférence, cela a un coût non négligeable. D'une part, du point de vue financier, ces mesures sont financées sur fonds propres. D'autre part, l'enseignement pourrait être considéré comme « accessoire » et la

nécessaire participation à l'effort collectif d'organisation du centre opérationnel comme pénalisante pour la promotion individuelle. Enfin, ce principe d'allègement de tâches administratives et d'enseignement n'est pas institutionnalisé au niveau national. Or, une institutionnalisation de ces pratiques (focalisation sur la recherche) conduirait à des risques d'éclatement de la sphère professionnelle. En effet, une enquête sur les chercheurs en sciences de gestion (Courpasson et Guedri, 2007) révèle des formes d'éclatement intergénérationnelles : entre le chercheur de moins de 35 ans focalisé sur la publication et peu attaché à son institution, et le chercheur de plus de 50 ans très attaché à son institution, ou encore entre « l'académique » faisant primer la valeur scientifique sur la valeur économique, et « l'expert activiste » faisant primer la valeur économique et l'utilitarisme sur la valeur scientifique.

Dans ce contexte de standardisation de l'évaluation de la recherche par des indicateurs de performance, et de leur utilisation pour l'allocation des ressources (qu'elles soient récurrentes ou sur projet), les résultats conduisent à constater un découplage de forme et de sens des dispositifs de pilotage. La réponse apportée par l'administration centrale est la mise en place d'un reporting destiné à répondre aux pressions institutionnelles, le rendu de compte prend le pas sur le pilotage. Dans les laboratoires, c'est le pilotage de l'opérationnel « activités de recherche » qui domine. D'une certaine manière, ce découplage peut être considéré comme inévitable à double titre. Selon la théorie institutionnelle, il constituerait une réponse (Oliver, 1991) aux pressions institutionnelles (isomorphismes) ou à la quête de légitimité (Meyer et Rowan, 1977). Selon les travaux de Mintzberg (1982), le découplage des dispositifs de pilotage serait inhérent à la nature de l'organisation, une bureaucratie professionnelle.

Au-delà de l'étude du processus d'institutionnalisation et des contraintes de l'environnement institutionnel, le courant institutionnel s'inscrit dans une compréhension de l'évolution des organisations, pour interpréter leur diversité (Selznick, 1949 ; 1957 ; Berger et Luckmann, 1966), ou de leur homogénéité. Oliver (1991, p.145) constate toutefois que ces recherches n'ont pas encore suffisamment pris en compte les « *comportements stratégiques que les organisations peuvent développer en réponse au processus institutionnel qui les*

affecte »⁸¹. En étudiant les points de divergence et de convergence entre la perspective institutionnelle et celle de la dépendance des ressources, Oliver (1991 ; 1997) décrit cinq réponses stratégiques possibles aux pressions institutionnelles : l'acquiescement, le compromis, l'évitement, la défiance et enfin la manipulation. Selon cet auteur, le découplage peut être une conséquence des tactiques adoptées pour mettre en œuvre ces stratégies (Zelinschi et al., 2013).

Oliver (1991) souligne que ce découplage est d'autant moins inévitable que les injonctions externes (de l'environnement) sont déconnectées des buts internes à l'organisation : « *Les organisations acquiescent plus volontiers aux pressions externes quand ces pressions ou attentes sont compatibles avec les buts internes.* »⁸² (Oliver, 1991, p.165) Plus la divergence de buts sera importante, plus sera probable la réponse organisationnelle en termes de compromis, d'évitement, puis de défiance et de manipulation. Ainsi, « *le découplage peut être considéré comme un **mécanisme de protection** à travers lequel l'organisation maintient sa **légitimité externe** par des pratiques formelles qui incarnent des finalités socialement acceptables, tout en conservant des **routines informelles [internes]** qui ont évolué dans le temps* » (Zelinschi et al., 2013, p. 3).

Dans le cas du pilotage de la recherche à l'université, le découplage est principalement lié aux pressions coercitives, induites par le système d'allocation des ressources, fondé sur des critères de performance. Cela ne signifie pas qu'il n'y a aucune forme d'isomorphisme mimétique ou normatif. En effet, dans le contexte de « managérialisation » des services publics, « *les administrations publiques semblent adopter un mode hybride des comportements coercitifs et mimétiques* » (Gangloff, 2010, p.221). Mais comme le reflète le schéma du processus d'institutionnalisation, les incitations à l'adoption d'outils de contrôle de gestion, tels que les indicateurs de performance ou d'activité, existaient avant la LRU. Or, cette dernière loi est perçue comme déterminante pour la nécessité de mettre en place un dispositif de pilotage plus formel. A notre sens, les isomorphismes coercitifs induits par cette dernière loi, notamment en termes

⁸¹ «*Notably lacking from this literature, however, is explicit attention to the strategic behaviors that organizations employ in direct response to the institutional processes that affect them.* » (Oliver, 1991, p.145)

⁸² « *Organizations will be more willing to acquiesce to external pressures when these pressures or expectations are compatible with internal goals.* » (Oliver, 1991, p.165)

d'allocations de ressources, ont renforcé les isomorphismes mimétiques et normatifs déjà présents.

Précisons aussi qu'il s'agit d'un découplage partiel du dispositif de pilotage. Dans leur article relatif aux motivations au découplage, Zelinschi et al. (2013), faisant référence notamment à Orton et Weick (1990), soulignent que le découplage est une notion ambiguë et complexe. En effet, si Oliver (1991 ; 1997) détermine des types de situations pouvant conduire au découplage, il semblerait que le découplage ne soit pas toujours observable à tous les niveaux de l'organisation. Comme le précisent Zelinschi et al. (2013, p. 4), « *il existe des situations où simultanément l'organisation va faire preuve de découplage (sur certains attributs de la norme à respecter) et d'alignement (sur d'autres attributs)* ». D'ailleurs, si l'on considère la question des évaluations, l'étude menée conduirait à constater un couplage ; certains directeurs de laboratoire utilisant les méthodes d'évaluation de l'AERES pour auto-évaluer leur unité de recherche. Ou encore, ils reproduisent en interne les dispositifs d'appels à projet, eux-mêmes mis en œuvre par l'université, et l'environnement constitutionnel.

Les systèmes de pilotage externe et interne sont découplés, en raison de la prépondérance du processus du rendu de compte sur les autres outils de pilotage. L'administration centrale a adopté des outils de contrôle de gestion (techniques et organisationnels), suivant ainsi les injonctions de son environnement institutionnel. Soulignons aussi, comme le précise Chatelain-Ponroy (2008), que des difficultés d'ordre technologique rendent difficile le couplage des dispositifs. D'une part, les outils sont principalement conçus en externe par l'AMUE ou le ministère, et d'autre part, la multiplicité des tutelles rend difficile une mutualisation des systèmes.

1.2.2 Le découplage : une nécessité dans une bureaucratie professionnelle

Un second facteur doit aussi être pris en compte dans la compréhension et l'interprétation de ce découplage : l'université peut être analysée comme une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982).

« Son travail opérationnel est stable, et les comportements y sont donc « prédéterminés ou prévisibles, c'est-à-dire standardisés » ; mais le travail opérationnel y est aussi complexe et doit donc être directement contrôlé par les opérateurs qui l'exécutent. L'organisation se tourne par conséquent vers le mécanisme de coordination qui permet d'obtenir à la fois la centralisation et la décentralisation : la standardisation des qualifications. » (Mintzberg, 1982, p.309-310)

Dans ce type de configuration organisationnelle, le professionnel (l'enseignant-chercheur) doit pouvoir être autonome et contrôler son travail. En effet, les opérations étant complexes, l'organisation ne peut pas les contrôler de manière formelle (ou stricte), au risque d'empêcher le professionnel d'agir, d'improviser en situation d'incertitude. L'organisation repose sur son « centre opérationnel » : les unités de recherche et les composantes d'enseignement. Les fonctions supports (logistique) et administratives sont « légères ». Mintzberg souligne que ces fonctions administratives sont de type « bureaucratie mécaniste », ne nécessitant pas les qualifications et l'autonomie dont a besoin le centre opérationnel. Ainsi, les dispositifs de contrôle sont généralement découplés entre les opérations et les fonctions administratives : *« La ségrégation des professionnels et des non-professionnels dans les systèmes d'éducation permet sans doute cette différenciation des modes de contrôle. »* (Bidwell, 1965, p.106 ; in Mintzberg, 1982, p.320).

Les fonctions administratives se prêtent plus aisément à un contrôle formel, fondé sur des notions économiques ou financières. La question du contrôle des opérations, et de leurs résultats, pose plus de problèmes. D'une part, la complexité de ces opérations rend complexe la supervision directe, alourdissant ainsi l'appareillage gestionnaire. Citant le cas d'un responsable de district qui téléphonait tous les jours à des directeurs d'école à 16h59 pour s'assurer qu'ils étaient encore au travail, Mintzberg (1982) insiste sur l'incohérence de telles mesures : *« La création d'un tel niveau intermédiaire de supervision repose sur l'hypothèse suivant laquelle le travail des professionnels peut comme les autres être contrôlé du haut vers le bas, une hypothèse qui s'est révélée fausse, constamment fausse. »* D'autre part, déterminer des objectifs ou des systèmes de mesure des résultats cohérents sur des opérations complexes est régulièrement source de conflits (Chatelain-Ponroy, 2008), et peut conduire à des

comportements plus opportunistes que dans le cas du contrôle clanique, prédominant dans ce type d'organisation. Mintzberg (1982) insiste ainsi sur le fait que d'autres formes de contrôle que la standardisation des qualifications ont souvent pour effet de gêner et décourager les professionnels, voire de faire baisser la conscience professionnelle.

2. Le découplage : un temps de latence nécessaire au processus d'appropriation.

Si les situations de découplage sont plus complexes qu'il n'y paraît (Orton et Weick, 1990), Zelinschi et al. (2013) mettent aussi l'accent sur la question de son évolution dans le temps. Orton et Weick (1990) insistent d'ailleurs sur la nécessité d'analyser le découplage non pas comme un état de fait, mais comme « inséré » dans un processus organisationnel. « *Le phénomène peut alors être perçu comme un moyen de faire évoluer l'organisation en lui permettant de gérer ses ambiguïtés.* » (Zelinschi et al., 2013, p.4). Le découplage serait alors une étape dans le processus d'appropriation, permettant d'adapter les outils et dispositifs « préconçus » à l'organisation. Un temps de latence nécessaire aux acteurs pour développer de nouveaux rôles (2.1), et construire du sens (2.2).

2.1 Le découplage : une nécessité pour l'évolution des rôles

Dans les bureaucraties professionnelles, l'administrateur professionnel est supposé protéger l'autonomie des professionnels, en jouant un rôle de « tampon » entre les professionnels et les pressions externes. Il facilite ainsi le maintien de « routines informelles » internes (Zelinschi et al., 2013) aux laboratoires en prenant en charge une partie du contrôle externe. En cela, la direction de l'université a joué son rôle. Toutefois, nous pouvons poser la question du déplacement de ce rôle de protection, à partir du moment où l'administration de l'université développe un système d'allocations budgétaires mimant celui du ministère. Ce qui renforcerait le découplage des deux dispositifs de pilotage et conduirait les directeurs de laboratoire à réclamer en retour de nouvelles routines formelles et informelles entre les laboratoires et l'administration centrale.

Ainsi, les directeurs de laboratoire passeraient du rôle de professionnel à celui d'administrateur professionnel. Cette notion n'est pas nouvelle. Elle a été particulièrement étudiée dans le cadre de recherches sur les hôpitaux, et plus précisément, lors de la mise en œuvre de la LOLF, avec par exemple la tarification à l'activité (T2A) (Gangloff, 2010 ; Georgescu et Naro, 2012). Dans ces recherches, il est fait référence au conflit de rôle, conduisant à des tensions pour les professionnels de la médecine. Les médecins sont en effet de plus en plus impliqués dans le processus de construction du dispositif technique de contrôle de gestion, et en particulier la codification des actes pour leur tarification (Georgescu et Naro, 2012). Dans notre étude, un seul directeur de laboratoire évoque le conflit de rôle que la prise en compte du pilotage de la recherche peut induire.

1176 *laboratoire, labo6, directeur*

Moi, en tant que directeur de laboratoire, on va dire, la principale de mes activités, c'est de faciliter le travail de recherche des collègues, mais **en aucun cas je pilote l'activité de recherche de mes collègues.**

Implicite, la notion de pilotage de la recherche évoque un contrôle sur le travail de ses collègues professionnels. Ce directeur de laboratoire explique aussi que la caractéristique principale de son domaine de recherche est l'absence d'équipe au sein d'un laboratoire. Si des thématiques « larges » existent, chaque enseignant-chercheur a une spécialité, qu'il partage avec d'autres chercheurs, mais à un niveau national. Les équipes dans ce domaine sont donc principalement inter-universitaires. Soulignons que ce laboratoire est celui qui comprend aussi le moins de dispositifs informels, le directeur s'appuie très peu sur l'adjoint administratif et financier, en l'occurrence une secrétaire de direction. C'est d'ailleurs cette dernière qui regrette l'absence du « duo » avec le directeur de laboratoire, comme cela peut exister dans d'autres laboratoires. Pour les autres unités de recherche étudiées, aucun n'évoque un conflit de rôle. Cependant, les directeurs constatent un changement de rôle du fait des pressions exercées pour l'adoption de dispositifs de contrôle de gestion.

Dans le contexte de l'université, les directeurs de laboratoire passent donc du rôle de professionnel à celui d'administrateur professionnel. Selon Butler (1973), le professionnel est autonome, fait autorité et se réfère à de hauts standards

éthiques (Gangloff, 2010). Ses intérêts personnels doivent être mis de côté au regard du service rendu à la communauté, et l'évaluation par les pairs est le mode de contrôle dominant (Ouchi, 1980 ; Mintzberg, 1982), associé à la standardisation des qualifications. Le professionnel est un expert, et c'est cette expertise qui va déterminer ses actions (Mintzberg, 1982). Pour exercer, le professionnel doit être protégé des pressions externes, par l'administrateur professionnel. Mintzberg (1982) souligne qu'il y a plusieurs administrateurs professionnels, selon les niveaux de la hiérarchie qu'ils occupent. Les rôles ne sont pas tous les mêmes dans son analyse. Ainsi, dans notre cas, les directeurs de laboratoire sont des administrateurs professionnels, comme les présidents d'université. Toutefois, ce sont les présidents d'université qui ont « *des rôles clés situés à la frontière de l'organisation, entre les professionnels qui sont à l'intérieur et des parties prenantes externes* » Mintzberg (1982, p.321). Les directeurs de laboratoire auraient plutôt un rôle de coordination interne, notamment dans le cadre de la recherche de solutions à des conflits. Or, les résultats de notre recherche laissent penser que les directeurs de laboratoire évoluent vers un rôle d'administrateur professionnel. Certes, la multiplicité des tutelles leur a toujours conféré ce rôle « d'interface », mais la diffusion de l'obligation de rendre compte mise en œuvre dans le cadre de l'allocation budgétaire par la direction de l'université⁸³ les conduit à devoir prendre en charge un rôle plus important dans l'obtention et la gestion des ressources. En s'appuyant sur leur adjoint administratif et financier⁸⁴, les directeurs de laboratoire ont pu aisément acquérir cette nouvelle fonction, plus managériale. Ainsi, au-delà des changements de rôles décrits dans le chapitre 5, les directeurs ont développé l'habileté nécessaire pour les outils budgétaires notamment. Certains évoquent même les possibilités offertes par la multiplicité des tutelles et la concertation limitée entre elles ! De ce fait, comme le soulignent Georgescu et Naro (2012, p.86), alors que « *la littérature tendrait à décrire [les professionnels] comme rétifs aux logiques gestionnaires[...], les outils de contrôle de gestion pénètrent [leur] sphère* ».

⁸³ Même si c'est « mesuré » pour certains domaines de recherche

⁸⁴ Vers lequel d'ailleurs les directeurs de laboratoire nous dirigeaient lorsque nous exposions notre demande d'interview

Nous nous garderons à ce stade d'évoquer une colonisation de la sphère professionnelle par la comptabilité (Power et Laughlin, 1992 ; Hood, 1995). Mintzberg (1982) explique que, dans les bureaucraties professionnelles, les changements prennent du temps, voire sont difficiles. Une raison est la nécessité pour le professionnel de conserver son autonomie et finalement de limiter le contrôle de la sphère professionnelle par la structure administrative. Les professionnels cherchent ainsi à avoir le contrôle des décisions qui les affectent. En s'emparant d'un rôle d'administrateur professionnel gestionnaire, les directeurs de laboratoire assurent aussi la protection de leur sphère professionnelle : ils réclament plus d'outils, formels et informels, pour pouvoir « remplir » ce nouveau rôle. En ce sens, le découplage est intelligent ; il n'est pas certain que cela aurait fonctionné ainsi si des outils avaient été imposés dans les laboratoires.

Cette notion « d'acquisition » ou de « transition » de rôle est ainsi soulignée par les directeurs de laboratoire. Notre étude rejoint pour partie les perspectives envisagées par Louvel (2011) : les directeurs de laboratoire passeraient d'un rôle de « patron » à celui de « manager en demandant plus de coordination et de soutien à l'apprentissage dans l'université. Les directeurs s'inscrivent dans une quête de socialisation, au sein de l'université, qu'ils ont eu par ailleurs parfois avec le CNRS. Si la plupart ont construit leur réseau de manière informelle, ils souhaiteraient que cette démarche soit coordonnée par un référent universitaire. Ces nouveaux administrateurs professionnels cherchent-ils à construire un environnement symbolique propre à leur groupe (Dufort, 1992) pour pouvoir acquérir leur nouveau rôle, voire le construire ? Faisant référence à la théorie des interactions symboliques, Dufort (1992, p.60) souligne l'importance de ces interactions pour l'acquisition de rôles : *« C'est seulement lorsqu'un nombre appréciable d'individus ont créé un ensemble de relations coordonnées et différentes de celles prévalant antérieurement que les rôles sociaux changent. »* D'une certaine manière, les directeurs de laboratoire recherchent la professionnalisation recommandée par Crozier (1989) face à la complexité croissante des organisations en termes d'interactions, au lieu du renforcement des structures formelles et des procédures.

Si nous effectuons un retour sur l'appropriation des dispositifs de pilotage, cette transition de rôle s'inscrit dans ce processus. Ainsi, le temps de latence induit par le découplage faciliterait cette transition. L'intérêt que représente la demande de coordination par les directeurs de laboratoire doit être relevé. Comme nous l'avons souligné, les professionnels n'acceptent pas facilement que leur conduite leur soit dictée. En conséquence, des techniques de conduite du changement qui s'appliqueraient dans d'autres types d'organisations ne seraient pas forcément adaptées à une bureaucratie professionnelle. La demande de co-construction de représentations (des rôles et des dispositifs) représente ainsi une opportunité en termes d'appropriation d'un dispositif de pilotage interne. De plus, en termes de capacité d'appropriation, cette demande de transition de rôle s'inscrirait dans une démarche de configuration de ressources (Teece et al., 1997), intéressante pour une bureaucratie professionnelle, car demandée et non imposée explicitement. Nous insistons sur le terme « explicitement », car cette demande pourrait aussi révéler la diffusion de Vision Organisant (Swanson et Ramiller, 1997) du New Public Management, dans lequel s'inscrivent les changements impulsés par l'environnement institutionnel universitaire. Vision qui implique une managérialisation de la sphère professionnelle.

2.2 Le découplage : une nécessité pour la création de sens

Dans un processus d'appropriation, une démarche de création de sens est utile d'une part pour que les directeurs de laboratoire puissent acquérir un nouveau rôle, et d'autre part pour créer du sens quant au dispositif dans sa globalité. En effet, les perspectives de recherche sur l'appropriation insistent sur la création de sens, par les interactions entre objets et acteurs, ou entre acteurs, dans une perspective de conception à l'usage. Selon Weick et al. (2005), la création de sens est encore plus importante face à une situation ambiguë et équivoque (Journé et Raulet-Croset, 2008). En ce sens, les nouveautés et les problèmes posés au pilotage de la recherche à l'université ont poussé les directeurs de laboratoire à devoir « gérer l'inattendu » (Weick et Sutcliffe, 2001).

Ils ont dû revoir une part de leurs rôles. Notamment, les identités d'assureur (de protecteur) et de « manager » se sont ajoutées à leur identité principale de professionnel de la recherche. Weick (1995, p.20) souligne l'importance de

l'identité pour le processus de création de sens : « *En fonction de qui je suis, ma définition de ce qui est « là devant moi » va changer.* »⁸⁵ Ainsi, alors que les directeurs de laboratoire étaient plus des « professionnels » que des administrateurs professionnels, ils ont dû construire une identité complémentaire pour faire sens autour du pilotage de l'activité de leur laboratoire. Nous avons pu constater, au travers des entretiens menés, que les directeurs de laboratoire qui mobilisaient le plus de moyens informels de coordination sont ceux qui bénéficiaient de formations, de préparation au rôle, et d'un soutien administratif et financier. Ils avaient déjà amorcé la construction de leur nouvelle identité, et pouvaient ainsi construire du sens pour le pilotage. Ce sont aussi ces directeurs qui se considéraient impliqués dans ce dispositif de pilotage, et qui ne nous ont pas directement orientée vers leur secrétaire de direction ou leur responsable administratif et financier, lors de notre demande d'entretien. Enfin, ces directeurs, souvent en situation de second ou troisième mandat, impliqués dans d'autres structures ou réseaux de recherche, ont pu interagir en termes de pratiques avec d'autres administrateurs professionnels. Le découplage a laissé ainsi le temps nécessaire à la construction d'identité des directeurs de laboratoire, fondation indispensable à la construction de sens selon Weick (1995, p.20) : « *L'élaboration et la préservation de l'identité sont une préoccupation [...] que nous plaçons en premier.* »⁸⁶

Sept caractéristiques constituent le processus de construction de sens. Premièrement, la construction et la préservation de l'identité, que nous avons évoquées ci-avant. Deuxièmement, construire du sens par rapport à une situation se fait après l'action : le « sensemaking » (ou l'élaboration du sens de l'action) est rétrospectif. Weick synthétise sa pensée ainsi : un individu comprend ce qu'il pense, attribue un sens à ce qu'il dit, après avoir dit. Si les deux premiers fondements sont relatifs au « sens », les caractéristiques du processus qui suivent concernent plus le « faire ». Ainsi, le troisième point concerne « l'enactment ». En agissant, chacun crée ses propres contraintes et opportunités auxquelles il fera face. Weick évoque « l'activation des environnements sensibles ». S'appuyant sur

⁸⁵ « *Depending on who I am, my definition of what is "out there" will also change.* » (Weick, 1995, p.20)

⁸⁶ « *And this is why the establishment and maintenance of identity is a core preoccupation in sensemaking and why we place it first in our list.* » (Weick, 1995, p.20)

Follet (1924), il envisage cette confrontation aux environnements comme une expérience créatrice, refusant de réduire cette confrontation à son résultat : la résistance. « L'enactment » est d'une certaine manière un processus de « conflit constructif », nécessaire à « l'expérience créatrice » (Follett, 1924) qu'est la construction de sens. Quatrièmement, et dans une suite logique avec le troisième point, la construction de sens est un processus social : « *[notre] conduite est contingente de la conduite des autres, que ces autres soient dans notre imaginaire ou présents physiquement.* »⁸⁷ (Weick, 1995, p.39). Autrement dit, le processus de construction de sens est fondé sur la socialisation. Ce quatrième point nous permet de revenir sur la demande des directeurs de laboratoire, qui voient les limites de leur propre processus de construction de sens, en l'absence de processus de socialisation « organisé » au sein de l'université, afin de multiplier les échanges avec d'autres directeurs. Les anciens pôles n'étaient pas suffisants. Les nouveaux comités mis en œuvre fin 2013 seront-ils une meilleure aide ? Cinquièmement, le « sensemaking » est continu, dans le sens où l'action est continue et qu'un retour en arrière est impossible. S'arrêter ne permettra pas de déterminer plus aisément les conséquences des actions. Sixièmement, le processus de création de sens est centré sur des signaux, dont la sélection et l'interprétation sont influencées par le contexte. En conséquence, le contexte, définissant les actions, doit être connu et compris. Un signal sans contexte ne peut donc pas participer à la construction de sens. En ce sens, des indicateurs construits sans une connaissance fine du contexte ne participent pas à la construction de sens. Les directeurs ne comprennent pas qu'ils ne soient pas associés à la construction de ces représentations. Septièmement, la recherche d'exactitude n'est pas au cœur du processus. La difficulté pour prendre des décisions ne vient pas d'un manque d'information, mais souvent d'une profusion de données créant ainsi de l'équivocité. Le processus de construction de sens est donc guidé par un « souci de plausibilité », qui permet « *de filtrer, distinguer les signaux du bruit en fonction de ses projets afin de ne pas se trouver submergé de données* » (Miller, 1978 ; in Weick, 1995, p.57).

⁸⁷ « *Conduct is contingent on the conduct of others, whether those others are imagined or physically present.* » (Weick, 1995, p.39)

Section II. ... à un re-couplage lâche

Le découplage pourrait donc être considéré comme une étape dans le processus d'appropriation de dispositifs de gestion, favorisant ainsi la construction de rôles et de sens dans les laboratoires, sans être trop « perturbé » par une formalisation trop hâtive. Bien que le découplage soit connoté négativement, forme d'hypocrisie organisationnelle pour Brunsson (1989), ce dernier souligne néanmoins son intérêt pour les organisations. En effet, la multiplicité des parties prenantes d'une organisation ne lui permet pas d'intégrer, dans ses pratiques, l'ensemble des injonctions émises par ces parties prenantes. Chauvey (2010) identifie même l'hypocrisie organisationnelle comme un possible levier de contrôle. Selon Geoffroy (2012), l'hypocrisie « *permet à l'entreprise de maintenir une image convenue tout en fonctionnant normalement* » (Geoffroy, 2012, p.304), l'envisageant ainsi comme une protection de l'organisation. Ainsi, « *le découplage n'est pas forcément un comportement dysfonctionnel, visant à tromper les parties prenantes externes, mais il s'analyse aussi comme le moyen de préserver un équilibre entre des rationalités différentes* » (Zelinschi et al., 2013, p.15).

Une trajectoire possible serait donc de coupler, tout en maintenant des formes de découplage. Des liens doivent être développés entre les dispositifs de pilotage, pour préserver l'unité effective de l'organisation (Fiol, 2005). Un « couplage lâche » (Orton et Weick, 1990) serait ainsi plus adapté. Il permettrait de maintenir les dispositifs informels déjà construits tout en favorisant leur renouvellement par des formes d'improvisation organisationnelle. Ce re-couplage non seulement préserverait les capacités d'improvisation des laboratoires (1) mais contribuerait aussi au renforcement des capacités d'appropriation (2).

2. Pour préserver les capacités d'improvisation des laboratoires

Moisdon (2005) insiste sur la nécessité de faciliter l'innovation organisationnelle en parallèle de l'innovation instrumentale. D'une certaine manière, un raisonnement en termes de dispositif est nécessaire. Sans citer explicitement l'improvisation organisationnelle, l'auteur appelle à « *structurer des moyens d'observation, organiser des modalités d'interprétation collective des informations, de capitalisation des expérimentations* » (Moisdon, 2005, p.248). Il faudrait préserver l'improvisation organisationnelle appréhendée comme une routine appropriative (1), ce qui suppose de maintenir une structure minimale essentielle pour développer les capacités d'improvisation (2).

2.1 L'improvisation organisationnelle comme routine appropriative...

Meyer et Rohan (1977), suivis de Brunsson (1989), préconisent le découplage pour permettre à deux systèmes de se construire et se développer. Dans la première section, nous avons souligné ce nécessaire découplage pour la construction des représentations. De façon similaire, ce découplage est nécessaire pour maintenir les capacités d'improvisation organisationnelle.

Confrontés à une situation nouvelle, à de multiples injonctions contradictoires et à une forte pression temporelle, les acteurs de la recherche universitaire ont improvisé collectivement, et non individuellement. Une réponse adaptée aux injonctions devait être apportée. Le concept d'improvisation organisationnelle, proche du concept de « bricolage » de Levi-Strauss, permet de comprendre des situations diverses comme la création d'entreprise, la décision stratégique, et les réactions en situation de crise. La crise étant caractérisée par une pression temporelle et une complexité environnementale fortes, situation menaçant le fonctionnement, les objectifs et valeurs d'une organisation (Adrot et Garreau, 2010). C'est dans ce contexte de crise que les unités de recherche ont dû improviser.

Si l'improvisation est régulièrement traitée comme rapide, Girard (2012), s'appuyant sur l'étymologie du terme, rejoint Ciborra (1999 ; 2001 ; 2002) pour qualifier l'improvisation « d'extra-temporelle » : « *Il s'agit de prendre le temps d'agir au lieu d'être pris par le temps.* » (Girard, 2012, p.108). Une « déconnexion

du temps » est donc nécessaire. En effet, vouloir répondre trop rapidement pourrait conduire non pas à improviser, mais à piocher dans des solutions déjà connues, des routines qui ne seraient pas adaptées (Weick, 1993). Pour Weick (1995), l'identité d'un individu est primordiale pour la construction de sens. Il rajoute qu'elle est multiple. Chaque individu adapte d'une certaine manière son identité, choisit son « soi », selon la situation, les interactions auxquelles il participe. Weick, s'appuyant sur les travaux de Mandler (1984), montre qu'un individu, confronté à une situation d'urgence impliquant une réactivité trop forte, peut restreindre les choix offerts par ses différents « soi ». La rapidité le contraint à négliger des aspects importants de la situation, abandonnant ainsi les réponses qui ont été acquises le plus récemment, qui sont le moins bien apprises. En conséquence, une trop grande réactivité peut restreindre le champ des possibles aux solutions les plus maîtrisées, mais peut-être les moins adaptées à la nouvelle situation. Dans notre cas, le découplage des dispositifs a laissé du temps au temps et favorisé l'improvisation organisationnelle.

Trois caractéristiques permettent de distinguer l'improvisation organisationnelle :

- une action non planifiée : les acteurs improvisent leur réponse en agissant,
- une action délibérée⁸⁸, dans le sens où elle est le résultat d'un effort intentionnel de l'organisation et/ou de ses membres.

Les structures existantes de l'organisation permettent, par une dialectique entre formalisation et flexibilité, de modifier de façon plus ou moins importante les procédures ou processus. Le phénomène est particulièrement visible dans des organisations confrontées à des ruptures, liées à des évolutions et pressions, d'origine interne et/ou externe. Toutefois, cette démarche est présente à des degrés variables dans toutes les organisations, en constante recherche d'efficacité et d'adaptabilité (Weick, 1977, p.42)⁸⁹. D'une certaine manière, elle participe à la complémentarité entre contrôle formel et informel. Pour Lévi-Strauss (1962), le bricolage consiste à faire quelque chose avec les ressources

⁸⁸ Ainsi, si Girard (2012) souligne que pour Ciborra l'action planifiée n'est pas le contraire de l'improvisation, nous proposons que l'action délibérée n'est pas, non plus, le contraire de l'improvisation.

⁸⁹ « *Then our current functioning should be effective and we should be able to preserve our ability to adapt to future contingencies.* » (Weick, 1977, p.42)

disponibles « sous la main » (ressources matérielles, cognitives, affectives, sociales, etc.), à produire une action inhabituelle et pourtant adaptée à la spécificité d'une situation (Cunha et al., 1999). Le bricolage suppose deux conditions :

- des acteurs ayant une bonne connaissance des ressources « sous la main » ;
- des acteurs suffisamment habiles pour s'en servir et les combiner entre elles (Cunha et al., 1999). Cette habileté est, dans notre cas, induite à la fois par la bonne connaissance des ressources (externes et internes), et par la participation à d'autres réseaux de recherche.

L'improvisation consiste alors à dévier par rapport aux routines organisationnelles afin de s'adapter aux évolutions de l'environnement. Cette « déviance » nécessite de ne pas négliger le « fit externe », c'est-à-dire la cohérence des politiques générales et d'allocations des ressources avec les ambitions stratégiques. Le « fit interne » doit aussi être préservé, c'est-à-dire la cohérence des pratiques de management avec la culture interne, en l'occurrence la culture « professionnelle ».

L'improvisation organisationnelle suppose aussi la possibilité de mobiliser en interne et/ou en externe :

- des ressources matérielles : information, moyens financiers, locaux, etc. ;
- des ressources cognitives, qu'elles soient implicites ou explicites ;
- des ressources affectives : sentiment d'appartenance à la communauté de chercheurs, au laboratoire... ;
- une structure sociale favorisant l'expérimentation, ce qui suppose des relations interpersonnelles, des règles formelles et informelles, et des modèles d'interaction.

Mais l'existence de ressources mobilisables ne suffit pas en soi. Il faut aussi des dispositifs contribuant à développer la communication interindividuelle pour favoriser la découverte de nouvelles pratiques et renforcer les compétences « improvisationnelles ». D'une certaine manière, l'improvisation organisationnelle nécessite une forme de transition de rôle, la création d'autres identités, telles que

Weick les comprend, chez les acteurs de l'organisation soumise à de nouvelles pressions.

Cette vision de l'improvisation organisationnelle rejoint celle de Ciborra (de Vaujany, 2009 ; 2011). D'une part, elle est insérée dans le processus d'appropriation, entre stabilisation de routines et création de nouvelles routines. Dans son article relatif au changement socio-technique, de Vaujany (2003, p.524) conçoit d'ailleurs la trajectoire improvisationnelle comme une trajectoire appropriative : « *Des séquences archétypiques à la fois moins stabilisées et plus diffuses que pour une dynamique équilibrée.* » D'autre part, s'il s'agit de faire autrement avec les moyens du bord, l'improvisation organisationnelle est aussi structurée, fondée sur des routines dynamiques. En effet, l'improvisation organisationnelle, pour favoriser cette dialectique entre formalisation et flexibilité, nécessite une structure minimale présentant certaines propriétés.

2.2 ... nécessitant une structure minimale présentant certaines propriétés

Cette structure minimale comprend les mécanismes de contrôle, les routines organisationnelles (ou mémoire procédurale), le leadership et les acteurs, ainsi que les circuits d'information. Cette structure minimale doit avoir certaines caractéristiques. Premièrement, l'organisation organique, avec des mécanismes de contrôle dominants de type idéologie ou culture, facilite l'improvisation organisationnelle. Cependant, l'improvisation est aussi possible dans une organisation soumise à des mécanismes de contrôle de type supervision directe et standardisation, à condition que ces contrôles soient si intégrés qu'ils en deviennent « invisibles » ; par exemple, lorsque la supervision directe est déléguée à des pairs ou la standardisation intégrée dans la technologie (Cunha et al., 1999). Deuxièmement, l'improvisation organisationnelle suppose des contraintes de temps, avec des mécanismes de feedback simples et rapides (indicateurs, outils de gestion). Ces derniers permettent de renforcer la motivation de l'ensemble des acteurs et d'éviter de dévier vers le chaos (objectifs non atteints ou désordres induits par une multitude de comportements individuels, en l'absence de but collectif). Ce sont ces mécanismes que les directeurs de laboratoire souhaitent. En l'absence d'outils fiables reflétant simplement l'activité des laboratoires, le mécanisme rétrospectif nécessaire à la

création de sens est plus limité. En effet, Weick insiste sur l'équivocité induite par une profusion d'informations ou d'indices. Soulignons toutefois que Weick précise que ces signes doivent aussi être régulièrement discutés et revus, afin de maintenir suffisamment de divergence d'analyse, pour voir ce qui n'est forcément visible avec ces indices. Il met ainsi en garde contre une simplification des interprétations, qui empêcherait alors la construction de sens.

Deux autres éléments sont fondamentaux pour favoriser l'improvisation organisationnelle : le style de leadership, et les caractéristiques des membres. Selon la revue de littérature sur l'improvisation organisationnelle (Cunha et al., 1999), **un leader fort doit émerger sans être de type autocratique**, et en même temps, il est essentiel qu'il y ait une rotation des leaders, la complexité de la situation appelant des savoirs et compétences différents. Le leader a pour rôle de gérer l'intendance (en interne et en externe), de fédérer (concilier les contraintes de temps, la complexité de la situation tout en rappelant les objectifs), et de faire percevoir à l'ensemble des membres l'importance de la tâche (Cunha et al., 1999). Pour favoriser l'improvisation organisationnelle, il faut diffuser une culture d'expérimentation, d'apprentissage par essais-erreurs, et surtout que le groupe ne soit pas homogène. La peur de l'échec peut constituer un frein majeur à l'improvisation organisationnelle, il est donc essentiel que chaque acteur ait le droit à l'erreur et une capacité à gérer, voire expliciter, son angoisse (liée à la situation d'improvisation). Il faut donc **des relations de confiance entre les membres et des liens suffisamment serrés**, pour construire une sorte de « filet de sécurité » qui soutienne les membres dans leurs activités. Enfin, les caractéristiques des échanges d'information dans l'organisation en interne et en externe sont essentiels, notamment **le degré de fluidité de l'information**.

Par analogie avec les équipes projets, l'improvisation organisationnelle suppose donc **une organisation de type organique**, soumise à des contraintes limitées, et ayant des priorités clairement définies tout en bénéficiant d'une certaine marge de manœuvre pour les combiner (Chédotel, 2005). Les travaux empiriques issus du management de projet mettent en évidence quatre principes : le découpage clair des responsabilités, des objectifs et marges de manœuvre clairs et partagés, des comportements fondés sur la confiance, la définition d'étapes clés (Chédotel, 2005).

La transposition de ces principes à la recherche universitaire conduit à :

- un découpage clair des responsabilités entre le commanditaire (public ou privé), le chef de projet ou directeur de laboratoire, la tutelle (présidence de l'université, coordinateur des tutelles principales et secondaires), les chercheurs ;
- des objectifs et marges de manœuvre clairs et partagés, visant à créer de la valeur pour les différentes parties prenantes (opérateurs publics ou privés, laboratoires, chercheurs, universités), en fonction de leurs spécificités et à partir des ressources mises à disposition ;
- des comportements fondés sur la confiance, la transparence et la responsabilisation pour construire des relations solides ;
- la définition d'étapes clés pour que les acteurs puissent se coordonner, avoir un feedback et réagir en fonction des imprévus ;
- des dispositifs soutenant la communication interindividuelle.

La **communication interindividuelle** constitue un composant essentiel de l'improvisation organisationnelle, plus particulièrement en situation de crise, communication qui s'appuie sur les interactions discursives, et les interactions de traduction (Adrot et Garreau, 2010). Une situation d'incertitude, de ruptures profondes dans le modèle de la recherche, provoque de l'anxiété. Cette anxiété favorise la prise de risques, l'apprentissage et le changement, à condition que les acteurs aient une confiance dans un « après », même sans preuve tangible (Gherardi, 1999). La communication interindividuelle permet de restaurer la confiance, d'expliquer et de justifier les actions envisagées. Les relations de confiance peuvent alors être maintenues, et les situations de trop forte anxiété sont limitées, évitant ainsi de décourager toute forme d'apprentissage ou de changement.

Les interactions discursives ont un autre rôle : elles favorisent la découverte de nouvelles pratiques. Pour Moorman et Miner (1998), la qualité de l'improvisation organisationnelle dépend de la capacité à mobiliser simultanément la « mémoire procédurale » (répertoire de procédures), et la « mémoire déclarative » (savoirs des intervenants). La mémoire procédurale (tacite ou non) produit une économie d'action et d'attention, et accélère la réponse, alors que la mémoire déclarative, plus théorique et plus abstraite, peut s'appliquer à une grande variété de

situations, ce qui favorise la nouveauté et la création de significations riches et complexes. La combinaison de ces deux types de mémoire suppose une « mémoire de jugement », c'est-à-dire savoir interpréter le contexte, définir à qui s'adresser et quelles ressources sont pertinentes (Girod-Séville, 1996 ; in Chédotel, 2005, p.133). L'expérience des intervenants et la confrontation de leurs points de vue sont essentiels à une compréhension riche des situations. Les interactions discursives, informelles et orientées sur la compréhension de la situation, permettent de combiner les différents types de mémoires et de développer de nouvelles pratiques. De façon complémentaire, les interactions de traduction permettent de diffuser les pratiques aux autres services, de construire un référentiel commun de pratiques. Ces interactions aboutissent à la sélection de pratiques considérées comme légitimes et sur lesquelles les acteurs ou services s'alignent (Adrot et Garreau, 2010), en les adoptant.

Pour favoriser l'improvisation organisationnelle, il est donc essentiel de concevoir ou d'avoir à disposition des outils et dispositifs de gestion (réunions, comités, etc.) qui permettent de collecter dans des délais courts les informations essentielles (provenant de l'organisation ou de l'environnement) afin d'avoir une bonne connaissance de la situation. Ces outils et dispositifs de gestion doivent aussi permettre de se réunir et de se coordonner rapidement pour gérer les imprévus (Cunha et al., 1999) afin d'accélérer la recherche de solutions créatives, de renforcer la capacité d'interprétation et de capitaliser les expériences en l'occurrence entre projets, chercheurs, laboratoires et commanditaires publics ou privés.

915/917 laboratoire, labo5, directeur

Donc, il faudrait qu'on ait une structure, un organigramme fonctionnel qui ne s'arrête pas à un conseil scientifique, mais qu'on ait au niveau du conseil scientifique un certain nombre de choses qui soient bien identifiées, rien n'empêche ça.

Donc, si on arrivait à organiser ça, on pourrait ensuite mettre en place un certain nombre de groupes de travail pour réfléchir à un vrai pilotage et à une vraie adhésion des unités à des projets.

Ainsi, si nous avons montré que cette structure minimale est présente dans les laboratoires, ce qui explique qu'ils puissent improviser en termes de pilotage, elle semble absente pour le dispositif dans son ensemble à l'université. Les directeurs réclament des dispositifs équivalents à ce qu'ils ont pu mettre eux-mêmes en place, et plus d'indices formels relatifs à l'activité recherche, conçus comme des « filtres réduisant le bruit ambiant » (Weick, 1995). En synthèse, il convient de trouver les modalités de re-couplage des dispositifs permettant la co-construction des représentations partagées nécessaires au pilotage. Un couplage de structure, et un couplage de construction de sens.

3. Pour renforcer les capacités d'appropriation de l'université

L'état d'appropriation du dispositif de pilotage peut être caractérisé par un découplage. Un découplage entre un dispositif formel centré sur le reporting externe et l'obligation de rendre compte, dispositif qui ne répond pas aux besoins des laboratoires, et un dispositif plus informel dans les laboratoires, qui trouve ses limites en l'absence de fonction support au niveau de l'administration centrale. Comme le souligne Dumez (2008, p.8) dans l'introduction au dossier sur l'obligation de rendre des comptes : « *Le dossier tel qu'il se présente ici ouvre donc peut être un chantier : constituer les dispositifs de rendu de comptes sur l'action, non pas comme d'impossibles retours sur des objectifs illusoires, mais, [...] comme des dimensions de la créativité de l'agir.* » Cette complémentarité des dispositifs a pour objectif leur mise en cohérence. Elle suppose la co-construction d'une conscience collective pour la construction de sens (2.1), afin de faciliter le re-couplage entre les dispositifs externes et internes (2.2).

3.1 Faciliter l'émergence d'une conscience collective

Les directeurs de laboratoire sont demandeurs d'une forme de réduction d'équivocité (Averseng, 2011) : une équivocité relative aux buts de l'organisation universitaire, en termes de stratégie pour la recherche. S'ils ne sont pas forcément tous dans une démarche de transition vers un rôle parfaitement identique, chacun évoque la nécessaire construction d'une nouvelle identité, face aux injonctions externes en termes de pilotage de la recherche. Ainsi, chacun à son niveau a amorcé un processus de construction de sens, à un niveau individuel

(le leur), mais aussi à un niveau collectif, celui du laboratoire. En s'appuyant sur cette démarche, ils ont contribué à réduire l'équivocité au niveau de leur unité de recherche.

Les directeurs de laboratoire ont intégré (consciemment ou non⁹⁰) que cette équivocité peut créer une forme de peur ou d'anxiété, un dysfonctionnement émotionnel. En effet, si Eggrickx et Mazars–Chapelon (2012) indiquent que les émotions peuvent être « *des leviers importants pour la prise de décision et pour la poursuite de l'action* » (Eggrickx et Mazars–Chapelon, 2012, p.62), ces auteurs soulignent les effets négatifs des dysfonctionnements émotionnels (un excès d'anxiété, par exemple) sur l'apprentissage organisationnel. Ces effets peuvent être le retrait, ou la résistance passive dans les processus de changement, contribuant ainsi à une forme d'inertie organisationnelle (Huy, 2002). Huy (2002)⁹¹ insiste sur le rôle particulier des middle managers dans le processus d'équilibrage émotionnel, processus favorable à de bonnes conditions pour le changement.

« Les managers intermédiaires sont structurellement plus proches de leurs employés et donc probablement plus attentifs aux besoins émotionnels de leurs subordonnés. En comparaison avec les cadres supérieurs, pris par une multitude de demandes externes, les managers intermédiaires sont susceptibles d'avoir plus de temps pour interagir avec leurs employés. » (Huy, 2002, p.32)⁹².

Cette aptitude à assurer un équilibre émotionnel collectif est considérée comme une capacité nécessaire au leader, pour assurer la continuité organisationnelle (Huy, 1999 ; 2002). Sanchez–Burks et Huy (2009) soulignent d'ailleurs qu'il s'agit d'une capacité à développer, une compétence nécessaire au leadership. Si nous resituons cette notion dans notre étude de cas, nos résultats montrent aussi un leadership relationnel, entre les directeurs de laboratoire et les chercheurs. Ainsi,

⁹⁰ Nous nous orienterions plus vers une intégration non consciente de cette équivocité, en raison de l'identité de professionnel de la recherche que comporte le rôle de directeur de laboratoire.

⁹¹ Soulignons ici que, si les recherches de Huy sont menées dans un contexte de changement radical, il élargit sa réflexion aux organisations en général, en raison de leur insertion dans des environnements changeants.

⁹² « *Middle managers are structurally closer to their employees and so are likely to be more attuned to their subordinates' emotional needs. Compared with executives caught up in many external demands, middle managers are likely to have more time to interact with their employees.* » (Huy, 2002, p.32)

le rôle des directeurs de laboratoire, notamment dans leur fonction d'assureur, consisterait à maintenir un équilibre émotionnel au sein du laboratoire.

Certains ont perçu cette nécessité, par exemple :

- en demandant au CNRS des formations sur mesure, relatives au conflit, par exemple ;
- en instaurant la mixité des équipes entre enseignants-chercheurs et chercheurs ;
- ou encore en « formant » les jeunes chercheurs à répondre aux appels à projets nationaux et européens, grâce à des appels à projets internes à leur laboratoire.

Ajoutons qu'il ne s'agit pas de supprimer les émotions, telles que l'anxiété, mais d'en éviter les excès, qui pourraient conduire à un cercle vicieux bureaucratique (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012).

Les démarches initiées par les directeurs de laboratoire ont favorisé une improvisation organisationnelle qui a certainement⁹³ aussi contribué à faciliter l'identification des buts de l'unité de recherche. D'une part, la constitution de sous-groupes organisés autour de thématiques relativement « traditionnelles » a permis de maintenir le minimum de stabilité nécessaire à la structure, pour le maintien de routines génériques. D'autre part, les groupes transversaux constitués autour de thématiques nouvelles, les appels à projets internes ou autres improvisations organisationnelles ont facilité le développement des capacités d'interprétation des chercheurs, les maintenant ainsi en situation d'interaction vigilante (Lorino, 2006 ; cité par Averseng, 2011, p.76). Weick et Roberts (1993) soulignent l'importance de ces processus d'interrelation vigilante reposant en partie sur la communication verbale. En effet, les échanges sous forme de discussion concourent à une meilleure compréhension des problèmes et difficultés, et facilitent ainsi l'anticipation des actions possibles en situation imprévue.

⁹³ Soulignons que nos résultats ne nous permettent pas d'être affirmatifs quant à la réelle « compréhension » des buts collectifs de chaque unité de recherche par l'ensemble des acteurs. En effet, nous n'avons pas interrogé les chercheurs, ni les chefs d'équipe.

Les directeurs de laboratoire contribuent ainsi au développement d'une coordination relationnelle entre chercheurs, avec des acteurs attentifs à la situation globale et aux autres, instaurant alors plus de confiance et le respect mutuel. D'une certaine manière, les directeurs de laboratoire ont facilité et continuent de faciliter l'émergence d'une conscience collective au sein de leur laboratoire. Cette idée de conscience collective, Weick l'évoque dès son ouvrage de (1995), en citant Wiley (1988), qui s'appuie sur le concept de Durkheim. Il s'agit de faciliter l'émergence d'une « signification intersubjective », distincte des « significations intra subjectives » de chaque individu. Ce processus prend forme grâce aux interactions entre acteurs de l'organisation, à « *la transformation du soi, du « Je » dans le « Nous »* » (Weick, 1995, p.. 71)⁹⁴. Ainsi, la conscience collective est un ensemble de processus cognitifs collectifs fondés sur les interactions entre acteurs de l'organisation.

Weick souligne l'importance de cette conscience collective pour la création de sens dans une organisation. Ces processus reposent en effet sur la construction d'identités, des rôles qui doivent être pérennisés, au-delà des personnes : « *Si la capacité au renforcement mutuel des interprétations est perdue quand les personnes sont remplacées, alors ni l'organisation [la structure], ni la construction de sens ne peuvent persister.* » (Weick, 1995, p.73). Le re-couplage entre les dispositifs de pilotage doit ainsi avoir pour objectif le « renforcement mutuel des interprétations », d'une part en facilitant l'émergence d'une structure au niveau de l'université et d'autre part en développant les interrelations. Le schéma qui suit tente de représenter, avec tous les manques qu'une schématisation peut comporter, ce que pourrait être ce couplage lâche : un processus d'organizing (Weick, 1977 ; 1995 ; 2005), entre une structure facilitant la continuité organisationnelle et les nécessaires interrelations au sein de chaque sphère, mais aussi entre elles, et un processus de construction de sens comprenant la création de rôles, au-delà des personnes.

Nous avons tenté de représenter dans le schéma qui suit les formes que pourraient prendre cette structure. Ainsi, sont volontairement proposées des interrelations que nous appelons formelles car facilitées par une structure, et des

⁹⁴ « *The self gest transformed from "I" into "we" »* (Weick, 1995, p. 71)

interrelations que nous qualifions d'informelles car non « encadrées » par une structure.

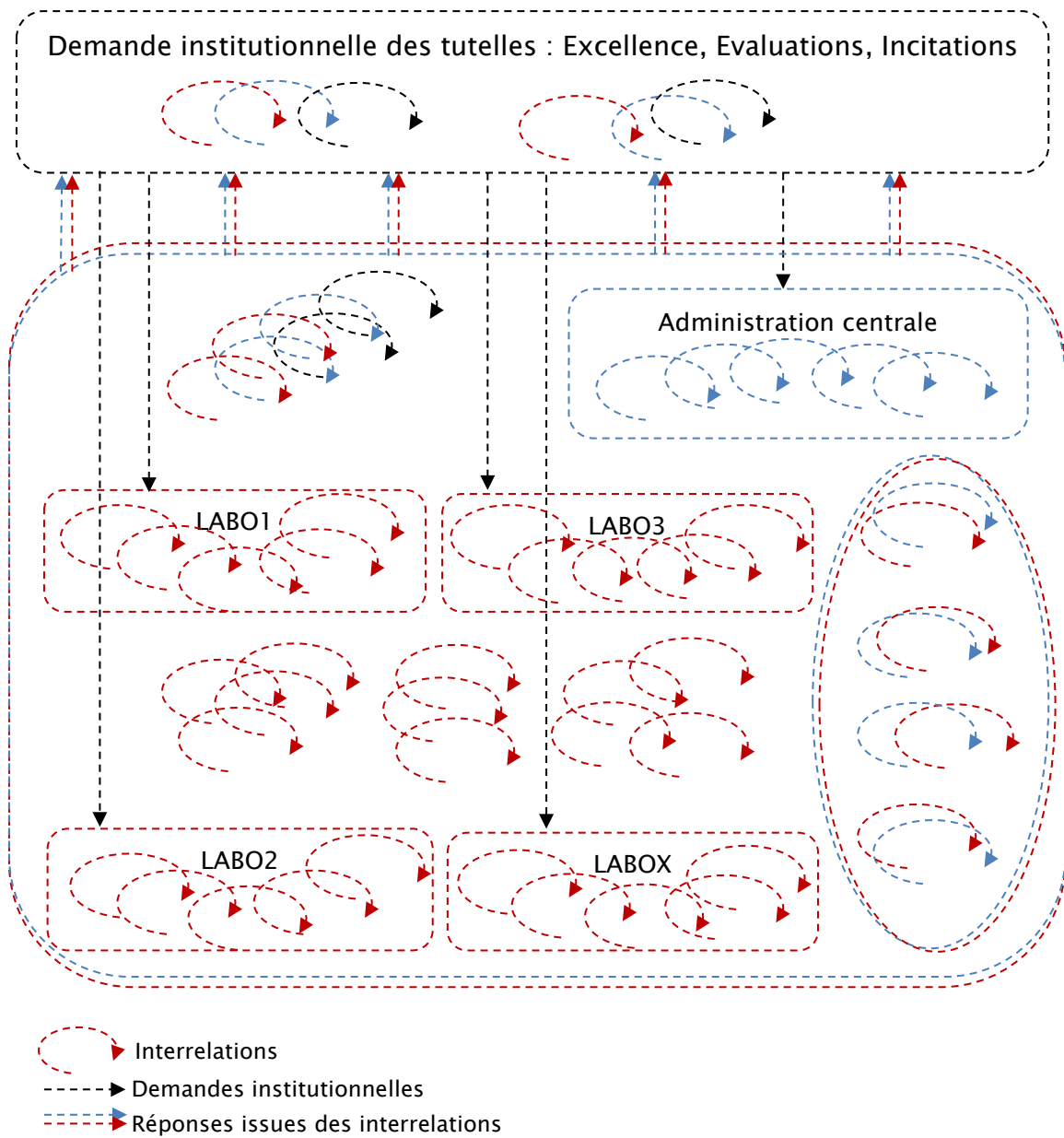


Figure 44 : Structures et construction de sens pour un re-couplage lâche

Pour une conscience collective, la construction d'une autre identité pour les acteurs de l'administration centrale semble alors nécessaire. D'autres rôles doivent certainement être construits, inventés. C'est ce temps de construction que demandent certains présidents d'université ⁹⁵ :

- « *Qu'on nous laisse le temps de travailler et de mettre en place nos projets. Les équipes sont fatiguées* », confirme Gilles Roussel (université Paris-Est-Marne-la-Vallée).
- « *Contrairement aux structures administratives du CNRS par exemple, qui comptaient environ 60 % de catégorie A, la proportion s'inverse à l'université, avec plutôt 60 % de catégorie C. Il nous faudra du temps pour apprendre l'autonomie.* »
- « *J'ai des progrès à faire pour faire circuler l'information, reconnaît Frédéric Dardel (Paris 5). Mais justement, avec ce nombre de décisions prises au niveau central, c'est difficile.* »
- « *Je savais que cela ne serait pas une promenade de santé, admet le président lyonnais François-Noël Gilly (Lyon 1), mais la situation est vraiment compliquée à gérer.* »

3.2 Remettre de la cohérence entre les dispositifs externes et internes

Les développements précédents conduisent à envisager une trajectoire d'appropriation vers un re-couplage lâche entre les dispositifs de pilotage externes et internes, pour renforcer les capacités d'appropriation. Ce qui suppose de capitaliser à partir des processus de création de sens dans le centre opérationnel. En d'autres termes, il faudrait s'appuyer sur une structure minimale présentant certaines propriétés, pour favoriser des formes d'improvisation organisationnelle, étendues à l'université, au cas d'ensemble. Cette trajectoire pourrait n'être qu'un scénario idéal (2.2.1). Dans l'environnement institutionnel, la vision instrumentale tend tellement à dominer qu'il ne faut pas écarter l'hypothèse d'une trajectoire vers un scénario « catastrophe » (2.2.2).

⁹⁵ Voir à ce propos le dossier réalisé par *L'Etudiant* avec pour sujet la première année des présidents nouvellement élus en 2012 : <http://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/2012-2013-l-an-i-des-nouveaux-presidents-d-universite/>

3.2.1 Un scénario idéal ?

La trajectoire idéale d'appropriation telle que nous la concevons viserait donc à re-coupler les dispositifs, du point de vue de la forme, et du sens, par un renforcement des capacités d'appropriation au niveau des laboratoires et un développement de ces capacités à un niveau central. Les capacités d'interprétation doivent être renforcées. Pour cela, nous avons vu que la création de dispositifs organisationnels étaient certes demandée, mais aussi utile pour l'appropriation. En effet, le développement de nouveaux rôles et leur pérennisation nécessitent l'émergence d'une conscience collective, essentielle à leur préservation au-delà des individus.

Considérant d'une part que le type d'organisation influence les modes de contrôle, et d'autre part que le pilotage s'inscrit dans le paradigme de l'interprétation, quelle structure pouvons-nous envisager ? D'une certaine manière, les développements précédents suggèrent une forme hybride, permettant continuité et improvisation : une organisation qui faciliterait les interrelations réciproques, les échanges informels, tout en s'appuyant sur une structure qui permettrait le développement de rôles « stables », indépendants des individus (Gittell et Douglass, 2012). En effet, Gittell et Douglass (2012) soulignent la nécessaire pérennité des rôles, pour que le processus de construction de sens, fondé sur les interrelations, ne « s'effondre » pas à chaque changement d'individu. Ce risque est particulièrement inhérent aux périodes de changement. Ainsi, Mintzberg (1993) insiste sur la nécessité d'alternance aux postes de manager, surtout lorsque l'environnement est turbulent.

En réponse à cette double nécessité, de pérennité de rôles, et d'interrelations réciproques, Gittell et Douglass (2012) proposent une forme hybride d'organisation, à la fois bureaucratique et relationnelle : une « bureaucratie relationnelle »⁹⁶. En effet, chaque type a des avantages et des inconvénients. D'une part, les organisations en réseau offrent la possibilité de « répondre » à de nouvelles situations, en raison de leur caractéristique principale : les relations réciproques entre acteurs. Toutefois, ces interrelations reposent trop souvent sur des individus, fragilisant ainsi l'organisation. D'autre part, les bureaucraties,

⁹⁶« Relational bureaucracy »

s'appuyant sur des structures formelles, assurent une forme de pérennité, mais leur « lourdeur » peut être un handicap en termes d'adaptabilité, de réaction en situation imprévue, voire d'anticipation. Cette organisation hybride, modélisée par Gittel et Douglass (2012), « *utilise les structures formelles pour intégrer les relations réciproques dans les rôles de clients, travailleurs et managers, facilitant des réponses [aux autres] attentives, rapides et « informées »* »⁹⁷ (Gittel et Douglass, 2012, p.714). Cette organisation est en quelque sorte ce que les directeurs de laboratoire ont voulu mettre en place dans leurs unités : « *un équilibre entre structures et action* » (Bernoux, 2004, p.61) En créant de nouvelles structures formelles, fondées sur des rôles bien identifiés, ils ont développé des processus d'interrelations, fondées sur les différents rôles des membres des laboratoires. Notre trajectoire idéale tendrait donc vers la « construction » de cette organisation hybride au niveau de l'université, afin de faciliter le pilotage de la recherche.

La réflexion de Gittel et Douglass (2012) s'appuie sur trois types de rôles : le client, le travailleur et le manager. Adapté à la construction d'un dispositif de pilotage de la recherche à l'université, ce « système » de rôles pourrait être l'enseignant-chercheur (chercheur), le manager, et l'analyste. Revenons sur l'analyste, ou le spécialiste de gestion (Mintzberg, 1993). Les managers, au fur et à mesure que l'environnement devient plus complexe, sont dans un « cercle vicieux ». Les nécessaires interrelations se multiplient, les activités deviennent plus fragmentées, en raison des multiples réponses à apporter. Les pressions augmentent. Or, « *le spécialiste de gestion peut apporter au [manager] une aide significative dans le traitement de l'information et l'élaboration de la stratégie, à condition qu'il comprenne mieux le travail du [manager] et qu'il puisse se ménager un accès à sa base de données verbales* » (Mintzberg, 1993, p.19). Une majorité de directeurs de laboratoire insiste d'ailleurs sur l'importance de ce « spécialiste de gestion » à leur côté. L'intégration du rôle d'analyste dans les dispositifs de coordination du laboratoire faciliterait les interrelations entre tous les rôles de l'unité de recherche (chercheur, manager, analyste) en permettant à l'analyste d'avoir accès aux différents échanges verbaux entre professionnels.

⁹⁷ « We theorize relational bureaucracy as a hybrid that uses formal structures to embed reciprocal relationships into the roles of customers, workers, and managers, enabling earing, timely, and knowledgeable responses to others. » (Gittel et Douglass, 2012, p.714)

Une meilleure compréhension des opérations faciliterait l'émergence de stratégies.

Ce système de rôle n'est pas suffisant, les interrelations doivent pouvoir avoir lieu (Gittel et Douglass, 2012). Un système facilitant l'émergence « *de processus d'interrelations réciproques fondés sur des rôles* » (Gittel et Douglass, 2012, p.175) peut alors être esquissé. Il comprendrait des interrelations de leadership, de coordination entre acteurs, de coproduction des informations, voire des représentations quand elles peuvent être communes.

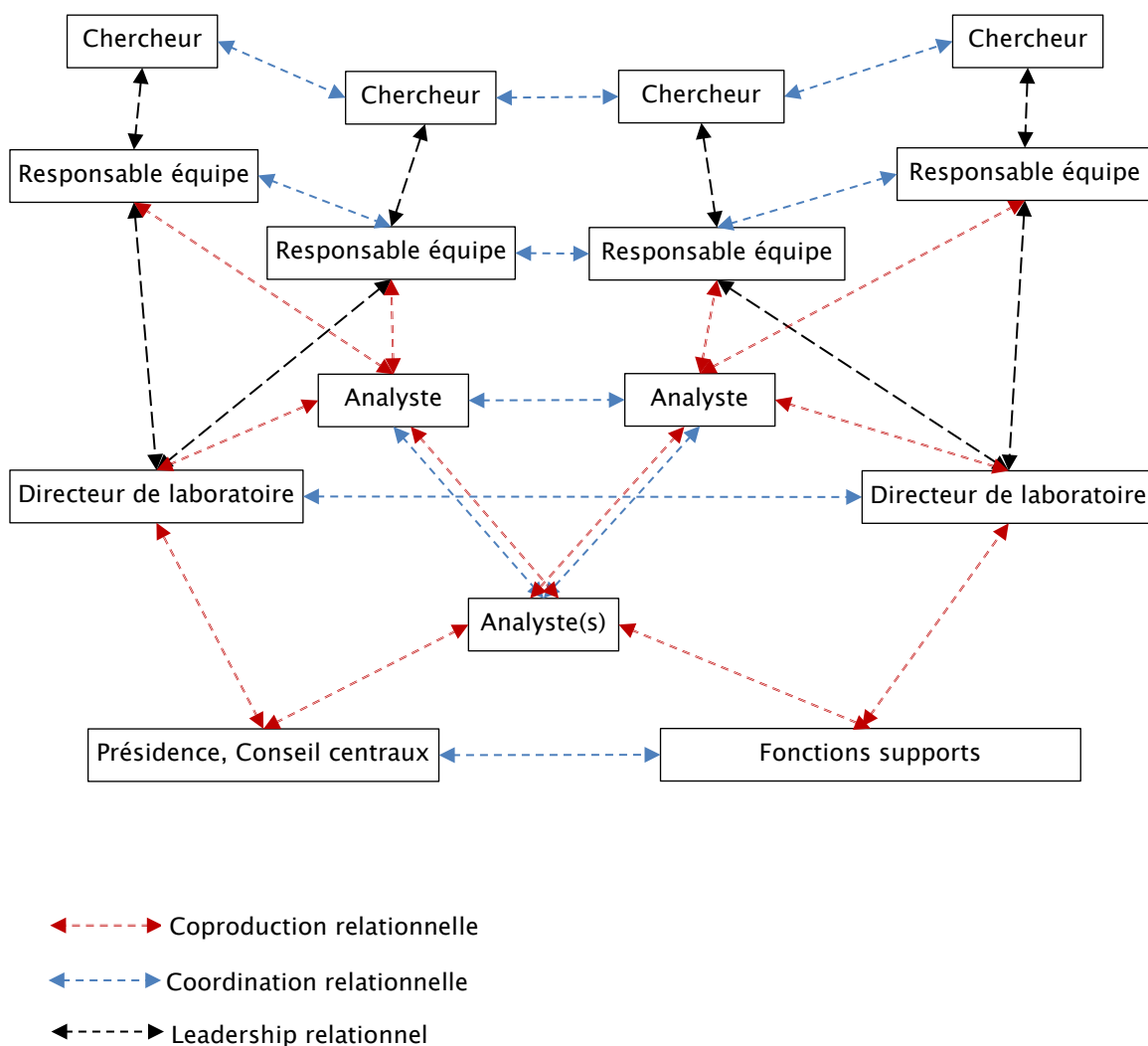


Figure 45 : Vers un système de rôles et d'interrelations pour le pilotage ?
(adapté de Gittel et Douglass, 2012, p.715)

Ce scénario idéal permettrait l'émergence d'un réel pilotage, tel que nous interprétons les demandes des directeurs de laboratoire, et que nous retrouvons

dans le modèle des « modélons » explicité par Lorino (Lorino, 1995, p.119-123). Dans sa proposition du nouveau paradigme du pilotage, Lorino insiste en effet sur l'origine de la crise du contrôle : les interprétations sont imposées, alors que le rôle du contrôle devrait être d'informer pour faciliter les interprétations. La problématique réside dans les modalités de construction des représentations participant à l'interprétation. Pour éviter les représentations technocratiques, il est possible de prendre appui sur la recherche heuristique, « *qui s'applique aussi bien à l'information non numérique qu'à l'information numérique* » (Simon, 1991 ; cité par Lorino, 1995, p.117). Les méthodes heuristiques, que sont par exemple les méthodes de diagnostic ou d'identification de problèmes, pourraient se révéler être adaptées : « *Des « trucs frustrés » pour penser compliqué à tout instant au lieu de « pensées compliquées mises en conserve » pour ne plus penser ou pour penser le moins possible face à l'action.* » (Lorino, 1995, p.117) Pour expliciter son « programme pour le pilotage », Lorino (1995) présente le programme japonais fondé par 18 entreprises et 7 centres de recherche universitaires. A l'origine de ce projet se trouve le constat d'échec des systèmes d'une entreprise (de production, de contrôle, d'utilisation des ressources...) face à l'inattendu ou en environnement changeant. Plus précisément, concernant le contrôle, ses caractéristiques rigides et immuables et sa centralisation ne sont pas adaptés. S'inspirant des systèmes vivants, les participants au projet distinguent trois aptitudes essentielles pour ces systèmes (dans leur cas, les systèmes de production) dépendant de 5 caractéristiques (Lorino, 1995, p.118).

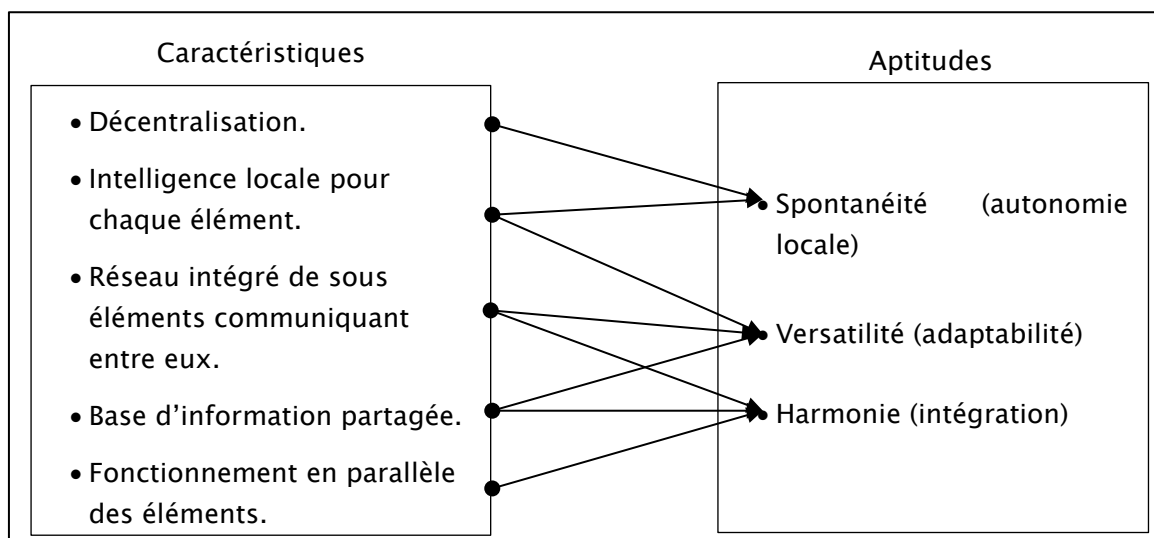


Figure 46 : 5 caractéristiques pour 3 aptitudes des organismes biologiques

Le « modélon » évoqué plus haut est inspiré du fonctionnement des organismes biologiques. Il doit en conserver les aptitudes, et par voie de conséquences les caractéristiques⁹⁸, pour faciliter les interprétations. Le modélon est ainsi une « *unité de traitement de l'information* » (Lorino, 1995, p.119), un élément des systèmes de production envisagés par le groupe projet, qui contient des données structurées dans des objets. Chaque modélon peut être objet d'un autre modélon, à un « échelon supérieur ». Un élément central de la réflexion est le « *fonds informationnel partagé* ». Transposé à l'université, le système des « modélons » pour le pilotage de la recherche pourrait être représenté ainsi.

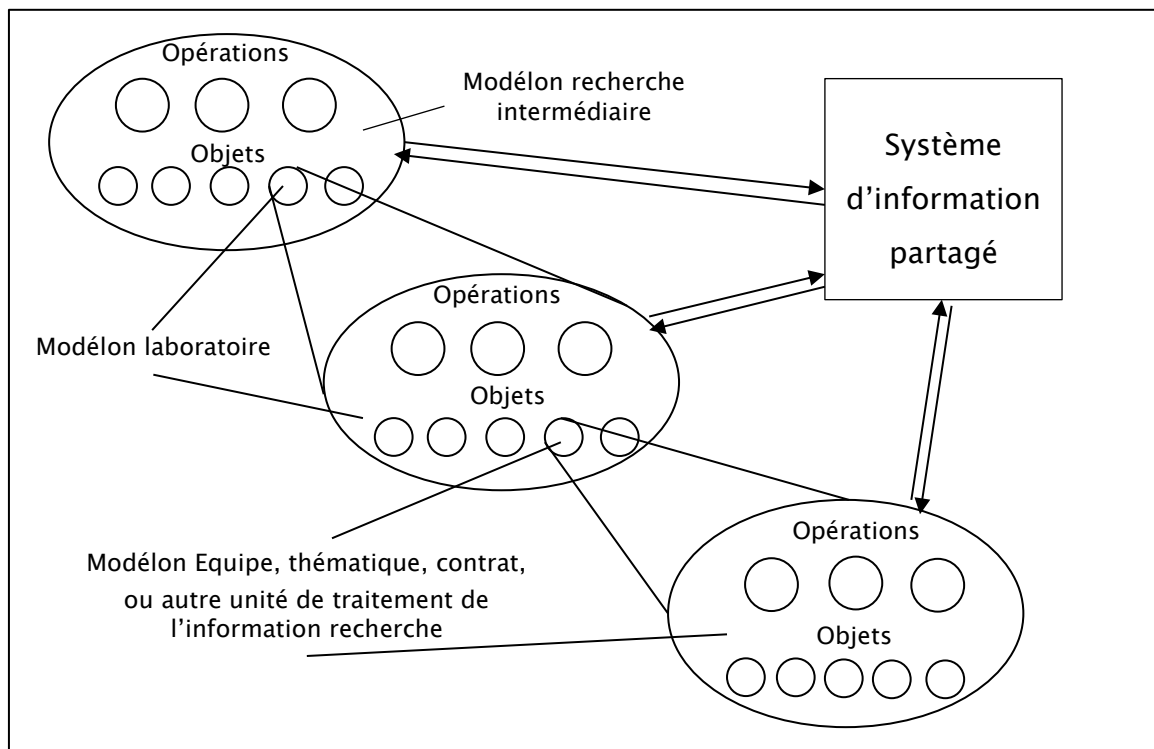


Figure 47 : Des « modélons » pour le pilotage de la recherche
(adapté de Lorino, 1995, p.119-120)

Un second intérêt est de partir des opérations, afin de garantir le maximum d'informations élémentaires. Cela permet de compléter le système d'information du directeur de laboratoire, pour lequel les représentations formelles agrégées n'ont que peu d'utilité (Mintzberg, 1993). Les directeurs de laboratoire sont en demande d'informations « brutes », pour construire leurs interprétations. En multipliant les structures organisationnelles au sein de leurs laboratoires, ils ont

⁹⁸ Notons que nous avons interprété les écrits de Lorino (1995, p.118-119), pour certains liens entre caractéristiques et aptitudes.

facilité d'une part l'émergence d'informations brutes, plutôt informelles, et d'autre part les interrelations nécessaires entre différents rôles. Ce système de pilotage facilite les interprétations locales pour l'action, sur la base d'informations partagées, d'interrelations, de détection des erreurs. Ce dispositif aurait alors l'avantage de re-coupler le pilotage externe et le pilotage interne. En effet, les informations partant des opérations pourraient être agrégées en représentations selon les besoins.

En synthèse, le renforcement des capacités d'appropriation aux différents niveaux organisationnels de l'université, par la mise en œuvre de ce dispositif organisationnel hybride, favoriserait un dispositif de pilotage permettant les interprétations locales. Nous représentons dans le schéma suivant les différentes phases qui conduiraient au scénario idéal.

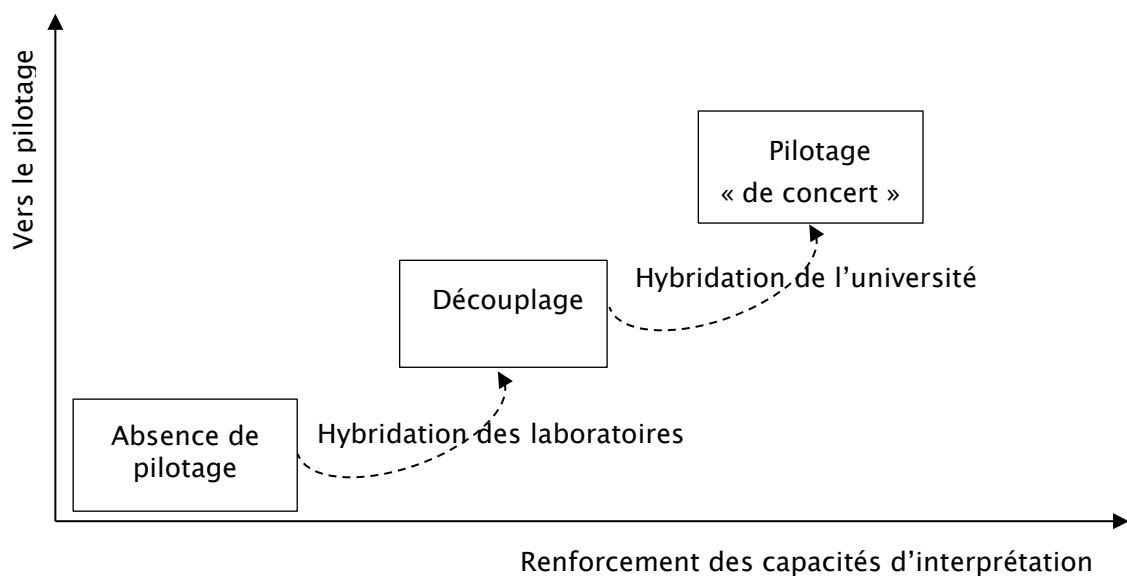


Figure 48 : Un scénario idéal ?

3.2.2 Un scénario catastrophe ?

Si l'université impose en interne le seul rendu de compte sans favoriser l'interrelation des interprétations pour l'action, il y a un fort risque de renforcer la concurrence entre laboratoires. Les acteurs ne pouvant pas prédire la conduite des autres acteurs sans système d'interrelation, l'action collective serait difficilement envisageable. Dans ces conditions, chaque laboratoire pourrait continuer à développer son propre système de pilotage, mais un dispositif de

gestion ayant pour finalité le pilotage de la recherche à l'université conserverait sa caractéristique de découplage, se dirigeant vers une bureaucratie de type mécaniste, dont le « *problème essentiel vient [...] de la séparation nette entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie* » (Mintzberg, 1982, p.305). Mintzberg souligne que le risque pour une bureaucratie professionnelle de « dériver » vers une bureaucratie mécaniste, est renforcé par la volonté de standardiser les résultats et par voie de conséquence les activités des professionnels. En effet, les acteurs professionnels se trouvent alors en situation « d'empêchement » : une forme d'impossibilité de construire une conscience collective par une absence d'interrelations. Qui plus est, la seule organisation en réseau, fondée sur des interrelations reposant sur les individus et non les rôles peut s'effondrer dès le changement de manager. Ainsi, une alternative qui envisagerait la multiplication des projets ou organisations en réseau, découplée totalement d'une structure bureaucratique qui ne répondrait qu'à l'obligation de rendre compte, pourrait être source de « déconstruction de sens », le risque principal étant l'absence de but commun et de conscience collective. Ce risque existe : d'une part en raison du rôle majeur de l'environnement institutionnel dans la construction des dispositifs techniques et organisationnels pour le pilotage de la recherche ; d'autre part en raison d'une tendance à renforcer les pressions pour un « pilotage » de type instrumental.

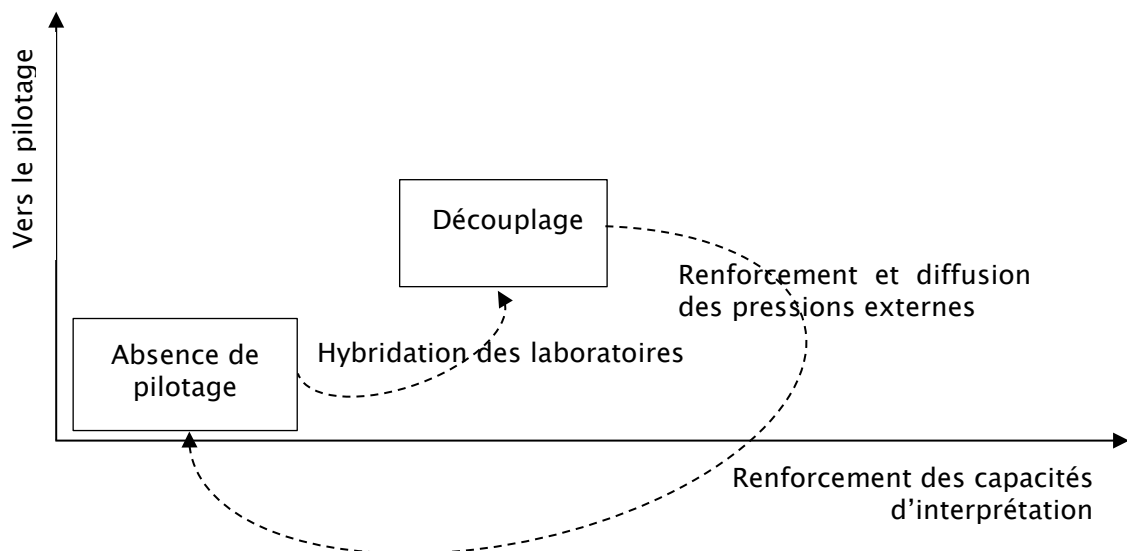


Figure 49 : Un scénario catastrophe ?

Dans leurs travaux relatifs au processus d'adaptation technologique dans les organisations, Tire et Orlikowski (1994) mettent en évidence des « fenêtres d'opportunité » (windows of opportunity) qu'il est nécessaire de saisir pour favoriser le processus. Ils soulignent que les efforts d'adaptation ne sont pas linéaires dans le temps : les actions favorisant ce processus sont majoritairement mises en œuvre après l'implémentation initiale quand la rupture induite par le changement incite encore les acteurs à reconsidérer leurs modes d'action. Ces capacités diminuent au fur et à mesure que de nouvelles routines se créent. Ces réflexions conduisent à penser que le re-couplage des dispositifs de pilotage de la recherche doit intervenir dans des délais relativement courts.

Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre visait à effectuer un retour réflexif sur l'appropriation, ce qui suppose une réflexion sur la trajectoire appropriative. Considérant les phases du processus d'appropriation, il faut dans un premier temps comprendre les mécanismes à l'œuvre pour l'adoption des dispositifs de pilotage. Le processus d'institutionnalisation et les travaux de Mintzberg (1982) conduisent à envisager ce découplage comme inévitable. Loin d'être un écueil, ce découplage peut aussi être compris comme un levier pour renforcer l'appropriation du dispositif de pilotage à l'université, pour favoriser la création de sens. Il permet aussi de tenir compte de la vitesse d'adaptation de l'organisation (March, 1981). **En ce sens, le découplage constitue une étape dans le processus d'appropriation.**

Toutefois, ce découplage devrait être suivi d'une seconde étape, contribuant à une création de sens et de forme du dispositif de pilotage de la recherche pour l'université dans son ensemble. Il permettrait un re-couplage « lâche » des dispositifs de pilotage.

Pour Weick (1995), le processus de création de sens suppose conjointement une création de structures et de processus de construction de sens, qui se soutiennent mutuellement. Des formes d'hybridation entre bureaucratie et réseau permettraient de construire une bureaucratie relationnelle (Gittel et Douglass, 2012). Un idéal à l'opposé du scénario catastrophe, toujours possible si les parties prenantes externes (en l'occurrence le ministère) persistent à imposer ses propres représentations et interprétations. La trajectoire idéale serait en quelque sorte une voie vers plus ou « mieux » d'autonomie pour les universités : un plus d'autonomie pour mieux assumer ses responsabilités. Une trajectoire à partir d'un point d'équilibre (de Vaujany, 2003), couplée à une trajectoire improvisationnelle.

CONCLUSION GENERALE

La prolifération des outils de gestion dans les organisations constitue le point de départ de ce travail doctoral. Notre expérience professionnelle en contrôle de gestion et systèmes d'information, nous a amenée à constater les enjeux et les limites liés à la prolifération des outils de contrôle de gestion dans une organisation. Ces outils censés participer au pilotage en facilitant les interprétations, sont régulièrement sous-utilisés, voire abandonnés. La question de l'appropriation des dispositifs de pilotage est alors posée.

Grâce aux apports de la littérature relative aux outils de gestion, au contrôle de gestion et à l'appropriation, nous avons construit une méthode d'observation de l'appropriation d'un dispositif de pilotage. Nous souhaitons d'une part identifier les caractéristiques des dispositifs de pilotage d'une organisation et d'autre part appréhender leur évolution. Appliquée aux dispositifs de pilotage de la recherche à l'université, cette méthode se révèle très utile pour répondre à notre problématique.

Cette recherche présente ainsi des apports théoriques, méthodologiques, managériaux et didactiques. L'analyse des limites de ce travail conduit à envisager de multiples perspectives.

Apports théoriques

Les résultats conduisent à constater le découplage des dispositifs de pilotage des laboratoires et de l'administration centrale. Nous avons proposé une analyse de ce découplage comme une étape inévitable, et en même temps utile à l'appropriation des dispositifs. Un temps de latence, laissant la possibilité à chacun et chaque groupe d'acteurs de créer du sens, serait donc nécessaire pour développer les dispositifs de pilotage.

Ce temps de latence facilite l'émergence de rôles et la distribution des rôles entre acteurs, dimensions essentielles dans l'évolution du dispositif : le système de rôles, ainsi que la distribution de rôles entre acteurs. Notre recherche s'est surtout centrée sur le rôle des directeurs. Une perspective de recherche serait alors d'approfondir cette distribution des rôles. Nous pourrions ainsi poser la question suivante : qui assume le rôle de pilote, et de quelle manière ? (Justin,

2006). Henri Bouquin attribue à l'acteur « pilote » trois fonctions principales : observer l'action, faire le point et agir en prenant des décisions correctives. Si les directeurs de laboratoires semblent assumer ces trois aspects du rôle de pilote, ils demandent plus de moyens, plus de soutien pour développer leurs capacités d'observation et d'interprétation. La question reste posée quant à la distribution des rôles de pilote entre l'Etat, la présidence et l'administration centrale. Il semblerait qu'il y ait deux types de pilotes :

- Des directeurs de laboratoire qui pilotent l'activité ;
- Des acteurs (ministères, présidence de l'université, administration centrale) qui semblent pour l'instant plus orientés sur l'observation que l'évaluation.

L'approche institutionnelle, couplée à l'approche par le dispositif est essentielle à la compréhension de la philosophie gestionnaire du dispositif à l'œuvre (Hatchuel et Weil, 1992). Cette démarche facilite aussi la compréhension du processus d'appropriation. Si l'accession aux RCE (2010) imposait de développer le pilotage de la recherche, avec des modes d'évaluation relativement standardisés depuis la LOLF, c'est la double sanction par les ressources (allocation des budgets aux laboratoires et financements sur contrats) qui a été déterminante dans le processus d'appropriation.

Les résultats montrent qu'il faut aller du paradigme du contrôle au paradigme du pilotage, fondé sur l'interprétation. Les acteurs de la recherche ont construit des espaces essentiels à la construction de sens, individuelle et collective, pour favoriser la cohérence interne, et concomitamment à la construction de forme. Ils mettent en évidence l'une des causes de la « crise du contrôle » : une construction de forme avant la construction de sens, qui conduit à l'hyper instrumentation des dispositifs (et vice versa ?), et la prescription des actions.

Le schéma ci-dessous constitue une synthèse des résultats et de notre discussion. Il permet, en outre, de re-situer le rôle essentiel du découplage dans le processus d'appropriation.

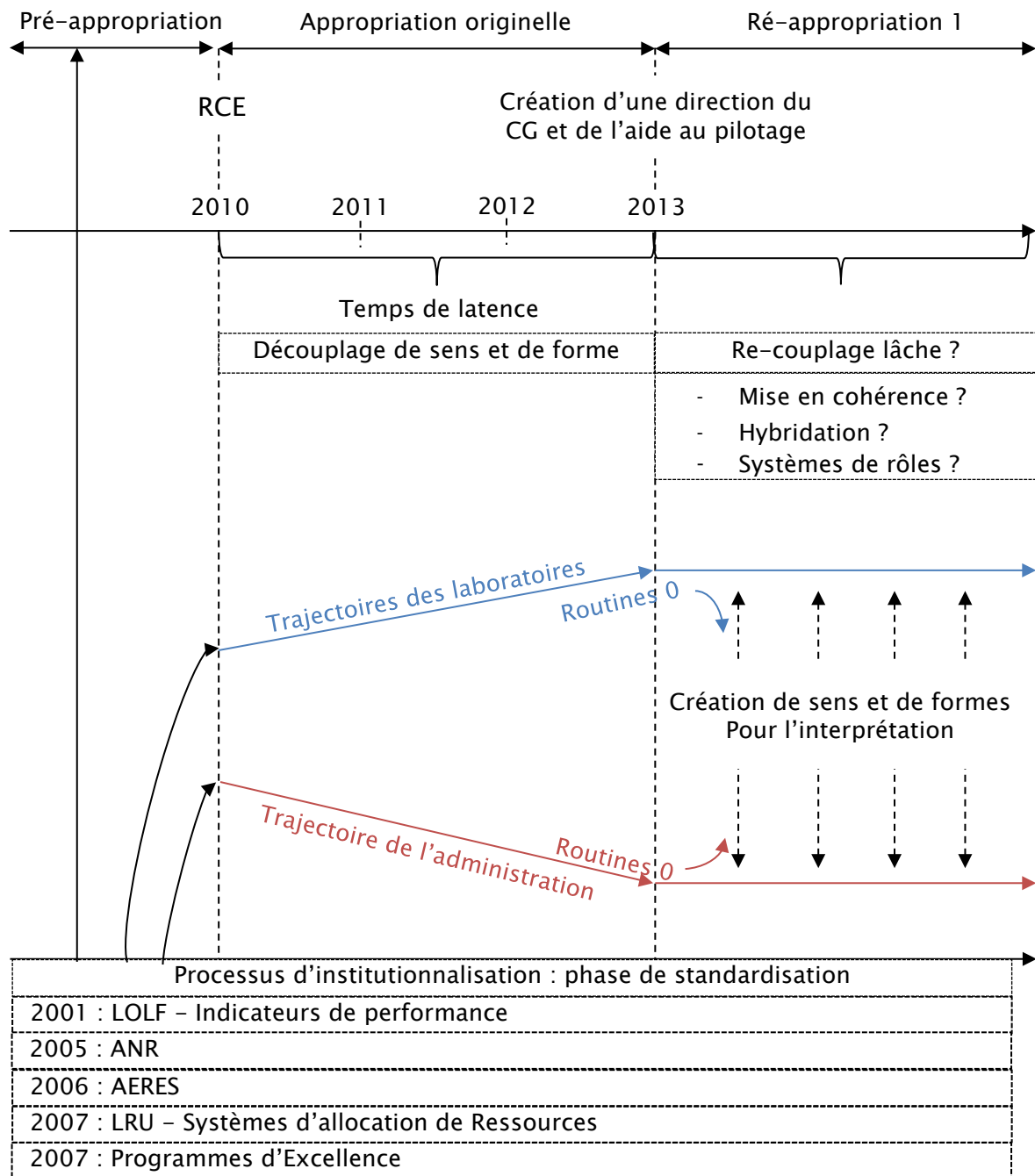


Figure 50 : Appropriation : analyse séquentielle (adapté de Dumez et Rigaud, 2008, p.5)

Enfin, notre recherche vient compléter d'autres recherches sur les bureaucraties professionnelles non lucratives. Si nous avons observé un découplage du dispositif de pilotage entre administration centrale et laboratoires, certains signes montrent les changements à l'œuvre en termes de gestion interne. L'expression des besoins par les directeurs (plus de stratégie commune, plus d'outils supports) constituent un premier signe. Une direction de laboratoire qui se « managérialise » ? Une administration centrale appelée à se professionnaliser ?

Apports méthodologiques

« Aucun processus social ne peut se comprendre sans considérer qu'il est localisé dans le comportement des individus, et en particulier dans leurs perceptions d'eux-mêmes et des autres. Le problème est de relier la vision plus large et la vision plus limitée, de voir comment le changement institutionnel est produit par, et en retour façonne, l'interaction des individus dans les situations quotidiennes. » (Selznick, 1957, p. 4 ; in Desreumaux, 2009, p. 214)

L'approche par l'appropriation des outils de gestion nécessite de prendre en considération trois aspects :

- Les étapes préalables à l'usage, qui ont conduit à l'adoption de l'outil ;
- Considérer l'outil comme inséré dans un dispositif, un ensemble d'objets, de règles et d'acteurs, afin de ne pas occulter les interactions entre outil(s) et acteur(s) ;
- L'organisation étant en perpétuelle construction, observer le passé et le présent pour envisager le futur.

Nous avons développé dans cette thèse une méthode d'observation, pour caractériser la trajectoire d'appropriation d'un dispositif de pilotage dans une organisation. Cette méthode repose sur la combinaison de trois analyses :

- La caractérisation des dispositifs ;
- Une analyse ex ante de ce qui a conduit à cet état ;
- L'identification des capacités de l'organisation en termes d'appropriation.

Appliquée aux dispositifs de pilotage de la recherche à l'université, cette méthode révèle un découplage de forme et de sens entre les dispositifs de pilotage des laboratoires et celui de l'administration centrale. Ce découplage, certes inévitable du point de vue institutionnel et organisationnel, est en fait utile pour le processus d'appropriation ; c'est un temps de latence qui permet la construction de sens et de forme. Pour prolonger ce processus d'appropriation, l'université doit développer les capacités d'appropriation, en favorisant les interactions.

Ainsi, malgré une forte instrumentation, et le contexte institutionnel, la méthode utilisée révèle une « piste de sortie ». Les demandes des différents acteurs sont à saisir et coordonner pour s'engager dans une nouvelle phase d'appropriation.

Nous avons aussi tenté de représenter nos analyses sous forme de « template » (Dumez et Rigaud, 2008). Si cette démarche n'a pas été toujours aisée à mettre en œuvre, l'exercice représente un réel support pour la construction des résultats et leur présentation.

Apports managériaux

Les apports de la méthode de collecte de données pour le recensement des besoins

La recherche a pour origine une demande initiale, le malaise des chercheurs du fait qu'ils n'étaient pas associés à l'élaboration du contrat objectifs moyen et des indicateurs pour la recherche. Les entretiens non directifs ont confirmé cette demande de co-construction de sens, avec pour finalité le pilotage. Aussi, du point de vue de la conduite du changement, ces demandes ou propositions de constructions de structure, et d'interrelations vigilantes pour la création de sens, questionnent inévitablement les modalités de conduite du changement, pensées et construites par le « top » de l'organisation, voire le ministère ou l'AMUE. En effet, alors que les ressources internes existent, que les directeurs de laboratoire ont individuellement, certes à des degrés différents, mis en œuvre et arrangé les ressources nécessaires à la création de sens, ces démarches ne sont pas prises en compte pour la construction du dispositif de pilotage. L'appropriation des dispositifs de gestion repose sur la capacité d'attention de l'organisation à ces demandes et ces pratiques émergentes qui contribuent à la mise en œuvre du changement, en transformant les pratiques en routines.

Les entretiens non-directifs, avec pour point d'entrée le pilotage ont été un moyen intéressant de compréhension de la perception que les interviewés pouvaient avoir du pilotage. Au-delà de l'analyse textuelle, les réactions des directeurs de laboratoires à nos demandes d'entretiens ont été riches

d'enseignements (par exemple lorsque nous étions directement orientée vers l'adjoint qui sait utiliser les objets informatisés).

Les apports de la méthode d'analyse pour le pilotage des dispositifs de pilotage

L'approche par la trajectoire appropriative associée à la notion de dispositifs, et pas seulement d'outils, pourrait servir de « méthode » pour le diagnostic et la détection de problèmes, pour l'ensemble des opérations d'une organisation : comprendre le processus, son environnement, et la prise en compte des capacités de l'organisation. Soulignons ici qu'il ne s'agit pas de concevoir un « nième » guide méthodologique pour la conduite du changement, mais de modifier les angles d'approche pour mieux comprendre le processus.

L'approche par les dispositifs permet de prendre en compte les différents niveaux de l'organisation et de ne pas se limiter aux seuls instruments. Outre les coûts financiers d'une approche instrumentale, les risques organisationnels ne doivent pas être négligés, notamment en termes d'éclatement de la sphère professionnelle.

La méthode des cas enchâssés a facilité cette approche multi-niveaux, pour détecter plusieurs dispositifs, et mettre en évidence les formes organisationnelles émergentes, ainsi que les « systèmes de rôles » en construction. La neutralisation du contexte du cas d'ensemble permet en outre une observation plus en profondeur du (des) dispositifs. Ainsi, la combinaison des deux approches (dispositifs et cas enchâssés) peut constituer un support méthodologique utile.

D'une certaine manière, le rôle du contrôleur de gestion, de l'analyste, est à penser dans le cadre de cette démarche. En situation d'interrelation vigilante, le contrôleur, attentif aux besoins des acteurs, mais aussi aux nécessités de l'organisation, peut faciliter la construction de représentations utiles aux acteurs, et à l'organisation. Sans être prescripteur, il peut avoir les connaissances nécessaires aux représentations qui peuvent être utiles aux managers pour penser. Il n'est alors pas forcément conseil ou pédagogue, mais surtout support.

Enfin, si les termes « création de sens » et « création de forme » peuvent paraître simplistes au regard des terminologies théoriques plus complexes, ils nous semblent particulièrement adaptés à la compréhension de tous. Rappeler que

création de sens et création de forme sont indissociables serait certainement bénéfique pour de nombreux projets impliquant des changements dans une organisation. Rappeler que s'appuyer sur les savoir-faire des centres opérationnels, sur l'encadrement intermédiaire, pour envisager les changements à venir permet de créer du sens.

Ces réflexions nous conduisent alors inévitablement à questionner les enseignements en contrôle.

Apports didactiques

Ces quatre années passées entre recherche/enseignement et retour réflexif sur nos expériences professionnelles en entreprise nous ont conduit à poser la question des apports de cette recherche en termes didactiques. D'une part, la question est implicitement posée, notamment dans les recherches critiquant la perspective instrumentale des outils de gestion en général (Berry, 1983 ; Girin, 1983 ; Bourguignon, 2010), induisant une forme de réification des outils de contrôle de gestion. D'autre part, alors qu'une reconfiguration des enseignements en sciences de gestion prévoit une reconfiguration des masters en gestion, comment envisager de nouvelles perspectives pour cette « discipline », et en particulier pour le contrôle de gestion ?

Au cours de ces dernières années d'enseignement à l'université, nous avons pu participer à un cursus dédié au management des universités. S'adressant principalement à un public en apprentissage ou en formation continue, force est de constater le développement des outils pour les fonctions supports. La tentation de passer uniquement par les outils est forte dans ces disciplines où l'idéologie technologique (Bourguignon, 2003) prend le pas sur l'organisation et la situation dans laquelle les dispositifs s'inscrivent ; les intitulés des cours ne laissent souvent que peu de doute quant à leur dimension « outillée ». De plus, les heures dédiées, parfois insuffisantes, ne facilitent pas l'intégration des **dimensions environnementales et organisationnelles liées aux dispositifs de pilotage**. La domination que peuvent exercer les outils de gestion sur une organisation et les acteurs qui la composent conduit alors à considérer les **risques éthiques** liés à ces outils.

N'importe quelle personne impliquée dans le développement, la conception, l'enseignement et l'usage des instruments de gestion (donc tout enseignant, consultant ou manager) devrait être conscient des risques éthiques attachés à ces instruments. Un usage éthique des instruments devrait conduire à être attentif et tenter de diminuer les effets dommageables des systèmes, et un enseignant soucieux d'éthique devrait attirer l'attention de son audience sur la réification que les instruments réalisent – même si un tel exercice suppose sans doute des généralisations, donc, paradoxalement, (encore !) de la réification! (Bourguignon, 2010, p.183)

En considérant l'exemple de la comptabilité de gestion, mais aussi des indicateurs, cette question d'éthique trouve un écho particulier dans les instruments liés au contrôle. Or ces instruments peuvent être enseignés comme des systèmes de représentation, des systèmes d'information, avec ce qu'ils véhiculent comme intention (en termes de représentation du monde, de l'organisation), et non pas comme des solutions à des problèmes. Si le point de vue de la représentation est pris en compte, cela conduit inévitablement à la question du sens que l'on souhaite donner à cette représentation, et par voie de conséquence à la nécessaire démarche de création de sens, pour l'action collective.

« Les systèmes se pilotent par leurs finalités. Si l'on admet cette loi de la systémique, alors dirigeants et managers auraient tout intérêt à investir une part de l'énergie qu'ils consacrent aux reportings, dans la construction d'un sens et d'une vision partagés avec leurs collaborateurs ». (Tonnelé, 2011).

Limites et perspectives théoriques

L'approche par la perspective appropriative avait une visée managériale, mais aussi théorique. Toutefois, la multitude des « entrées » théoriques de cette approche limite l'analyse en profondeur de chacune d'entre elles. Lorsqu'il propose trois perspectives possibles (rationnelle, socio-politique, et psychognitive), de Vaujany (2005b) souligne que ces trois approches doivent être appréhendées conjointement. Simultanément par voie de conséquence, différents

niveaux d'analyse sont nécessaires : l'environnement (le contexte d'adoption par exemple), le collectif et l'acteur.

Toutefois, ce foisonnement offre plusieurs perspectives de recherche, à la fois en contrôle, organisation et systèmes d'informations. Par exemple :

- Le processus de (re) couplage (ou de mise en cohérence) de dispositifs externes et internes, comme certaines recherches l'ont initié dans le cas des fusions-acquisitions (Dumez et Rigaud, 2008) ;
- Les systèmes de rôles « en pratique » pour le pilotage ;
- La thématique des représentations co-construites et partagées ;
- Les processus d'interprétation.

Le rôle du contrôleur de gestion (ou analyste) constitue une perspective de recherche intéressante relative aux rôles, comme nous le développons dans les apports managériaux. En effet, cette question est récurrente dans la recherche en contrôle : ne voulant pas être assimilé aux outils, le contrôleur de gestion souhaite s'orienter vers un rôle fondé sur la communication, le conseil. Quel serait ce rôle dans un dispositif de pilotage fondé sur l'interprétation ?

Limites et perspectives méthodologiques

Les limites méthodologiques de ce travail doctoral sont principalement de deux ordres : des limites d'ordre spatial, et des limites d'ordre temporel.

Le cas choisi, d'actualité mais unique, présente ces deux types de limites. Nous n'avons pas pu comparer deux cas d'ensemble, (deux universités), ce qui aurait renforcé les résultats observés dans les laboratoires, et/ou dans l'administration centrale. De plus, suite au renouvellement de l'équipe de la présidence en mai 2012, des changements sont peut-être en cours. Enfin, la nouvelle loi ESR votée le 22 juillet 2013 n'est pas encore réellement à l'œuvre. Un autre type d'université ou une autre date de passage aux RCE sont autant de perspectives de futures recherches. En effet, les caractéristiques de l'université impactent les résultats pour plusieurs raisons. D'une part, les « évaluations » sont différentes entre les sciences sociales et les sciences dites « dures ». D'autre part, tous les

laboratoires n'ont pas pour tutelle un organisme de recherche. Or la tutelle CNRS semble influencer le rôle du directeur et le fonctionnement du laboratoire.

Observer un cas passé plus tôt ou plus récemment aux RCE permettrait de comparer les trajectoires. Cela ne signifie pas que comparer deux cas qui n'en seraient pas « objectivement » au même stade (c'est-à-dire n'ayant pas accédé au RCE la même année) permettrait de distinguer des différences en termes de pilotage. Justement, s'il n'y avait pas de différence marquée dans le développement du pilotage, cette date de passage au RCE pourrait ne pas être aussi importante que nous pouvons le penser dans la trajectoire d'appropriation des dispositifs de pilotage.

Toutefois, gardons à l'esprit que nous souhaitons aller le plus en profondeur possible dans le cas, pour cerner les différents dispositifs à l'œuvre. Ces recherches sont longues, et limitent donc la possibilité de multiplier les cas.

Cette notion de comparaison et de différence est une autre limite de notre travail doctoral. En effet, l'étude de cas enchâssés doit permettre de comparer plusieurs unités, au sein d'un même contexte, et d'un même cas. L'intérêt est de pouvoir faire émerger des ressemblances et des différences. Or ces dernières ont été plus complexes à mettre en valeur dans nos résultats, même si elles apparaissent parfois, notamment dans le rôle de l'adjoint « administratif et financier », dans la perception du rôle du directeur, ou dans les « innovations » organisationnelles mises en œuvre. Nous avons ainsi souligné que tous les laboratoires n'étaient pas au même « niveau » de développement de leurs capacités d'appropriation. Une comparaison détaillée des formes organisationnelles « en pratique », c'est-à-dire au-delà des discours, est un exemple de ce qui pourrait permettre d'approfondir les résultats.

Comme le souligne Lorino (2008), les études documentaires et les interviews ne sont pas suffisantes pour rendre compte de pratiques de contrôle « au sens large »⁹⁹. Il aurait été utile de « saisir » les « pratiques informelles », en accompagnant par exemple un ou plusieurs directeurs dans leur travail. Philippe

⁹⁹ Rôle diffus dans l'organisation « pratiqué » par une multitude d'acteurs différents.

Lorino souligne toutefois les difficultés de telles recherches, en raison de leur nécessaire longueur.

Malgré notre participation au Conseil Scientifique, notre présence quotidienne dans un laboratoire, et notre participation à différents organes de coordination de ce laboratoire, nous n'avons certainement pas pu identifier de façon exhaustive toutes les possibilités de concertation à l'œuvre. Par exemple, les espaces de discussion pour les recrutements ou les budgets sont des moments privilégiés pour les échanges.

Il nous reste donc à chercher de quelle manière nous pourrions prolonger cette recherche. Une piste pourrait être de choisir deux laboratoires (aux extrêmes en termes de dispositif de pilotage) et de faire des études de cas enchâssés dans ces deux laboratoires pour aller encore plus en profondeur et voir « en pratique » dans quelle mesure le contrôle est conçu au « sens large » dans ces cas.

Limites et perspectives liées au terrain

Doctorante impliquée dans le terrain, un manque de recul pourrait être souligné et pénaliser ainsi la démarche. Toutefois, notre travail a été régulièrement présenté lors de congrès, ou de réunions de recherche. Cette recherche a donc été soumise à la communauté des pairs. De plus, ce parcours doctoral fait suite à une démarche personnelle de notre part, avec cette volonté de prise de distance par rapport au terrain et par rapport à notre parcours professionnel antérieur. Enfin, cette implication dans le « terrain » a permis de « saisir » une demande, et une plus forte immersion essentielle pour des échanges informels apportant de précieux enseignements pour nos observations.

La LRU et ses impacts sur le métier d'enseignant-chercheur et plus généralement sur les missions de l'université induisent un nombre important de critiques, en particulier concernant la course à la visibilité. La recherche semble prendre le pas sur l'enseignement, et les tâches administratives s'alourdissent, avec le développement des processus de reddition de compte. Certes, le risque de désengagement, ou de repli sur soi, existe. Au-delà, n'y aurait-il pas un risque de « découplage » du métier d'enseignant-chercheur ? Un risque renforcé par un

dispositif actuel qui, certes reste couplé pour la gestion de la masse salariale, mais semble découplé en ce qui concerne le pilotage. Au-delà des processus de reddition de compte, ou des évaluations, les deux activités majeures de l'université ne devraient-elles pas être « pilotées » conjointement ?

Un autre débat concerne les marges de manœuvre budgétaires plus que réduites des universités : à ce jour, 16 universités seraient déficitaires en 2013. Comment, dans ces conditions de pression, consacrer du temps à la création de sens, et ne pas se contenter de la forme ? Nous nous sommes ainsi régulièrement posé la question de la « validité » du terrain choisi pour notre projet de recherche. Il nous semble cependant que ces situations « critiques » créent des opportunités pour penser l'organisation.

Cette recherche ouvre donc des perspectives d'approfondissement, de réplique dans d'autres universités, à des périodes différentes, pour mieux appréhender le degré d'appropriation des dispositifs de pilotage de la recherche universitaire. Des perspectives intéressantes à transposer dans d'autres types de bureaucratie professionnelle...

Table des matières

Remerciements	7
Résumé et mots clés	8
<i>Résumé.....</i>	<i>8</i>
<i>Mots clés</i>	<i>8</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>8</i>
<i>Key words.....</i>	<i>8</i>
Sommaire	9
Introduction Générale.....	11
<i>Des outils de gestion pour contrôler l'action ou supports à l'action collective ?</i>	<i>14</i>
<i>Des outils de gestion pour contrôler ou piloter ?</i>	<i>15</i>
<i>Les apports de l'appropriation en question.....</i>	<i>17</i>
<i>Problématique et intérêts de la recherche.....</i>	<i>20</i>
<i>Une actualité pour les universités françaises.....</i>	<i>21</i>
<i>Structure de la thèse</i>	<i>22</i>
Partie I : La perspective appropriative pour (re)penser les outils de contrôle de gestion dans une organisation.....	23
CHAPITRE 1 : Des outils de gestion aux dispositifs de pilotage	25
<i>Section I. Des outils de gestion aux dispositifs de gestion.....</i>	<i>27</i>
1. Des outils de gestion... ..	27
1.1 Les trois éléments des outils de gestion	28
1.2 Une conception instrumentale qui empêche la construction de sens ?	30
1.3 Les outils de gestion supports de l'action collective	33
2. ... à leur insertion dans des dispositifs de gestion	35
2.1 De la compréhension des outils de gestion en situation... ..	35
2.1.1 Des outils d'investigation du fonctionnement organisationnel.	36
2.1.2 Des outils d'accompagnement de la mutation	37
2.1.3 Des outils d'exploration du nouveau	38
2.2 ... à la compréhension des dispositifs de gestion	39
<i>Section II. Des dispositifs de gestion pour le pilotage</i>	<i>43</i>
1. De la participation du contrôle de gestion au pilotage	43
1.1 Des dispositifs de contrôle de gestion	44
1.1.1 Des définitions et des ambiguïtés terminologiques.....	44
1.1.2 Le contrôle de gestion : entre cohérence interne et cohérence externe.....	46
1.1.3 Des modes de contrôle contingents	48
1.2 Le pilotage : un terme ambigu	54
1.2.1 Le pilotage : une étape du contrôle ?	54
1.2.2 Le pilotage : un changement de paradigme.....	55
2. Du contrôle au pilotage.....	57
2.1 Un changement de vision du contrôle	57
2.1.1 D'un contrôle centré sur la fonction du contrôleur de gestion.....	57
2.1.2 ... à un contrôle partagé.....	60
2.2 Des représentations partagées pour une nécessaire coordination	62
2.2.1 La coordination et l'équilibration : deux fonctions essentielles du pilotage.....	62

2.2.2 Des représentations partagées pour assurer coordination et équilibration.....	65
<i>Conclusion du chapitre 1</i>	69
CHAPITRE 2 : La perspective appropriative appliquée aux dispositifs de gestion	71
<i>Section I. De l'appropriation des outils de gestion</i>	73
1. Plusieurs acceptions du terme « appropriation »	73
1.1 Etymologie	73
1.2 Différentes perspectives : de l'adaptation de l'objet à l'adaptation de l'acteur.....	75
2. De la diffusion des innovations à leur appropriation	77
2.1 La diffusion des innovations et l'adoption des outils de gestion.	78
2.2 Au-delà de l'adoption, l'appropriation : les perspectives structurationalistes	83
<i>Section II. ... à la perspective appropriative</i>	87
2. Le processus d'appropriation	88
2.1 Différentes étapes dans la rencontre entre outil de gestion et organisation	88
2.2 Construction de forme et construction de sens : régulation conjointe et mise en actes.....	93
3. La perspective appropriative : à la recherche d'indices caractérisant l'appropriation.....	97
3.1 Comprendre un état d'appropriation.....	97
3.1.1 Décrire un état d'appropriation... ..	98
3.1.2 ... et comprendre l'appropriation à l'œuvre	99
3.2 ... pour interpréter la capacité d'appropriation (ou les trajectoires possibles).....	100
3.2.1 De la capacité dynamique.....	100
3.2.2 ... à la capacité d'appropriation.....	104
<i>Conclusion du chapitre 2</i>	107
CHAPITRE 3 : Design de la recherche et collecte de données : de l'exploratoire à l'étude de cas enchâssés	109
<i>Section I. Dispositifs de contrôle de gestion et indices d'appropriation : les enseignements issus d'un observatoire de pratiques de gestion</i>	112
1. Une enquête par questionnaire	112
1.1 Protocole.....	113
1.2 Thématiques du questionnaire	114
1.3 Les dimensions étudiées par thématique	119
2. Résultats et discussion	122
2.1 Typologie.....	122
2.2 Limites.....	127
<i>Section II. Vers une méthode d'observation des dispositifs de pilotage et de leur appropriation</i>	128
1. Un double choix : de méthode, et de cas	128
1.1 Les cas enchâssés : une méthode adaptée pour l'observation de l'appropriation	128
1.2 Le choix d'une université française	134
1.2.1 De l'intérêt des bureaucraties professionnelles universitaires comme cas d'étude.....	134
1.2.2 ... à une étude pré-exploratoire comme élue au Conseil Scientifique	136
2. La collecte des données	139
2.1 Analyse documentaire et observation non participante.....	140
2.2 Les entretiens.....	142
2.2.1 Les entretiens : une technique d'accès aux représentations à utiliser avec précaution.....	142
2.2.2 Description des entretiens réalisés	145
3. Le traitement des données	149
3.1 Une analyse textuelle pour la description.....	149
3.1.1 Traitement de l'ensemble des entretiens	150

3.1.2 Traitement des entretiens des laboratoires.....	157
3.2 Un codage thématique complémentaire	162
<i>Conclusion du chapitre 3</i>	166
Partie II : Les dispositifs de pilotage de la recherche : d'un découplage à un re-	
couplage lâche ?	169
CHAPITRE 4 : Un découplage de sens et de forme.....	171
<i>Section I. Le cas d'ensemble : une obligation de rendre compte.....</i>	<i>173</i>
1. Une demande institutionnelle à l'origine de « l'esprit » du dispositif en central.....	174
1.1 Une injonction institutionnelle : développer le pilotage de la recherche..	174
1.2 ... pour répondre à l'obligation de rendre compte.....	176
1.3 En adoptant les outils conçus par l'Etat	179
2. Des outils de reporting au cœur du dispositif	183
2.1 Une volonté affichée : renforcer le pilotage	184
2.2 Un système d'information orienté vers l'évaluation.....	188
2.3 Un manque de fiabilité du système d'information	192
<i>Section II. Les laboratoires : l'organisation au centre du dispositif.....</i>	<i>196</i>
1. Un objectif : maintenir ou développer l'activité recherche	197
1.1 Un suivi centré sur la production scientifique.....	197
1.2 Les contrats de recherche au cœur de la problématique des ressources.....	200
1.2.1 Les ressources au cœur des préoccupations	201
1.2.2 Un objectif : augmenter les ressources sur contrats	202
1.2.3 Un alourdissement des contraintes de gestion.....	205
2. L'organisation au centre du dispositif de pilotage	207
2.1 Une coordination par l'organisation pour piloter l'activité au sein des laboratoires.....	207
2.2 Des formes de mutualisation des ressources pour une politique à long terme.....	215
<i>Conclusion du chapitre 4 : quel état d'appropriation ?.....</i>	<i>220</i>
CHAPITRE 5 : Vers un renforcement des capacités d'appropriation ?.....	221
<i>Section I. Les laboratoires : une improvisation organisationnelle autonome</i>	<i>223</i>
1. Un changement de rôle des directeurs de laboratoire ?.....	223
1.1 Une évolution de l'environnement de la recherche universitaire.....	223
1.2 ... imposant un changement de rôle du directeur de laboratoire	227
1.2.1 Du mandarin... ..	227
1.2.2 ... au manager	228
2. Une dynamique d'improvisation organisationnelle quasi « autonome » ?.....	233
2.1 Les laboratoires de recherche confrontés à un manque de soutien.....	233
2.2 Les laboratoires de recherche contraints à « bricoler ».....	236
<i>Section II. Vers un changement dans les modes de coordination de l'université ?</i>	<i>239</i>
1. Un manque de coordination et un manque de concertation entre tutelles	239
1.1 Une absence de cohérence en termes de système d'information.....	240
1.2 Un manque de concertation et de coordination en termes de stratégie.....	248
2. Des évolutions en cours ?.....	250
2.1 Une évolution nécessaire vers plus de coordination et de concertation	250
2.2 Quelques indices sur l'émergence d'une nouvelle dynamique, mais des risques demeurent.....	252
<i>Conclusion du chapitre 5 : quelle(s) capacité(s) d'appropriation ?</i>	<i>257</i>

CHAPITRE 6 : Retour réflexif sur l'appropriation : quelle(s) trajectoire(s) possible(s) ?	259
<i>Section I. D'un découplage « intelligent »...</i>	261
1. Le découplage : un processus inévitable	261
1.1 L'obligation de rendre compte : une pression institutionnelle	261
1.1.1 Un environnement institutionnel de plus en plus contraignant	262
1.1.2 Une obligation de rendre compte institutionnalisée	264
1.2 Le découplage des dispositifs de pilotage : une réponse aux pressions institutionnelles ?	270
1.2.1 Le découplage : une réponse aux incohérences du modèle imposé à la recherche	270
1.2.2 Le découplage : une nécessité dans une bureaucratie professionnelle.....	273
2. Le découplage : un temps de latence nécessaire au processus d'appropriation.	275
2.1 Le découplage : une nécessité pour l'évolution des rôles.....	275
2.2 Le découplage : une nécessité pour la création de sens	279
<i>Section II. ... à un re-couplage lâche.....</i>	282
1. Pour préserver les capacités d'improvisation des laboratoires.....	283
1.1 L'improvisation organisationnelle comme routine appropriative.....	283
1.2 ... nécessitant une structure minimale présentant certaines propriétés	286
2. Pour renforcer les capacités d'appropriation de l'université	290
2.1 Faciliter l'émergence d'une conscience collective	290
2.2 Remettre de la cohérence entre les dispositifs externes et internes.....	295
2.2.1 Un scénario idéal ?	296
2.2.2 Un scénario catastrophe ?	301
<i>Conclusion du chapitre 6.....</i>	304
Conclusion Générale	305
<i>Apports théoriques.....</i>	306
<i>Apports méthodologiques.....</i>	309
<i>Apports managériaux.....</i>	310
<i>Apports didactiques</i>	312
<i>Limites et perspectives théoriques</i>	313
<i>Limites et perspectives méthodologiques</i>	314
<i>Limites et perspectives liées au terrain</i>	316
Table des matières	319
Bibliographie	323
Table des figures	345
Table des tableaux	347
Annexes	348

Bibliographie

- Abrahamson, E. 1991. Managerial Fads and Fashions : The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review* 16 (3): 586-612.
- Ackroyd, P., et S. Ackroyd. 1999. Problems of university governance in Britain. Is more accountability the solution? *The International Journal of Public Sector Management* 12 (2): 171-185.
- Adrot, A., et L. Garreau. 2010. Interagir pour improviser en situation de crise. *Revue française de gestion* n° 203 (4): 119-131.
- AERES. 2013. Critères d'évaluation des entités de recherche : le référentiel de l'AERES. AERES.
- Aggeri, F., et A. Hatchuel. 1997. Les instruments de l'apprentissage. In *Du mode d'existence des outils de gestion*, ed. J. C. Moisdon, 216-247. Paris: Seli Arslan.
- Aggeri, F., et J. Labatut. 2010. La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* 13 (3): 5-37.
- Akrich, M., M. Callon, et B. Latour. 1988. A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines* (11 & 12): 4-17 & 14-29.
- Alcouffe, S. 2004. La recherche sur les innovations managériale en comptabilité et contrôle de gestion. Proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en œuvre de l'innovation. In *25ème congrès de l'AFC*.
- Alcouffe, S., N. Berland, et Y. Levant. 2003. Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: une étude comparative. *Comptabilité Contrôle Audit* 8 (2): 7-26.
- Aldrich, H. 1979. *Organizations and environments*. 2008^e éd. Stanford University Press.
- . 1999. *Organizations evolving*. Sage.
- Alsène, E., et F. Pichault. 2007. La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel. *Gérer & Comprendre* (87): 61-77.
- Alter, N. 1991. *La gestion du désordre en entreprise*. Paris: L'Harmattan.

- . 1993. Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence. *Revue française de sociologie* 34-2: 175-197.
- . 2005. *L'innovation ordinaire*. 2e édition mise à jour. Quadrige. Paris: Presses universitaires de France.
- Angelé-Halgand, N. 2010. Entre la tentation du nouveau management public et la prégnance d'un Etat-providence conservateur. In *Management, mondialisation, écologie regards critiques en sciences de gestion*, ed. F. Palpacuer, M. Leroy, et G. Naro, 235-255. Paris: Hermès science publications : Lavoisier.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- . 1988. *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.
- Argyris, C., et D. A. Schön. 1978. *Organizational learning; a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Wesley.
- Autissier, D., et I. Vandangeon-Derumez. 2010. Evaluer la capacité à changer d'une organisation. In *XIXème conférence de l'AIMS*. Luxembourg.
- Averseng, C. 2011. Management des processus et réduction de l'équivocité : Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation. Thèse de doctorat, Montpellier: Université Montpellier 2.
- Barbu, E., et C. Piot. 2012. L'adoption des IAS/IFRS par les groupes français cotés : Volonté ou contrainte? *Revue Française de Gestion* 38 (226): 53-74.
- Bardin, L. 1977. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses universitaires de France.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. 2012^e éd. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17 (1): 99-120.
- Beaudry, A., et A. Pinsonneault. 2005. Understanding user responses to information technology : A coping model of user adaptation. *Mis Quarterly* 29 (3): 493-524.
- Bédé, D., S. Bédé, et A. Fiorello. 2012. L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir* n° 54 (4): 83-106.

- Benghozi, P.-J. 1990. La négociation d'une recherche, une étape clé dans la méthodologie d'intervention. *Economie et Société* (15). Série Sciences de Gestion: 196-210.
- Benzécri, J.-P. 1981. *Pratique de l'Analyse des Données: linguistique et lexicologie*. Paris: Dunod.
- Berger, P., et T. Luckmann. 1966. *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Berland, N. 1999. L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique. Thèse de doctorat, Paris: Université Paris IX – Dauphine.
- Bernoux, P. 2004. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: Seuil.
- Berry, M. 1983. Une technologie invisible–L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Cahier de laboratoire du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique* (1133).
- Bertier, P., et J.-M. Bouroche. 1975. *Analyse des données multidimensionnelles*. Paris: Presses universitaires de France.
- Bessire, D., et P. Fabre. 2011. Enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en sciences de gestion. In *31ème congrès de l'AFC*. Montpellier.
- Bessire, D., et S. Onnée. 2006. Les agences de notation sociétale: la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction. In *27ème congrès de l'AFC*. Tunis.
- Bidwell, C. E. 1965. The school as a formal organization. *Handbook of organizations* 972: 1019.
- Biondi, Y., S. Chatelain-Ponroy, et S. Sponem. 2008. De la quantification comptable et financière dans le secteur public: promesses et usages de la gestion par les résultats. *Politiques et management public* 26 (3): 113-25.
- Blais, M., et S. Martineau. 2006. L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives* 26 (2): 1-18.
- Blanchet, A., et A. Gotman. 1992. *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. 2005 version kindle. Paris: Armand Colin.

- Boitier, M. 2008. L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion/The influence of ERP systems on integration assumed by management control systems. *Comptabilité Contrôle Audit* 14 (1): 33-48.
- Bouquin, H. 2005a. Herméneutiques du contrôle. In *26ème congrès de l'AFC*. Lille.
- . 2005b. Introduction à l'ouvrage « Les grands auteurs en contrôle de gestion ». In *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, ed. H. Bouquin, 5-16. Colombelles: EMS – Management et Société.
- . 2005c. Robert Newton Anthony: la référence. In *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, ed. H. Bouquin, 109-143. Colombelles France: Éditions EMS management & société.
- . 2005d. *Les fondements du contrôle de gestion*. 3ème éd. Paris: Presses universitaires de France.
- Bouquin, H., et M. Fiol. 2007. le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. In *28ème congrès de l'AFC*. Poitiers.
- Bourguignon, A. 2003. « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure » : la dimension idéologique du « nouveau » contrôle de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit* 9 (3): 27-53.
- . 2010. Les instruments de gestion sont-ils éthiques? Les enjeux de la réification. In *Management, mondialisation, écologie regards critiques en sciences de gestion*, ed. F. Palpacuer, M. Leroy, et G. Naro, 163-183. Paris: Hermès science publications : Lavoisier.
- Boussard, V., et S. Maugeri. 2003. *Du politique dans les organisations : sociologies des dispositifs de gestion*. Paris: L'Harmattan.
- Bouty, I., et C. Drucker-Godard. 2012. La coordination comme un rythme. Le cas d'un voilier de course. *Revue française de gestion* N° 223 (4): 153-166.
- Brechet, J.-P. 2005. Quel projet pour l'Université? – Réflexions autour d'une démarche projet dans une grande université multidisciplinaire. *Politiques et management public* 23 (1): 25-52.
- Brossier, J., et M. Petit. 1977. Pour une typologie des exploitations agricoles fondée sur les projets et les situations des agriculteurs. *Économie rurale* 122 (1): 31-40.

- Bruno, I., P. Clément, et C. Laval. 2010. La naissance du nouveau modèle éducatif en Europe. In *La grande mutation: néolibéralisme et éducation en Europe*. Paris: Syllepse.
- Bruno, I., et E. Didier. 2013. Introduction. In *Benchmarking. L'Etat sous pression statistique*, 250. Paris: Zones.
- Brunsson, N. 1989. *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*. New York: Wiley.
- Burlaud, A., et C. J. Simon. 2013. *Le contrôle de gestion*. Paris: La Découverte.
- Butler, A. G. J. 1973. Project Management : A Study in Organizational Conflict. *The Academy of Management Journal* 16 (1): 84-101.
- Carton, S., F. X. de Vaujany, M. Perez, et C. Romeyer. 2006. Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés: une approche intégrative. *Management & Avenir* 2006/3 (9): 159-179.
- Chapellier, P. 1994. Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME. Essai d'observation et d'interprétation des pratiques. Thèse de doctorat, Montpellier: Université Montpellier 2.
- Chapellier, P., et Y. Dupuy. 2013. L'hybridation du système de gestion du dirigeant dans la PME pérenne. In *Pilotage de la pérennité organisationnelle: normes, représentations et contrôle*, ed. S. Mignon, 135-162. Cormelles-le-Royal: EMS, Management & société.
- Chatelain-Ponroy, S. 1998. Du budget administratif au budget outil de gestion. Le cas des musées français. *Finance Contrôle Stratégie* 1 (3): 5-33.
- Chatelain-Ponroy, S. 2008. Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives. Une proposition de modélisation. Habilitation à Diriger les Recherches, Paris: Université Paris IX – Dauphine.
- Chatelain-Ponroy, S. 2010. Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes: la métaphore de l'iceberg. *Politiques et management public* 27 (3): 73-103.
- Chatelain-Ponroy, S., et S. Sponem. 2008. Comme l'entreprise, l'État doit adopter une «culture du résultat». In *Petit bréviaire des idées reçues en management*, 257-267. Paris: Editions La Découverte.
- . 2009. Culture du résultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public. In *Management: enjeux de demain*, 163-171. Paris: Vuibert.

- Chatelain-Ponroy, S., S. Sponem, M. Rival, et C. Torset. 2006. Les pratiques des Etablissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche en matière de pilotage et de contrôle de gestion: les outils. *Revue Française de Comptabilité* (393): 43-46.
- Chauvey, J.-N. 2010. Hypocrisie, déraison: les nouveaux leviers du contrôle? *Comptabilité Contrôle Audit* 16 (1): 33-51.
- Chédotel, F. 2005. L'improvisation organisationnelle. *Revue française de gestion* 154 (1): 123-140.
- Chiapello, È. 1996. Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2 (2): 51-74.
- Ciborra, C. U. 1999. Notes on improvisation and time in organizations. *Accounting, management and information technologies* 9 (2): 77-94.
- . 2001. In the Mood for Knowledge A new study of improvisation. In Vol. Working Paper Series. Department of Information Systems - London School of Economics and Political Science.
- . 2002. *The Labyrinths of Information: Challenging the Wisdom of Systems: Challenging the Wisdom of Systems*. Oxford University Press.
- Comtet, I. 2009. Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle: la capacité au bricolage comme compétence adaptative. *Études de communication. langages, information, médiations* (33): 119-134.
- Cour des Comptes. 2013. *Le financement public de la recherche, un enjeu national*. Cour des Comptes.
- Courpasson, D., et Z. Guedri. 2007. Les professeurs-chercheurs français en management face à la performance scientifique. *Revue française de gestion* 33 (178-179): 173-194.
- Crozier, M. 1989. L'Etat modeste, une grande ambition. *Politiques et management public* 7 (2): 1-13.
- . 2005. Michel Crozier, « L'acteur et le système » Aujourd'hui il faudrait intégrer une réflexion nouvelle sur la financiarisation. LeJournalduNet.
- Cunha, M. P. e, J. V. da Cunha, et K. Kamoche. 1999. Organizational Improvisation: What, When, How and Why. *International Journal of Management Reviews* 1 (3): 299-341.

- Cyert, R. M., et J. March. 1963. *A behavioral theory of the firm*. 1992^e éd. New York: Wiley-Blackwell.
- David, A. 1996. Structure et dynamique des innovations managériales. *Cahier de Recherche du CGS* 12: 1-43.
- . 1998. Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion* (120): 44-59.
- . 2002. Décision, conception et recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion* n° 139 (3): 173-185.
- Demers, C. 2003. L'entretien. In *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Colombelles: EMS, Éd. Management & société.
- Derujinsky-Laguecir, A., A. Kern, et P. Lorino. 2011. Une approche instrumentale des indicateurs de performance. *Management & Avenir* n° 42 (2): 111-132.
- DeSanctis, G., et M. S. Poole. 1994. Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science* 5 (2): 121-147.
- Desmazes, J., et J.-P. Lafontaine. 2007. L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises. In *28ème congrès de l'AFC*. Poitiers.
- Desreumaux, A. 2009. P. Selznick, L'organisation comme institution. In *Les grands auteurs en management*, ed. S. Charreire Petit et I. Huault, 203-224. Cormelles-le-Royal: EMS – Management et Société.
- Diday, E., J. Lemaire, J. Pouget, et F. Testu. 1982. *Eléments d'Analyse de Données*,. Paris: Dunod.
- DiMaggio, P. J., et W. W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review* 48 (2): 147-160.
- DiMaggio, P. J., et W. W. Powell. 1997. Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. Trans. D. Dulong et B. François. *Politix* 10 (40): 113-154.
- Drevet, B., E. Lande, et M. Portal. 2012. Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué. *Management & Avenir* n° 54 (4): 126-144.

- Dufort, F. 1992. La théorie des interactions symboliques et les enjeux de l'entrée massive des femmes en médecine. *Recherches féministes* 5 (2): 57.
- Dumez, H. 2008. De l'obligation de rendre des comptes ou accountability. *Gérer et Comprendre* 91: 4-8.
- Dumez, H., et E. Rigaud. 2008. Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique? A propos de la notion de template. *Le Libellio d'Aegis* 4 (2): 40-46.
- Dupuy, Y., et F. Villesèque-Dubus. 2010. Les apports d'une observation simplifiée des pratiques budgétaires. In Nice.
- Eggrickx, A. 1998. La contrôlabilité des organisations publiques politiques : le cas des Chambres de Commerce et d'Industrie. Thèse de doctorat, Montpellier: Université Montpellier 2.
- Eggrickx, A., et A. Mazars-Chapelon. 2012. Bureaucratie et émotions : Des jonctions paradoxales? *Revue Française de Gestion* 38 (223): 59-73.
- Engel, F., F. Kletz, et J. C. Moisdon. 1997. L'instrument multiprise. In *Du mode d'existence des outils de gestion*, ed. J. C. Moisdon, 114-133. Paris: Seli Arslan.
- Fabre, B. 2011. *L'Université a-t-elle perdu son âme?: plaidoyer pour une autre réforme*. Paris: L'Harmattan.
- Fiol, M. 2005. Mary Parker Follett : le contrôle pour penser. In *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, ed. H. Bouquin, 254-281. Colombelles: EMS – Management et Société.
- Fiol, M., B. Gerard, et N. Mangin. 2007. La dyade Manager-Supérieur: une dimension oubliée du contrôle de gestion. In *28ème congrès de l'AFC*. Poitiers.
- Fixari, D., J. C. Moisdon, et B. Weil. 1997. A quoi rêvent les logiciels? In *Du mode d'existence des outils de gestion*, ed. J. C. Moisdon, 68-90. Paris: Seli Arslan.
- Follett, M. P. 1924. *Creative experience*. Longmans, Green and Company New York.
- . 1949. *Freedom & co-ordination: lectures in business organization*. 1987^e éd. Garland Pub.

- Friedberg, E. 1998. En lisant Hall et Taylor : néo-institutionnalisme et ordres locaux. *Revue française de science politique* 48 (3): 507-514.
- Fronza, Y. 2008. Diversité culturelle & instrumentation de gestion : un récit de la mutation d'une grande entreprise française. *Management & Avenir* (4): 147-162.
- Gangloff, F. 2010. L'introduction du New Public Management et ses effets au sein des organisations professionnelles publiques. In *Management, mondialisation, écologie regards critiques en sciences de gestion*, ed. F. Palpacuer, M. Leroy, et G. Naro, 215-233. Paris: Hermès science publications : Lavoisier.
- Gastaldi, L. 2012. Une réflexion sur le rapport des établissements d'enseignement supérieur et de recherche aux dispositifs d'évaluation externes : entre extériorité et appropriation. In *Congrès des IAE*. Poitiers.
- Gaulejac, V. de. 2005. *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil.
- . 2012. *La recherche malade du management*. Versailles: Quae.
- Geoffroy, F. 2012. Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* Vol. XVIII (46): 301-315.
- Georgescu, I., et G. Naro. 2012. Pressions budgétaires à l'hôpital : une étude qualitative du concept de « RAPM » auprès de praticiens hospitaliers. *Budget pressures in hospitals: a qualitative study of RAPM among physicians. (English)* 18 (3): 67-95.
- Gherardi, S. 1999. Learning as Problem-Driven or Learning in the Face of Mystery? *Organization Studies* 20 (1): 101-123.
- Ghiglione, R., J.-L. Beauvois, C. Chabrol, et A. Trognon. 1980. *Manuel d'analyse de contenu*. Paris: Armand Colin.
- Giddens, A. 1979. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradictions in Social Analysis*. University of California Press.
- Girard, A. 2012. L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement. Thèse de doctorat, Montpellier: Université Montpellier2.

- Girard, N. 2006. Catégoriser les pratiques d'agriculteurs pour reformuler un problème en partenariat Une proposition méthodologique. *Cahiers Agricultures* 15 (3): 261-272.
- Girin, J. 1983. Les machines de gestion. In *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, 1-4. Ecole Polytechnique, CRG. Ch.V-1. Paris.
- Girin, J. 1990. L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In *Epistémologies et sciences de gestion*, ed. A. C. Martinet et Y. Pesqueux, 141-182. Paris: Vuibert.
- Girod-Séville, M. 1996. *La Mémoire des organisations*. Paris: L'Harmattan.
- Giroux, N. 1993. Communication et changement dans les organisations. *Communication et organisation* Le changement organisationnel (3).
- Gittell, J. H., et A. Douglass. 2012. Relational Bureaucracy : Structuring Reciprocal Relationships into Roles. *Academy of Management Review* 37 (4): 709-733.
- Godener, A., et M. Fornerino. 2005. Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit* 11 (1): 121-140.
- Gosselin, M., et P. Mévellec. 2003. Playdoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion. In *24ème congrès de l'AFC*.
- Goy, H. 2012. Les universités. In *Encyclopédie de la stratégie*. Paris: Economica.
- Grant, R. W., et R. O. Keohane. 2005. Accountability and Abuses of Power in World Politics. *American Political Science Review* 99 (01): 29-43.
- Grawitz, M. 1993. *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz-Sirey.
- Greenacre, M. 2010. *Correspondence analysis in practice*. Chapman and Hall/.
- Grimand, A. 2006. L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction de sens. In *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques?*, ed. A. Grimand, 13-27. Gestion. Saint-Etienne: Publications de L'université de Saint-Etienne.
- . 2012. L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir* n° 54 (4): 237-257.

- Guibert, N., et Y. Dupuy. 1997. La complémentarité entre contrôle «formel» et contrôle «informel»: le cas de la relation client–fournisseur. *Comptabilité–Contrôle–Audit* (1): 39–52.
- Guilhot, B. 2000. Le contrôle de gestion dans l’université française. *Politiques et management public* 18 (3): 99–120.
- Haeringer, N. 2008. *Que faire pour l’université?* Paris: La Découverte.
- Hannan, M. T., et J. Freeman. 1977. The population ecology of organizations. *American journal of sociology*. 929–964.
- . 1986. Where do organizational forms come from? In *Sociological forum*, 1:50–72.
- Hatchuel, A. 2000. Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l’action collective. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, ed. A. David, A. Hatchuel, et Laufer, Romain, 7–43. 2008^e éd. FNEGE. Paris: Vuibert.
- . 2001. Towards design theory and expandable rationality: the unfinished program of Herbert Simon. *Journal of management and governance* 5 (3): 260–273.
- Hatchuel, A., et J. C. Moisdon. 1997. Modèles d’aide à la décision ou modèles d’organisation? In *Du mode d’existence des outils de gestion*, ed. J. C. Moisdon, 46–67. Paris: Seli Arslan.
- Hatchuel, A., et H. Mollet. 1986. Rational modelling in understanding and aiding human decision–making: About two case studies. *European Journal of Operational Research* 24 (1): 178–186.
- Hatchuel, A., A. P. Nobre de Morais, et F. Pallez. 1997. Des autobus bien tempérés. In *Du mode d’existence des outils de gestion*, ed. J. C. Moisdon, 192–215. Paris: Seli Arslan.
- Hatchuel, A., et B. Weil. 1992. *L’expert et le système*. Paris: Economica.
- Hayashi, C. 1950. On the quantification of qualitative data from the mathematico–statistical point of view. *Annals of the Institute of Statistical Mathematics* 2 (1): 35–47.
- Himanen, L., O. Auranen, H.–M. Puuska, et M. Nieminen. 2009. Influence of research funding and science policy on university research performance: A comparison of five countries. *Science and Public Policy* 36 (6): 419–430.

- Hirsch, J. E. 2005. An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National academy of Sciences of the United States of America* 102 (46): 16569-16572.
- Hofstede, G. 1981. Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society* 6 (3): 193-211.
- Hohl, K., S. Tsrogianni, et M. Gerber. 2011. Introduction to Alceste.
- Hood, C. 1995. The « New Public Management » in the 1980s : variations on a theme. *Accounting, organizations and society* 20 (2): 93-109.
- Houze, E. 2000. L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant. Thèse de doctorat, Montpellier: Université Montpellier 2.
- Huy, Q. N. 1999. Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review* 24 (2): 325-345.
- . 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly* 47 (1): 31-69.
- IGAENR. 2007. *Cahier des charges établi en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités*. Rapport ministériel. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.
- . 2009. *Audit sur la situation de l'université X au regard de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités*. Rapport d'audit. Ministère de l'Education Nationale et Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.
- . 2012. *Etude des mécanismes internes d'allocation des moyens dans les universités - MESR: enseignementsup-recherche.gouv.fr*. Rapport ministériel. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.
- Jaouen, A., F. Le Roy, et D. Jourdan. 2013. Introduction. In *L'innovation managériale: Comptabilité Finance Marketing Contrôle Stratégie Management SI Production Entrepreneuriat RSE*, ed. A. Jaouen et Le Roy, Frédéric. Paris: Dunod.
- Journé, B., et N. Raulet-Croset. 2008. Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement* Vol. 11 (1): 27-55.

- Justin, J. 2006. Analyse d'une (co)production d'outils de contrôle de gestion dans le cadre d'une recherche-action. In *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, 65-82. Gestion. Saint-Etienne: Publications de L'université de Saint-Etienne.
- Kalampalakis, N. 2003. L'apport de la méthode Alceste dans l'analyse des représentations sociales. In *Méthodes d'étude des représentations sociales*, 147-163. Paris: ERES.
- Kaplan, R. S., et D. P. Norton. 1996. Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review* 39 (1): 53-79.
- Kimberly, J. R. 1981. Managerial innovation. In *Handbook of organizational design*, 1:84-104. New York: Oxford University Press.
- Kletz, F., J. C. Moisdon, et F. Pallez. 1997. Zoom sur l'organisation. In *Du mode d'existence des outils de gestion*, ed. J. C. Moisdon, 91-113. Paris: Seli Arslan.
- Kreysing, M. 2002. Autonomy, accountability, and organizational complexity in higher education: The Goettingen model of university reform. *Journal of Educational Administration* 40 (6): 552-560.
- Langevin, P., et C. Mendoza. 2013. La justice: un revenant au pays du contrôle? *Comptabilité Contrôle Audit* 19 (1): 33-58.
- Latour, B. 2004. Comment finir une thèse de sociologie. *Revue du MAUSS* (2): 154-172.
- Laval, C. 2006. La « cage de Weber ». *temporel* (2).
- Lawrence, P., et J. Lorsch. 1973. *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*. 1994^e éd. Paris: Editions d'Organisation.
- Lévi-Strauss, C. 1962. *La pensée sauvage*. 1983^e éd. Paris: Plon.
- Libby, T. 1999. The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society* 24 (2): 125-137.
- Lindquist, T. M. 1995. Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research* 7 (1995): 122-147.

- Lorino, P. 1995. *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Lorino, P. 1999. A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et management public* 17 (2): 21-34.
- Lorino, P. 2006. Les instruments, présence fantomatique dans l'oeuvre de Karl E. Weick. In *Les défis du sensemaking en entreprise*, ed. D. Autissier et F. Bensebaa, 51-73.
- Lorino, P. 2008. Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie* 11: 149-175.
- . 2013. Préface. In *Pilotage de la pérennité organisationnelle: normes, représentations et contrôle*, ed. S. Mignon, 7-12. Cormelles-le-Royal: EMS, Management & société.
- Louvel, S. 2011. *Des patrons aux managers: les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Lowe, E. A. 1971. On the Idea of a Management Control System : Integrating Accounting and Management Control. *Journal of Management Studies* 8 (1): 1-12.
- Lowe, E. A., et J. M. McInnes. 1971. Control in Socio-Economic Organizations : A Rationale for the Design of Management Control Systems, (section I). *Journal of Management Studies* 8 (2): 213-227.
- Mandler, G. 1984. *Mind and body: Psychology of emotion and stress*. WW Norton New York.
- March, J. G. 1981. Footnotes to organizational change. *Administrative science quarterly*. 563-577.
- March, J. G. 1991. *Décisions et organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.
- March, J. G., et J. P. Olsen. 1984. The New Institutionalism : Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review* 78 (3): 734-749.
- Markus, H. 1977. Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (2): 63-78.

- Martin, D. P., et C. Picceu. 2007. Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective. *Finance, Contrôle, Stratégie* 10 (3): 75-110.
- Martineau, R. 2008. Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature. In *Congrès des IAE*. Lille.
- Maugeri, S. 2002. Pour une sociologie de la gestion et de ses dispositifs. *Terminal* Printemps 2002 (87): 13-30.
- Mazars-Chapelon, A. 2001. Outils de gestion, cognition, émotion. Thèse de doctorat, Paris: Université Paris IX – Dauphine.
- Ménard, C. 1993. *L'économie des organisations*. Repères. Paris: La Découverte.
- . 2003. L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats. *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy* n° 44 (1): 103-118.
- Mercier, A. 2012. Dérives des universités, périls des universitaires. *Questions de communication* (22): 197-234.
- Meyer, J. W., et M. T. Hannan. 1979. *National development and the world system : Educational, economic, and political change, 1950-1970*. University of Chicago Press.
- Meyer, J. W., et B. Rowan. 1977. Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.
- Meyssonier, F., et F. Pourtier. 2006. Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? *Comptabilité Contrôle Audit* 12 (1): 45-53,55-64.
- Miles, M. B., et A. M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. 2e édition. Méthodes en sciences humaines. Bruxelles: De Boeck.
- Miller, J. G. 1978. *Living systems*.
- Mintzberg, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Trans. P. Romelaer. Paris: Éditions d'Organisation.
- . 1993. *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*. Trans. P. Romelaer. Paris: Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H., et J. A. Waters. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal* 6 (3): 257-272.
- Moisdon, J. C. 1984. Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion* 47 (48): 61-73.

- . 2005. Comment apprend-on par les outils de gestion? Retour sur une doctrine d'usage. In *Entre connaissance et organisation: l'activité collective*, 239-250. Paris: La Découverte.
- , éd. 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Seli Arslan.
- Moorman, C., et A. S. Miner. 1998. Organizational Improvisation and Organizational Memory. *The Academy of Management Review* 23 (4): 698.
- Morales, J. 2013. Le projet professionnel des contrôleurs de gestion : analyser des données pour aider les managers à prendre des décisions rationnelles? *Comptabilité Contrôle Audit* 19 (2): 41-69.
- Moriceau, J.-L. 2003. La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas. *Recherches en Sciences de Gestion* (36).
- Mourey, D. 2008. Le contrôle circulaire Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution. Thèse de doctorat, Paris: Université Panthéon-Sorbonne – Paris I.
- Musca, G. 2006. Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement* 9 (3): 145-148.
- Musselin, C. 2008a. *Les universitaires*. Paris: la Découverte.
- . 2008b. Vers un marché international de l'enseignement supérieur? *Critique internationale* 39 (2): 13-24.
- . 2009. Les réformes des universités en Europe : des orientations comparables, mais des déclinaisons nationales. *Revue du MAUSS* 33 (1): 69-91.
- Nakhla, M., J. C. Sardas, et N. Touati. 1997. Le risque bancaire. In *Du mode d'existence des outils de gestion*, ed. J. C. Moisdon, 248-281. Paris: Seli Arslan.
- Nakhla, M., et L.-G. Soler. 1997. Des contrats internes au concret. In *Du mode d'existence des outils de gestion*, ed. J. C. Moisdon, 162-191. Paris: Seli Arslan.
- Nobre, T. 2001. Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance, Contrôle Stratégie* 4 (2): 119-148.

- Nogatchewsky, G., et S. Sponem. 2002. L'utilisation de l'e-mail dans le contrôle organisationnel: le cas de la relation supérieur-subordonné. In *23ème Congrès de l'AFC*. Toulouse.
- Nonaka, I. 1997. *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*. 145-179.
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal* 18 (9): 697-713.
- Ologéanu, R. 2012. Approches des usages des Tic: comment (ré)intégrer les pratiques? Apports, limites et propositions théoriques pour l'analyse des usages des Tic dans les organisations. Habilitation à Diriger les Recherches. Grenoble.
- Orlikowski, W. J. 1992. The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science* 3 (3): 398-427.
- Orlikowski, W. J., et D. C. Gash. 1994. Technological frames: making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)* 12 (2): 174-207.
- Orton, J. D., et K. E. Weick. 1990. Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review* 15 (2): 203-223.
- Osterloh, M., B. S. Frey, et F. Homberg. 2008. Le chercheur et L'obligation de rendre des comptes. *Gerer & Comprendre* (91): 48-54,84,86-88,91.
- Ouchi, W. G. 1977. The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*. 95-113.
- . 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*: 833-848.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*. 129-141.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pol, P. 2007. Le débat universitaire en France. *Revue internationale d'éducation de Sèvres* (45): 87-97.

- Poole, M. S., et G. DeSanctis. 1989. Use of group decision support systems as an appropriation process. In *Emerging Technologies and Applications Track*, 4:149-157. Kailua-Kona, HI , USA: IEEE.
- Power, M., et R. Laughlin. 1992. Critical theory and accountig. In *Critical Management Studies*, ed. M. Alvesson et H. Willmott, 113-135. Sage.
- Prévoit, F., F. Brulhart, G. Guieu, et L. Maltese. 2010. Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion* 204: 87-103.
- Priem, R. L., et J. E. Butler. 2001a. Is the resource-based « view » a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review* 26 (1): 22-40.
- . 2001b. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of management Review* 26 (1): 57-66.
- Rabardel, P. 2005. Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In *Entre connaissance et organisation: l'activité collective*, 241-255. Paris: La Découverte.
- Reix, R., B. Fallery, M. Kalika, et F. Rowe. 2011. *Systèmes d'information et management des organisations*. 6e édition. Paris: Vuibert.
- Rice, R. E., et E. M. Rogers. 1980. Reinvention in the Innovation Process. *Science Communication* 1 (4): 499-514.
- Rochet, C. 2003. Un Etat plus stratège et moins gestionnaire. *Expansion Management Review* (109).
- Rogers, E. M. 1995. *Diffusion of innovations*. 4ème éd. Simon and Schuster.
- Rojot, J. 2003. *Théorie des organisations*. 2005^e éd. Paris: Eska.
- Sanchez-Burks, J., et Q. N. Huy. 2009. Emotional aperture and strategic change : the accurate recognition of collective emotions. *Organization Science* 20 (1): 22-34.
- Scott, W. R. 2008. *Institutions and organizations : Ideas and interests*. Sage.
- Selznick, P. 1949. *TVA and the grass roots : A study of politics and organization*. University of California Press.
- . 1957. *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.

- Sénat. 2008. *Rapport d'information sur la réforme de l'allocation des moyens par l'État aux universités*. Rapport d'information. Sénat.
- . 2009. *Rapport d'information sur la mise en place du volet budgétaire et financier de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et sur le nouveau système d'allocation des moyens aux universités (SYMPA)*. Rapport d'information. Sénat.
- Shin, J. C. 2010. Impacts of performance-based accountability on institutional performance in the U.S. *Higher Education* 60 (1): 47-68.
- Simon, H. A. 1991. *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*. Trans. J. L. Le Moigne. Paris: Dunod.
- Simons, R. 1994. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press.
- Solle, G. 2002. Dispositifs de contrôle de gestion et établissements publics d'enseignement: une vision trop instrumentale Le cas des EPSCP et des EPLE. *Gestion et Management Public*. Site internet: www.unice.fr/recemap.
- Swanson, E. B., et N. C. Ramiller. 1997. The organizing vision in information systems innovation. *Organization science* 8 (5): 458-474.
- Teece, D. J., G. Pisano, et A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal* 18 (7): 509-533.
- Theureau, J. 2001. Rencontre avec Philippe Lorino (23 juin 2001). *Bulletin de liaison de la SELF* (123): 40-45.
- Tonneau, D. 1997. Un changement d'organisation de la production à la merci de l'implantation d'un simple outil de gestion. In *Du mode d'existence des outils de gestion*, ed. J. C. Moisdon, 134-161. Paris: Seli Arslan.
- Tonnelé, A. 2011. Comment se pilotent les systèmes? *Gerer & Comprendre* (106): 97-99.
- Tyre, M. J., et W. J. Orlikowski. 1994. Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations. *Organization Science* 5 (1): 98-118.
- De Vaujany, F. X. 2003. Les figures de la gestion du changement sociotechnique. *Sociologie du Travail* 45 (4): 515-536.
- . 2005a. De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion. In *De la conception à*

- l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, ed. F. X. de Vaujany, 223-234. version kindle. Paris: EMS – Management et Société.
- . 2005b. *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. version kindle. Paris: EMS – Management et Société.
- . 2006. 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.
- . 2009. Un éclairage original de l'appropriation des outils de gestion: la vision improvisationnelle de Claudio Ciborra. *CERAG Cahier de Recherche* (02 E5).
- . 2011. Revisiter l'appropriation des outils de gestion: la vision improvisationnelle de Ciborra. In *Valeurs et outils de gestion: de la dynamique d'appropriation au pilotage*, ed. C. Dominguez-Pery, chapitre 1. Paris: Lavoisier: Hermes science.
- De Vaujany, F. X., et A. Grimand. 2005. Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion. In *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, ed. F. X. de Vaujany, 223-234. version kindle. Paris: EMS – Management et Société.
- Van de Ven, A. H. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management science* 32 (5): 590-607.
- Van de Ven, A. H., A. L. Delbecq, et R. Koenig. 1976. Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review* 41 (2): 322.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Économica.
- Weber, M. 1905. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: L'Harmattan.
- Weick, K. E. 1977. Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems. *Organizational Dynamics* 6 (2): 30-46.
- Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 628.

- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., et K. H. Roberts. 1993. Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly* 38 (3): 357-381.
- Weick, K. E., et K. M. Sutcliffe. 2001. *Managing the unexpected*. Jossey-Bass San Francisco.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, et D. Obstfeld. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16 (4): 409-421.
- Yin, R. K. 2008. *Case Study Research : Design and Methods*. 4th Revised edition. Sage.
- Zaltman, G. 1973. *Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zelinschi, D., Y. Levant, et N. Berland. 2013. Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de L'IFRS 8. *Finance Contrôle Stratégie* (16-1).

Table des figures

Figure 1 : Processus de cadrage conceptuel de la recherche	19
Figure 2 : Exemples d'arrangements possibles entre objets, règles et acteurs dans une organisation	41
Figure 3 : Processus de contrôle de gestion selon Anthony (Bouquin, 2005c, p.115)	47
Figure 4 : Types de contrôles et facteurs de contingence	49
Figure 5 : Conditions déterminant le choix d'un mode de contrôle.	52
Figure 6 : Modèle de recherche proposé par Godener et Fornerino (2005, p.129)	60
Figure 7 : Différentes étymologies latines du terme « appropriation »	74
Figure 8: Approches d'appropriation : adapté de Beaudry et Pinsonneault (2005)	76
Figure 9 : Déterminants du rythme d'adoption d'une innovation.....	83
Figure 10 : Appropriation 0 : premiers échanges sur les besoins fonctionnels souhaités	88
Figure 11 : Appropriation 1 : la découverte, préalable à la rencontre	89
Figure 12 : Appropriation 2 : l'adoption avant la diffusion de l'outil dans l'organisation .	89
Figure 13 : Appropriation 3 : après la rencontre, l'utilisation	90
Figure 14 : processus d'appropriation	92
Figure 15: Appropriation et régulations.....	95
Figure 16 : Schéma du design de la recherche.....	111
Figure 17 : Recueil et traitement des données	113
Figure 18: Types fondamentaux de designs pour les études de cas	130
Figure 19 : Exemple de cas enchâssés dans une organisation	133
Figure 20: Cas d'ensemble : pertinence du corpus et des classes.....	151
Figure 21 : Cas d'ensemble : classes et contenu en fonction du coefficient Phi.....	152
Figure 22 : Analyse factorielle des correspondances en corrélation.....	153
Figure 23 : Cas d'ensemble : représentation des individus par classe	154
Figure 24 : Cas d'ensemble : tableau des uce pour les mots contrats et reporter	156
Figure 25 : Unités enchâssées : pertinence du corpus et des classes.....	159
Figure 26 : analyse factorielle en corrélation	159
Figure 27 : Liste des mots significatifs pour chaque classe avec leur coefficient phi	160
Figure 28 : Hiérarchie de nœuds NVivo pour l'appropriation	164
Figure 29 : Processus d'analyse et d'interprétation	165
Figure 30 : Classification ascendante hiérarchique de la classe 2	173

Figure 31 : Plan d'action proposé par l'IGAENR à l'université pour passer aux RCE.....	186
Figure 32 : Processus d'évaluation intégrée AERES (source : www.aeres-evaluation.fr)..	188
Figure 33 : Contrats et budget dans les discours	201
Figure 34: La coordination dans les discours.....	209
Figure 35: Essai de représentation de la coordination par l'organisation.....	210
Figure 36 : Le découplage du dispositif de pilotage	220
Figure 37 : Le directeur de laboratoire entre son unité et l'environnement.....	226
Figure 38 : Laboratoires : des outils différents selon les tutelles	240
Figure 39 : Des systèmes d'information nécessaires.....	241
Figure 40 : D'une dissociation... ..	258
Figure 41 : ...à une réconciliation	258
Figure 42 : Synthèse : environnement institutionnel de la recherche universitaire.....	264
Figure 43 : Processus d'institutionnalisation	268
Figure 44 : Structures et construction de sens pour un re-couplage lâche	294
Figure 45 : Vers un système de rôles et d'interrelations pour le pilotage ?	298
Figure 46 : 5 caractéristiques pour 3 aptitudes des organismes biologiques.....	299
Figure 47 : Des « modélons » pour le pilotage de la recherche.....	300
Figure 48 : Un scénario idéal ?.....	301
Figure 49 : Un scénario catastrophe ?.....	302
Figure 50 : Appropriation : analyse séquentielle.....	308

Table des tableaux

Tableau 1: Exemples de substrats techniques, philosophies gestionnaires et visions simplifiées de l'organisation (adapté de David, 1996).	30
Tableau 2: Trois regards sur l'appropriation (extrait de: de Vaujany, 2005a, 341)	93
Tableau 3 : Observatoire de pratiques de gestion : indices de création de forme et de sens	120
Tableau 4 : Observatoire de pratiques de gestion : dimensions pour une typologie	123
Tableau 5 : Description de l'indicateur d'endorecrutement	137
Tableau 6 : Exemple de suivi de l'indicateur de recrutement interne (université de Tours).	138
Tableau 7 : Synthèse des données collectées	140
Tableau 8 : Synthèse des entretiens menés	146
Tableau 9: Caractéristiques principales des laboratoires	147
Tableau 10 : Cas d'ensemble : synthèse du contenu des classes	154
Tableau 11 : Cas d'ensemble : répartition des acteurs selon les classes de discours	155
Tableau 12: Unités enchâssées : représentation des individus par classe	161
Tableau 13 : Synthèse des choix méthodologiques	167
Tableau 14 : Modèle SYMPA simplifié	178
Tableau 15 : Evolution du modèle de l'université (adapté de Mercier, 2012, p.7-10)	224
Tableau 16 : les 10 rôles du directeur de laboratoire	232

Annexes

Tableaux intermédiaires pour l'analyse de la typologie

Variété des outils de gestion

	1		2		3	
	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%
	1		2		3	
	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		1		2		3	
		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		1		2		3	
		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

		1		2		3	
		N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Budget		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%
Tableaux de bord		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

	1		2		3	
	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 (type 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 (infocentre)	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 (type 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

	1		2		3	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Classe d'effectif	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%