



HAL
open science

Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale

Yann Quemener, Eric Fimbel

► To cite this version:

Yann Quemener, Eric Fimbel. Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale. Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom. hal-00690952

HAL Id: hal-00690952

<https://hal.science/hal-00690952>

Submitted on 24 Apr 2012

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.

Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale

Yann QUEMENER

Professeur en Contrôle de gestion, ESC Bretagne Brest

ESC Bretagne Brest

2, avenue de Provence – 29200 Brest

Email: yann.quemener@esc-bretagne-brest.com Tél. : 02.98.34.44.44

Eric FIMBEL

Professeur en Systèmes d'Information, Reims Management School

Membre du laboratoire LIRSA (*Cnam-Paris*)

Reims Management School

59 rue Pierre Taittinger - 51061 Reims Cedex

Email: eric.fimbel@reims-ms.fr Tél. : 03.26.77.46.28 Fax : 03.26.04.69.63

Résumé : Cet article est une contribution à l'« approche théorique par les instruments » (Aggeri et Labatut, 2010) initiée par le CRG et le CGS. S'appuyant sur l'une des hypothèses forte de cette approche, l'article rejette la rupture classique entre conception et usages et propose de reconsidérer cette articulation dans l'analyse de la mise en œuvre d'outils de gestion.

Les résultats de deux études sont présentés. L'une est menée auprès des membres de la DFCG¹, l'autre auprès de 330 entreprises dans 22 pays. Ces études mettent en évidence l'importance des usages dans la construction collective des outils de gestion et montrent l'intérêt que représente l'analyse des régulations sociales pour la compréhension des phénomènes d'appropriation.

Mots clés : outils de gestion, usages, appropriation, régulation sociale, articulation conception/usages

Abstract : This article is a contribution to the "theoretical approach by instruments" (Aggeri and Labatut, 2010) initiated by the CRG and CGS. Drawing on this approach, the article rejects the rupture between conventional design and practices and intends to reconsider this articulation in the analysis of the implementation of management tools.

The results of two studies are presented. One conducted among members of the DFCG, the other from 330 companies in 22 countries. These studies highlight the importance of practices in the collective construction of management tools. It also underlines the potential contributions of the concept of social regulations for the study of appropriation and practices of management tools.

Key words: management tools, practices, appropriation, social regulation, articulation between design and practices

¹ Association Nationale des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion

1 Introduction

Sous l'impulsion du CGS et du CRG (laboratoires de recherche respectivement rattachés à l'Ecole des Mines et à l'Ecole Polytechnique), une école française s'est développée contribuant à une « approche théorique par les instruments » (Aggeri et Labatut, 2010). Il s'agit d'une approche critique de la raison instrumentale trouvant ses fondements dans les travaux du courant comportementaliste (Cyert et March, 1963). L'une des hypothèses fortes de l'approche théorique par les instruments est de rejeter la rupture classique entre conception et usages. Cette rupture classique caractérise les études et les pratiques s'inscrivant dans une logique de conformation, c'est-à-dire, une logique cantonnant la question des usages à niveau d'intérêt très réduit. La logique de l'appropriation, *a contrario*, s'empare de la question des usages pour mettre en évidence des logiques autonomes, des controverses, des problématiques sociotechniques susceptibles d'incurver la trajectoire de mise en œuvre des outils de gestion².

Ouvrant un débat sur la question de l'articulation conception/usages (Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006), cette logique d'appropriation rejoint ainsi les développements récents du cadre théorique d'origine anglo-saxonne de la practice theory (Schatzki et al, 2001) visant notamment à mieux comprendre le rôle des usages dans la trajectoire de mise en œuvre des outils de gestion.

Toutefois, nous constatons avec Vaujany (2005, p.231) que l'idée de « (co-) construction locale et chemin faisant de l'outil de gestion » est restée relativement peu traitée dans la littérature portant sur la mise en œuvre des ODG. Les auteurs qui se sont intéressés à cette problématique (parmi d'autres, Cruz et al., 2011 ; Ahrens et Chapman, 2007 ; Orlikowski, 1992) se sont avant tout intéressés à la mise en évidence de différentes logiques³ engagées dans la mise en œuvre d'ODG plutôt qu'à la façon dont celles-ci se (re-) composent pour réguler les usages.

Il est ainsi surprenant de constater que le cadre théorique de la Théorie de la régulation sociale⁴, identifié par Vaujany (2005, p.23) comme une théorie permettant de « donner vie » à un modèle analytique fondé sur les concepts d'objets, de règles, d'outils et de dispositifs de gestion, soit resté si peu mobilisé.

La TRS propose, en effet, un cadre conceptuel permettant de comprendre la façon dont s'appliquent les règles. Celles-ci ne sont pas réductibles à la régulation de contrôle qui les initie et qui les porte car dans le cours de l'action, les règles générales et abstraites, sont confrontées à des situations particulières et spécifiques qui nécessitent que les utilisateurs les interprètent et les adaptent. La régulation de contrôle qui réside dans ces interprétations et ces adaptations alimente ainsi une concurrence des régulations pouvant éventuellement déboucher sur une régulation conjointe.

² ODG dans la suite du texte.

³ Au sens de Lounsbury (2008).

⁴ TRS dans la suite du texte.

Partant du double constat du manque actuel des travaux académiques sur les problématiques de (re-) composition entre différentes logiques engagées dans la mise en œuvre des ODG et de la mobilisation très limitée de la TRS, nous formulons deux questions de recherche :

- Comment s'opère le franchissement du passage de la conception aux usages ?
- Quel est le rôle de la régulation sociale des usages dans la construction collective des outils de gestion ?

Nous étudions ces questions en nous appuyant sur la consultation de praticiens dans le cadre de deux études complémentaires et en discutant les résultats observés à la lumière du cadre conceptuel de la théorie de la régulation sociale. L'une des études empiriques est menée auprès des membres de la DFCG et l'autre auprès de plus de 300 entreprises dans 22 pays. Ces deux études interrogent les praticiens sur leur perception de l'articulation conception/usage ainsi que sur la comparaison des attentes managériales initiales avec la convergence qualitative et quantitative des usages. Elles montrent notamment que conception et usages relèvent moins de phases avec rupture que de processus continus et composés.

L'originalité de ce papier tient, en particulier, au prolongement qu'il opère à la suite des travaux du CRG et du CGS ainsi qu'à la mise en évidence de la pertinence du cadre de la théorie de la régulation sociale pour l'étude de la mise en œuvre des outils de gestion.

La première section présente les apports des travaux du CGS et du CRG sur les problématiques liées aux outils de gestion. Elle montre en particulier l'ouverture qu'elle propose sur une approche appropriationniste de la mise en œuvre remettant en cause la rupture traditionnelle entre conception et usage et redonnant de l'épaisseur aux usages dans la construction collective des outils de gestion.

La section suivante présente les résultats des études menées auprès de praticiens, montrant l'impact des usages sur les trajectoires de mise en œuvre d'outils de gestion.

Enfin, les résultats observés sont discutés et mis en perspective dans le cadre de la théorie de la régulation sociale. Ces développements montrent en particulier en quoi la TRS apporte une contribution singulière et utile à l'étude de la mise en œuvre des outils de gestion.

2 Outils de gestion et logiques de mise en œuvre

Depuis l'apparition des grandes entreprises décentralisées en Amérique du nord au début du 20^e siècle, les outils de gestion associés à la multiplication et la multiplicité des formes organisationnelles n'ont cessé de se développer.

ERP, tableaux de bord, matrice stratégique, système de calcul des coûts, systèmes de contrôle budgétaire et bien d'autres, sont autant d'outils de gestion communément déployés et employés dans les organisations. Pour être caractéristique du domaine de la gestion, un outil doit contribuer aux fonctions élémentaires de la gestion, c'est-à-dire la délégation, l'évaluation et la coordination (Hatchuel et Moisdon, 1993). Ils ont pour objet annoncé de proposer la simplification d'une réalité managériale pour en rendre le traitement plus aisé (Berry, 1983) et constituent « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation* » (Moisdon, 1997).

2.1 Les sciences de gestion se sont relativement peu intéressées à la question des outils de gestion.

Sous le vocable « *outillage administratif* », Henry Fayol fut probablement le premier à s'intéresser aux outils de gestion. Mais, en dépit de leur omniprésence, les chercheurs en sciences de gestion se sont relativement peu penchés sur leur rôle et leurs impacts sur le fonctionnement des organisations (Lorino, 2002 ; Grimand, 2006 ; Hatchuel, 2005). L'« *outillage administratif* » de Fayol reflétait une perception instrumentale des outils de gestion qui n'a cessé de perdurer en privilégiant une vision neutre et rationnelle des outils de gestion propre à conduire les organisations sur les voies de l'optimisation et de l'efficacité.

Un courant de recherche est né en réaction aux approches positivistes privilégiant cette perception instrumentale des outils de gestion. Aggeri et Labatut (2010) se livrent à une analyse détaillée de ces travaux constituant une « *approche théorique par les instruments* » (Aggeri et al., 2010, p.5) et critiquant la raison instrumentale. Dans cette sous-section, nous nous sommes appuyés sur leurs travaux pour présenter, au regard de la littérature, la nature des outils de gestion et leurs effets sur l'action collective.

L'approche cognitiviste et les travaux behavioristes de Cyert et March (1963) ont vu dans les organisations des coalitions d'individus aux objectifs différents, écornant ainsi la toute puissance rationnelle accordée aux outils de gestion dans l'approche instrumentale.

Ces travaux ont inspiré le développement d'une école française des outils de gestion à partir des années 70, sous l'impulsion des chercheurs du CRG (parmi d'autres, Berry, 1983 ; Girin, 1983 ; Midler, 1993) et du CGS (parmi d'autres, Hatchuel, 1994 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Moidson, 1997 ; David et al., 2000 ; Aggeri et Labatut, 2010). Respectivement rattachés à l'Ecole Polytechnique et à l'Ecole des Mines, ces laboratoires de recherche ont contribué à « *rapprocher deux traditions de recherche séparées sur le plan académique : la tradition instrumentale (Recherche opérationnelle, aide à la décision, etc.) et les recherches sur l'organisation* » (Aggeri et Labatut, 2010, p.16).

Ils ont notamment mis en évidence les réductions opérées par les outils de gestion qui sont pour Moison (2005, p.240) « *des artefacts, on peut même dire des 'artefacts au carré', puisqu'ils manipulent et combinent des éléments qui sont eux-mêmes déjà des constructions mentales (des temps d'opération, des quantités produites, etc.)* ».

Ils ont également souligné le poids des logiques propres aux outils de gestion sur le fonctionnement des organisations en voyant notamment la « machine » (Girin, 1983) qui dort dans les outils de gestion, ou la « technologie invisible » qu'ils recèlent (Berry, 1983). Girin (1983), montrent ainsi que « *la logique de la machine finit par primer la logique de l'action* » et que la séparation de la conception et de l'exécution qu'elle suppose « *achève de déposséder le travailleur de son savoir sur la technique de production. La technique de production est pensée en grande partie au moment où l'on conçoit la machine, par ceux qui la conçoivent, et non pas au moment où s'accomplit effectivement la production* ».

Ces concepts fondent des hypothèses qui ont débouché sur de nombreux travaux du CGS et du CRG et contribué à repenser le rôle et le mode d'existence des outils de gestion. Aggeri et Labatut (2010) notent que d'autres auteurs ont complété ces approches. S'intéressant à la mise en œuvre des TIC (Barley, 1986 ; Orlikowski, 1992), ces auteurs ont notamment critiqué

conjointement la conception instrumentale des outils de gestion et la conception strictement sociale.

D'autres travaux se sont intéressés aux modalités de rationalisation des techniques managériales (Hatchuel et Weil, 1992 ; Pezet, 2001) ou aux problématiques de mise en œuvre des outils de gestion (David, 1998 ; Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006).

Ces dernières recherches mettent notamment en évidence le fait que deux perceptions des logiques de mise en œuvre s'opposent entre conception et usage : la logique de conformation et la logique d'appropriation.

2.2 La logique de conformation : une perception restrictive de la mise en œuvre et des usages des ODG

La mise en œuvre des outils de gestion fondée sur une logique de conformation s'inscrit dans une perspective disciplinaire de la gouvernance (Charreaux, 2002) et s'appuie sur un appareillage gestionnaire normatif visant à s'assurer de la conformité de l'action des individus (Rouby et Solle, 2002 ; Berland et al, 2005 ; Busco et al, 2007 ; Bouquin et Fiol, 2007, Quéméner, 2010). Cette logique de conformation repose sur une conception restrictive des usages. La gestion répond aux problématiques de décision et s'articule autour d'une question simple: *« comment faire de l'organisation un objet rationnel pour maîtriser ses performances techniques et économiques ? »* (Lorino, 2005, p58). Investis d'une telle mission, les gestionnaires s'ingénient à lisser toute aspérité interne susceptible de modifier les conceptions ou trajectoires initiales : *« Si l'on veut que l'organisation réponde docilement à un système de modélisation ab extra et ne soit pas en mesure de modifier elle-même ses propres lois de comportement, il faut expulser de l'activité sa part de conception pour la muer en une pure 'exécution' (...). Mettre en équation la trajectoire d'une petite boule sur un plan incliné suppose que la petite boule ne puisse décider d'elle-même de modifier les lois mécaniques qui lui sont applicables... »* (Lorino, 2005, p59).

Les approches tayloriennes et néo-classique sont représentatives de cette perception restrictive des usages ou *« l'outil tire sa puissance de sa vérité technique, de sa conformité au monde ; il impose des schèmes d'action univoques »* (Grimand, 2006 p.16).

Si les perspectives rationalistes ont un temps été très contestées, Moisdon (2005) note que de nombreux observateurs de la vie des entreprises constatent que la prescription rationnelle tient toujours le haut du pavé dans le quotidien des entreprises : *« Qui observe les organisations sait combien, malgré les discours et même les prises de conscience, elles restent ancrées sur l'imposition des solutions et la normativité instrumentale »* et ajoute que l'on assiste aujourd'hui *« à un retour fort de la prescription rationnelle, après un passage (éphémère ? conjoncturels ?) par des registres d'action plus innovants »* (Moisdon,2005, p.249).

Ces logiques pourtant controversées restent très présentes et continuent de promouvoir une rupture entre conception et usages en cantonnant la question des usages dans un registre de second ordre peu susceptible d'intéresser les chercheurs. La conception se limite dans ce cadre à la phase d'un projet soumise à une rupture de fin précédant le basculement en phase d'exploitation. Des usages standards sont ainsi intégrés dans l'outil de gestion, lors de la conception initiale. L'articulation conception/usages se réduit, dans cette perspective, à la diffusion de ces usages standards. Les règles intégrées dans la technique sont jugées

suffisamment fortes pour contraindre les usages : *«La conception étant circonscrite au cercle étroit des experts, l'essentiels de l'activité devient exécution et la problématique gestionnaire se concentre sur la maîtrise de l'exécution »* (Lorino, 2005, p.59).

Dans le domaine des systèmes d'information, Ségrestin (2003, p.62) s'appuyant sur les travaux de Terssac et Dubois, (1992) rappelle que le début des années 90 ont laissé un temps entrevoir l'esquisse d'un mouvement allant *« de paire avec un reflux général de la prescription autoritaire, pour faire droit à la part aléatoire de l'activité et la nécessité de la gestion locale des 'événements' industriels (...) Et voilà les ERP en passe de faire front en sens opposé ! »*. La démarche « structurante » des ERP répond au projet explicite de ses promoteurs de *« contrer le propos selon lequel il faudrait à l'activité productive quelque 'respiration locale' »* (Segrestin, 2003). L'acronyme « ERP » lui-même est explicite sur ce point : « E » comme « Entreprise » fixant la structure englobante comme référence constitutive autant que légitimante de l'outil, R comme « Ressources » qui inscrit la perspective téléologique comme opérant une optimisation dans les allocations et les utilisations des ressources de toutes natures (financières, humaines, techniques, industrielles, ...) et « P » comme « Planning » au sens d'une urbanisation planifiée, prédictive et donc exhaustivement contrôlable des opérations... voire des opérateurs eux-mêmes.

L'exemple du contrôle de gestion est tout aussi révélateur de la persistance des logiques instrumentales. Après la rupture des années 80 avec les travaux de Johnson et Kaplan une évolution des logiques gestionnaires était attendue. Pourtant, ainsi que le constate Naro et al (2009), les développements qui s'en sont suivis n'ont que très peu modifié ces logiques. Ainsi, le fameux BSC développé par Kaplan et Norton, pour assurer un pilotage stratégique des organisations, restait-il dans une logique de conformation non seulement asservie mais également soumise dans l'esprit de ses auteurs. L'outil doit s'inscrire dans une démarche causale univoque de type top→down (ou encore global→local) qui n'accorde que peu d'importance à la question des usages. Révélant ainsi la confusion entre centralité et centralisation, le principe de conformation reste ici la principale logique d'un alignement unidirectionnel issu de la sphère des « pouvoirs-savoirs » vers les sphères des « exécutions-opérations ».

2.3 La logique de l'appropriation : une perception pratique de la mise en œuvre des ODG

La question de l'appropriation des outils de gestion a donné lieu à de nombreux développements récents (Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006 ; Vaujany et Grimand, 2004; Alcouffe et al, 2008). La logique de l'appropriation se distingue de la logique de conformation en ce sens qu'elle additionne des logiques autonomes individuelles ou collectives-locales aux logiques de conformation : *« L'appropriation d'un outil par l'acteur engage ainsi un double mouvement de conformation et de subversion »* (Grimand, 2006 p.18). L'implantation d'outils fondés sur des modèles rationnels n'exonère pas leur usage de controverses (Segrestin, 2003) y compris lorsqu'ils s'accompagnent de programmes solides de formation (Gallivan et al, 2005). L'appropriation repose sur une approche sociotechnique des outils de gestion élargissant la perspective instrumentale s'imposant aux utilisateurs pour redonner de l'épaisseur aux usagers. Il s'agit d'une logique alternative de l'alignement que Moisdon (2005, p.249) décrit en ces termes : *« On peut imaginer (ou rêver ?) une autre*

logique pour la poursuite du développement du nouvel outillage gestionnaire, une logique qui créerait une concomitance et des renforcements mutuels entre le processus de conception instrumentale et celui de fixation des modalités d'usage, qui serait fondée sur l'organisation d'une interactivité continue entre les parties prenantes, notamment les professionnels, et qui consisterait à exploiter au mieux les 'boucles de retour' entre les expériences vécues à la base et l'affinement progressif des outils et des principes d'action ».

2.3.1 L'articulation conception/usages et la mise en œuvre pratique des outils de gestion

Ce que nous apprennent ces travaux n'est pas une remise en cause brutale de la logique de conformation, mais davantage la mise en évidence de leur insuffisance à réguler les organisations : *« la prescription rationnelle n'a pas perdu sa raison d'être, mais l'histoire récente de ce système et celle des multiples efforts quasi désespérés destinés à le réguler ou tout simplement à l'organiser montrent la nécessité de laisser du temps et de l'espace aux processus d'exploration »* (Moison, 2003, p.249). L'appropriation est pensée par Grimand (2006, p.20) comme *« une opportunité de repenser les rapports entre conception et usage »*. Les usages standards intégrés dans l'outil de gestion lors de la conception initiale sont, ici, soumis à une régulation sociale des usages dans le cours de l'action. Cette approche de l'articulation conception/usages contribue à redonner de l'épaisseur aux acteurs en leur reconnaissant une contribution à l'existence des outils de gestion : *« Cette posture se refuse à réduire l'outil à son substrat technique, formel, mais postule que l'outil est une entité mixte associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des interfaces d'outils informatiques ...), de l'autre des registres d'action, d'usage qui vont leur donner sens »* (Grimand, 2006 p.17). Cette approche suppose ainsi de considérer l'existence d'une « connaissance distribuée » (Hutchins, 1994) : *« il y a une interdépendance cognitive des individus entre eux : les savoirs détenus sont répartis entre plusieurs individus »* (Terresac, 2002, p.2). Ils impliquent enfin de considérer qu'une innovation instrumentale puisse s'accompagner d'une innovation organisationnelle : *« l'innovation instrumentale devrait dans cette optique s'accompagner d'une innovation organisationnelle, consistant à structurer des moyens d'observation, organiser des modalités d'interprétation collective des informations, de capitalisations des expérimentations qui existent malgré tout ici ou là, que ce soit au niveau des tutelles locales ou des établissements eux-mêmes. C'est dire aussi que c'est le système de relations que l'on juge nécessaire de modifier pour qu'il reste en concordance avec l'outillage et ses réelles possibilités »* (Moison, 2005, p.241). Observant ce passage de l'innovation technique à l'innovation organisationnelle, Fimbel (2007) identifie ainsi quatre types d'innovation (technologique, configurationnelle, organisationnelle, concurrentielle) correspondant à des degrés d'appropriation divers résultant du franchissement de « frontières ou passages clés » autant que d'allers et retours entre les concepteurs, les promoteurs et ceux qui sont en situation d'utilisateurs (Fimbel, 2007, p.51). La mise en évidence de ces mouvements intraorganisationnels souligne des interactions interactives de fait et parfois rétroactives entre les tensions résultant du choc entre les instruments et leurs utilisabilités. Les travaux académiques expliquent relativement peu le processus d'émergence des usages et leurs poids sur les problématiques d'alignement. L'éclairage proposé, notamment par Latour dans son approche des pliages socio-techniques, renforce l'idée d'une régulation sociale des usages. A la séquentialité univoque, il faudrait alors substituer une dynamique soumise à ce que Latour nomme *« le pliage technique »* qui met *« pli sur pli, implication, complication, explication »* (Latour, 2010, p.132). Ceci permet de reconnaître et d'expliquer les itinéraires

courbes, les détours « *puisque les techniques vont si peu droit qu'elles laissent dans leurs sillages bien d'autres invisibles : les conséquences inattendues, les surprises, les déchets, tout un nouveau labyrinthe ouvert sous nos pas et dont l'existence même continue à être niée par ceux qui pensent aller d'un coup, sans médiation, sans le péril d'aucun long détour, croit au but* » (Latour, 2010). Dans cette perspective dédalienne non linéaire (Latour nous rappelle que le *daedalion* grec signifie le détour astucieux hors de la voie droite). L'acceptation de ces imprédictibles détours caractéristiques des artefacts socio-techniques appelle les gestionnaires à une reconnaissance de la diversité des réels et à une humilité face à leur juste compréhension-appréhension.

Ce constat vaut pour les outils de gestion en général et Moisdon (2003, p.249) d'en appeler à « *d'autres modèles qui feraient des outils de gestion non des vecteurs de conformation et de normalisation mais des ouvertures vers des espaces de liberté et de création collective* ».

2.3.2 *L'émergence de la « Practice theory » souligne l'intérêt croissant des chercheurs pour les problématiques liées à l'usage*

Un regroupement disparate de théories connu sous le nom de « *practice theory* » dans le monde anglo-saxon adresse la question de ce que Chua (2007) identifie comme l'émergence d'un tournant praxéologique dans la recherche contemporaine en sciences de gestion en général (Orlikowski et al. 1995 ; Hopwood and Miller 1994; Whittington 2006) et en contrôle de gestion en particulier (Ahrens et Chapman, 2007; Briers and Chua 2001; Chua, 1995; Quattrone & Hopper, 2001 ; Andon et al, 2008 ; Cruz et al, 2011). Ce courant de recherche pose la question du caractère pratique de la mise en œuvre des outils de gestion et interroge, en particulier, le rôle des usages dans leur construction collective. Ces recherches s'inspirent des travaux fondateurs d'auteurs comme Bourdieu (1977), Foucault (1975), ou Giddens (1984) qui sont guidés par un objectif commun : “*a way of understanding volition conditioned by systems but as played out in the moment of action*” (Ahrens et Chapman, 2007, p.9). Elles entretiennent une proximité naturelle avec les théories institutionnelles (Lounsbury, 2008) et sont de nature à compléter les recherches récentes qui s'appuient sur la théorie de la traduction (Chua, 2007 ; Ahrens et Chapman, 2007). Ainsi, le cadre théorique proposé par Schatzki met-il en évidence l'intérêt actuel porté aux questions d'interprétation, d'intention et d'usage, perçu comme le résultat d'une action collective (Schatzki et al, 2001).

En dépit de l'intérêt croissant pour la question des usages, force est de constater que les travaux académiques expliquent relativement peu le processus d'émergence des usages. S'ils contribuent à affiner la distinction entre tensions formelles et informelles (Ahrens et Chapman, 2007), ou entre logiques locales et logiques globales (Cruz et al, 2011), ils négligent, en revanche, la question de l'adaptation mutuelle entre ces différentes tensions ou logiques.

Le besoin conjoint de s'affranchir de la rupture traditionnelle entre conception et usages et de mieux comprendre le rôle des usages dans la construction collective des outils de gestion nous a conduit à établir les deux questions de recherche déjà formulées :

1. Comment s'opère le franchissement du passage de la conception aux usages ?
2. Quel est le rôle de la régulation sociale des usages dans la construction collective des outils de gestion ?

3 Méthode de recherche et constats empiriques soulignant la pertinence et l'intensité de la question des usages dans les organisations

Cette deuxième partie a pour objet de mettre en évidence la pertinence et l'intensité de la question des usages dans les organisations.

3.1 Méthodologie de la recherche : un dispositif empirique dual

Nous mobiliserons, dans des proportions et intensités différentes, des résultats de deux de nos études empiriques. L'une menée auprès des membres de la DFCG porte sur le rôle des usages lors de la mise en oeuvre d'outils de gestion. L'autre menée directement auprès de plus de 300 entreprises dans 22 pays et portant notamment sur les conditions favorisant ou défavorisant la convergence qualitative et quantitative des usages constatés avec les attentes managériales initiales.

3.1.1 Enquête auprès des membres de la DFCG

Pour cette première source de données empiriques, nous avons procédé à une enquête par questionnaire auprès de professionnels de la gestion afin de comprendre la position des praticiens sur la question de la mise en oeuvre des outils de gestion. Ce faisant, nous cherchons à mesurer la pertinence et l'intensité de nos propositions académiques au regard des réalités managériales. Nous avons interrogé les membres de l'Association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (DFCG) sur leur perception de l'articulation conception/usages lors de la mise en oeuvre d'outils de contrôle de gestion. Nous avons ensuite procédé à une classification des réponses afin de faire émerger des groupes de répondants.

Environ trois milles membres composent la presque cinquantenaire association nationale de la DFCG. L'association, structurée en groupes régionaux, vise, en particulier, à enrichir ses membres du partage d'expérience et à développer des pôles d'expertise lui permettant d'intervenir dans les débats économiques. Issus de tous les secteurs de l'économie, les professionnels interrogés ont été invités à répondre à des questions sur leur qualité de répondant ainsi qu'à 5 questions⁵ portant sur l'articulation conception/usages lors de la mise en oeuvre d'outils de contrôle de gestion. Les questionnaires ainsi que les réponses ont été traités en format électronique.

Définition des groupes d'individus

La méthode de l'analyse typologique a servi à classer les individus en fonction de leur position sur l'articulation conception/usages. Nous avons utilisé la méthode de Ward associée à la distance euclidienne au carré dans le cadre d'une démarche ascendante hiérarchique.

⁵ Identifiées par la suite par les mentions V1, V2, V3, V4, V5

Cinq analyses typologiques complémentaires (Annexe 2) ont été réalisées pour vérifier la stabilité des résultats précédents. Les dépendances fortes à très fortes observées entre la méthode initiale et ces typologies complémentaires témoignent d'une stabilité et de la robustesse des trois groupes.

Profil et position des groupes

En recodant les données en fonction de la classification précédente, nous avons pu comparer les différents groupes en fonction de leurs caractéristiques propres.

3.1.2 Enquête auprès de 330 entreprises de 22 pays

La seconde série de travaux empiriques mobilisée fournit un éclairage complémentaire au traitement de la question de la sous-estimation autant que de la mésestimation de l'importance des usages des outils et dispositifs de gestion (ODG). En 50 ans, la quasi-totalité des ODG se sont déployés dans les organisations sous une ou plusieurs formes informatisées. Les décalages entre les attentes des dirigeants et leurs traductions organisationnelles et managériales d'une part, et la récolte des effets réels d'autre part montrent des écarts massifs et persistants tant qualitatifs que quantitatifs (cf. enquêtes longitudinales du Standish depuis 1994 ou du CIGREF de 2000 à 2004 par exemple).

Les entreprises et le processus de la collecte des données

Entre 2005 et 2010, nous avons collecté des informations sur cet alignement des usages des outils S.I. auprès de 330 entreprises répartis sur 22 pays et 4 continents. Ces entreprises sont majoritairement de grandes ou très grandes organisations : 40,3% ont plus de 10.000 salariés, 45,6% ont entre 1.000 et 9.999 salariés et 14,1% moins de 999 salariés. A titre d'exemple, pour les sociétés françaises, 32 des 40 entreprises du CAC.40 font partie des entreprises de notre groupe étudié. Au plan international, 83% des organisations participant à ces travaux appartiennent au secteur privé. Concernant leur système d'information, 18,5% seulement n'ont pas recours à des progiciels applicatifs de type « E.R.P. » alors que 45,2% en ont plus de deux.

Nous avons obtenu des données qualitatives et quantitatives au moyen de questionnaires après une phase de pré-tests auprès de professionnels. Ensuite, nous les avons adressés à des membres des directions générales, des directions dites « métiers » ainsi qu'à des Directions des Systèmes d'Information. Les coopérations menées avec des associations et ou des groupements professionnels (comme le Medef⁶ pour les Directions Générales ou le CIGREF⁷, l'AUFO⁸, l'USF⁹,... pour les DSI¹⁰) nous ont permis d'entrer en contact direct avec les répondants. Dans plus de 100 entreprises, nous avons pu mener des entretiens semi-directifs avec différentes parties prenantes concernées par les systèmes d'information utilisés et obtenir des documents internes comme des rapports d'audits, des enquêtes dites de « satisfaction-utilisateur »... Les parties prenantes rencontrées ont été impliquées soit dans les intentions

⁶ Mouvement des Entreprises de France

⁷ Cub Informatique des Grandes Entreprises Françaises

⁸ Association des Entreprises Utilisatrices Francophones d'Oracle

⁹ Association des Entreprises Utilisatrices des Solutions SAP dans le monde Francophone

¹⁰ Directeurs des Systèmes d'Information

managériales, soit dans les travaux de conceptions-constructions-maintenances socio-techniques, soit dans les usages qui en ont été faits au fil des espaces et des moments.

Les données quantitatives ont fait l'objet de traitements statistiques opérés avec le logiciel d'analyse SPSS.

3.2 Constats empiriques de l'enquête auprès des membres de la DFCG

L'observation de la chaîne des agrégations (étapes 117, 118 et 119) et du dendrogramme (Annexe 1) nous a permis d'identifier qu'une distance sensible existe entre trois groupes d'individus (Annexe 1) sur la question de l'articulation conception/usages lors de la mise en œuvre d'outils de contrôle de gestion.

Profil du GROUPE 1

Les individus de ce groupe sont majoritairement rattachés au DAF ou un responsable opérationnel/dirigeant d'une grande entreprise. Avec 65 individus sur 120 (54,2%) ce groupe est le plus important. La description qualitative de ce groupe se caractérise par :

- La proportion la plus forte de contrôleurs de gestion (41,5 % contre 38,1 % pour le groupe 2 et 26,4 % pour le groupe 3).
- L'appartenance la moins forte à des PME (26,2% seulement des individus de ce groupe évoluent dans une PME contre 42,9% pour le groupe 2 et 47% pour le groupe 3).
- Le rattachement le plus fort au responsable financier (38,5 % contre 9,5 % pour le groupe 2 et 17,6 pour le groupe 3).
- La présence la plus faible de dirigeant (4,3% seulement contre 9,5% pour le groupe 2 et 11,8% pour le groupe 3).

Ce groupe admet une re-conception à l'usage. En effet, avec une moyenne de 1,88¹¹ sur la variable V2 contre 2,81 pour le groupe 2 et 4,09 pour le groupe 3, le groupe 1 est celui qui est le moins enclin à adhérer à l'idée d'une distinction entre phase de conception et phase d'exploitation. Un outil de gestion est donc, pour le groupe 1, susceptible d'être reconçu à l'usage. Ce constat s'accompagne pourtant d'une très forte propension à considérer que la mise en œuvre d'un outil de gestion doit être planifiée (4,49 de moyenne sur une échelle de 1 à 5). Ainsi, bien que le groupe 1 considère que la mise en œuvre d'un outil de gestion se fait dans le temps et « chemin faisant ». Il suggère également qu'un projet de ce type doit être planifié.

En définitive, le groupe 1 perçoit la conception comme un processus continu se poursuivant en phase d'exploitation plutôt que comme une phase prenant fin avec le basculement en phase d'exploitation. La figure suivante propose une représentation de l'articulation conception/usages propre au groupe 1.

¹¹ Sur une échelle de 1 à 5

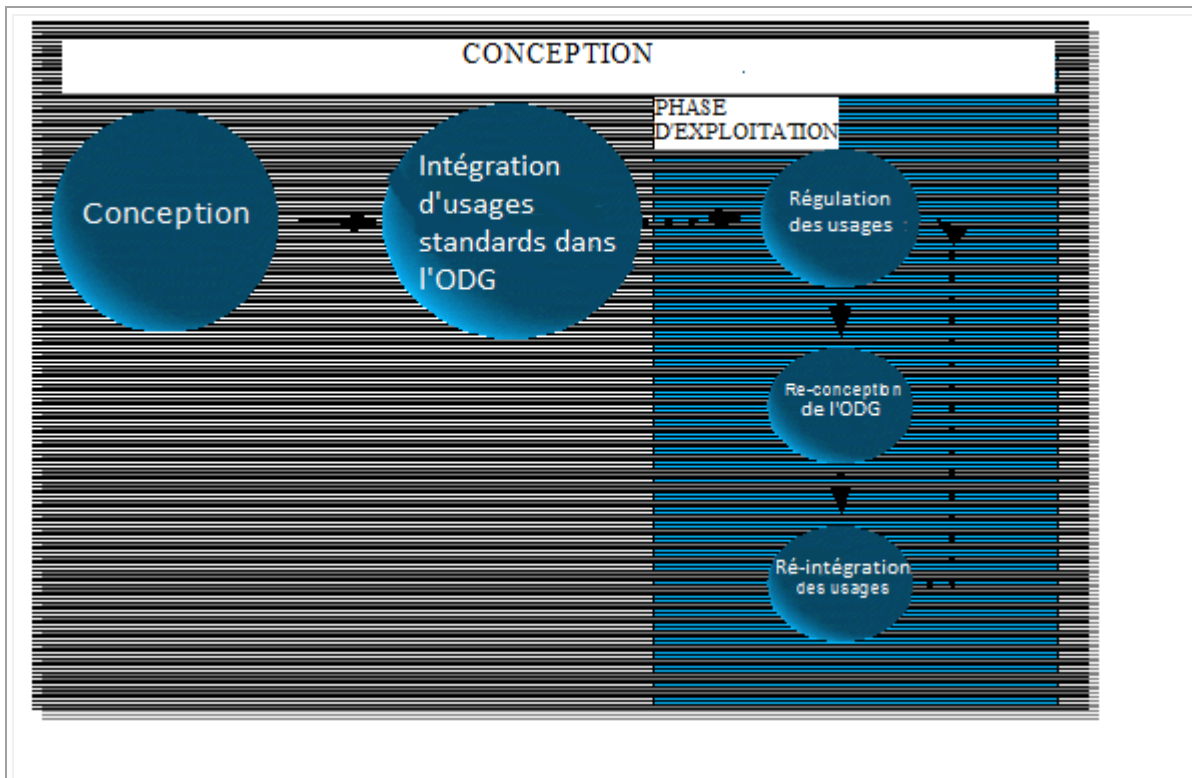


Figure 1 - Groupe 1 : Re-conception à l'usage

Profil du GROUPE 2

Les individus de ce groupe représentent 17,5% de la population totale. La description qualitative de ce groupe se caractérise par :

- La présence la moins importante de responsables financiers (42,9% contre 50,8 % pour le groupe 1 et 55,9 % pour le groupe 3)
- Le rattachement hiérarchique à un contrôleur de gestion le plus important (19 % contre 1,5 % pour le groupe 1 et 0 % pour le groupe 3).
- Un équilibre dans la distribution entre PME (42,9 %) et grandes entreprises et sièges de groupes (52,3 %). Les grandes entreprises sont toutefois moins représentées (33,3 % contre 52,3 % pour le groupe 1 et 44,2 % pour le groupe 2).
- Une bonne expérience de la mise en œuvre d'un outil de gestion. En effet, 91,3% des individus de ce groupe ont déjà été partie prenante d'un projet de mise en œuvre d'un outil de gestion (70% ont contribué à la définition de l'outil dans un projet de mise en œuvre ; 73,9% ont été membre de l'équipe en charge du projet ; enfin, 34,8% seulement ont été membre de l'unité accueillant le projet).

Ce groupe reconnaît une re-conception, à l'usage, limitée. La question de la rupture entre conception et exploitation (V2) est source de clivage au sein de ce groupe (2,81 avec un écart type de 1,167). Mais dans le même temps, les individus de ce groupe rejettent fortement la variable V5 (1,81 en moyenne avec un écart type de 0,402), traduisant ainsi leur faible propension à voir dans la phase d'exploitation une période de re-conception. Cela se vérifie

également dans leur réserve à l'égard de la variable V3 par rapport aux groupes 1 et 3. L'idée que l'apparition de besoins, de contraintes ou d'opportunités en phase d'exploitation puisse entraîner la modification des règles d'usage prédéterminées en phase de conception, ne les convainc pas autant que les deux autres groupes (3,81 en moyenne contre 4,22 pour le groupe 1 et 4 pour le groupe 3).

Contrairement aux groupes 1 et 3, le groupe 2 voit davantage de rigidité dans la conception initiale des outils de gestion et ne voit dans la phase d'exploitation que le temps d'une re-conception partielle et limitée.

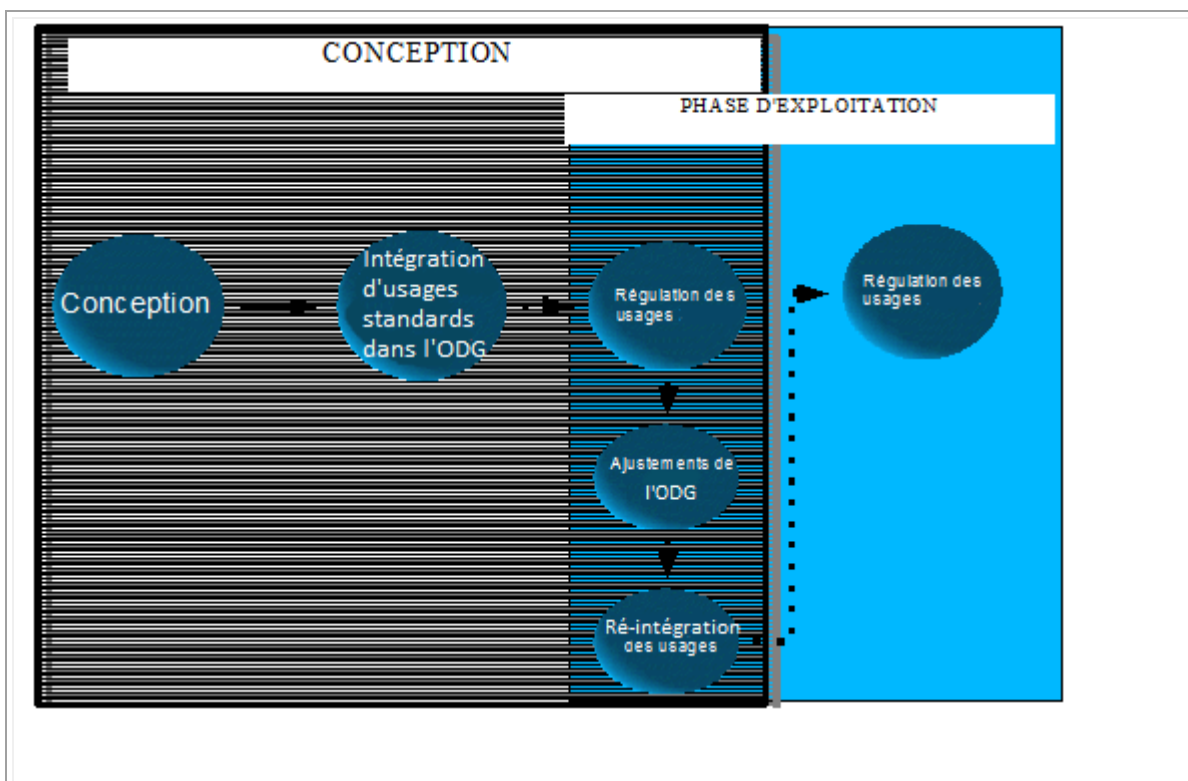


Figure 2 - Groupe 2 : Re-conception à l'usage, limitée

Profil du GROUPE 3

Ce groupe est le deuxième en taille (28,3% de la population totale) et se caractérise par la description qualitative suivante :

- une faible proportion de contrôleurs de gestion (26,5 % contre 41,5 % pour le groupe 1 et 38,4 % pour le groupe 2).
- Un rattachement marqué aux responsables opérationnels/dirigeants (73,5% contre 56,9% pour le groupe 1 et 66,7% pour le groupe 2).

- L'appartenance à une PME plus marquée que dans les autres groupes (47 % contre 26,2 % pour le groupe 1 et 42,9 % pour le groupe 2).
- Une expérience moindre en matière de mise en œuvre d'outils de gestion (27,6 % des individus n'ont pas participé à un tel projet contre 7,7 % pour le groupe 1 et 9,5 % pour le groupe 2 ; 58,8 % seulement d'entre eux ont participé à la mise en œuvre d'outils de gestion en tant que membre de l'équipe accueillant le projet contre 73,8 % pour les groupes 1 et 76,2 pour le groupe 2 ; 55,9 % seulement des individus de ce groupe ont participé à la définition de l'outil dans le cadre d'un tel projet contre 64,6 % pour le groupe 1 et 71,4 % pour le groupe 2.).
- Une ancienneté plus importante que dans les autres groupes (41,2 % des répondants ont plus de vingt ans d'ancienneté contre 33,3 % pour le groupe 2 et 25 % pour le groupe 1).

Ce groupe tient une position paradoxale en reconnaissant, à la fois, que la conception fait l'objet d'une phase avec rupture et d'un processus continu.

Le groupe 3 se démarque des deux autres groupes en considérant de façon nette que conception et exploitation sont deux phases distinctes (V2 : 4,09 contre 1,88 pour le groupe 1 et 2,81 pour le groupe 2). Dans la même perspective, ils sont plus enclins que les autres à considérer que la diffusion d'un outil de gestion suit un processus linéaire et planifié (V1 : 3,38 contre 2,75 pour le groupe 1 et 2,62 pour le groupe 2). Pourtant, et de façon assez surprenante, ils considèrent que la phase d'exploitation peut faire apparaître des limites et des opportunités susceptibles d'entraîner des modifications de règles d'usages (V3 : 4) et que les acteurs locaux ne reçoivent pas un outil de gestion passivement (V4 : 4,12 contre 4,17 pour le groupe 1 et 4 pour le groupe 2). Enfin, et toujours de façon paradoxale, ils admettent avec le groupe 1 que la conception se réalise largement lors de la phase d'exploitation et qu'il convient malgré tout de conduire la mise en œuvre de façon planifiée (V5 : 4,24 contre 4,49 pour le groupe 1 et 1,81 pour le groupe 2).

Si le groupe 3 présente une certaine proximité avec le groupe 1 dans l'analyse des variables quantitatives, un clivage apparaît sur la variable V2. Sur cette dernière, les positions sont radicalement opposées. Là où le groupe 1 rejette toute idée de rupture entre phase de conception et phase d'exploitation, le groupe 3 valide très nettement la position inverse.

Le groupe 3 tient ainsi une position paradoxale consistant à considérer que les phases de conception et d'exploitation se succèdent dans une articulation nette et rigide tout en admettant qu'une grande partie de la conception d'un OCG se fait lors de son usage en phase d'exploitation par le biais de re-conceptions à l'usage.

La représentation graphique (ci-dessous) de la position du groupe 3 distingue donc les notions de « phase de conception avec rupture » et de « processus continu de conception ».

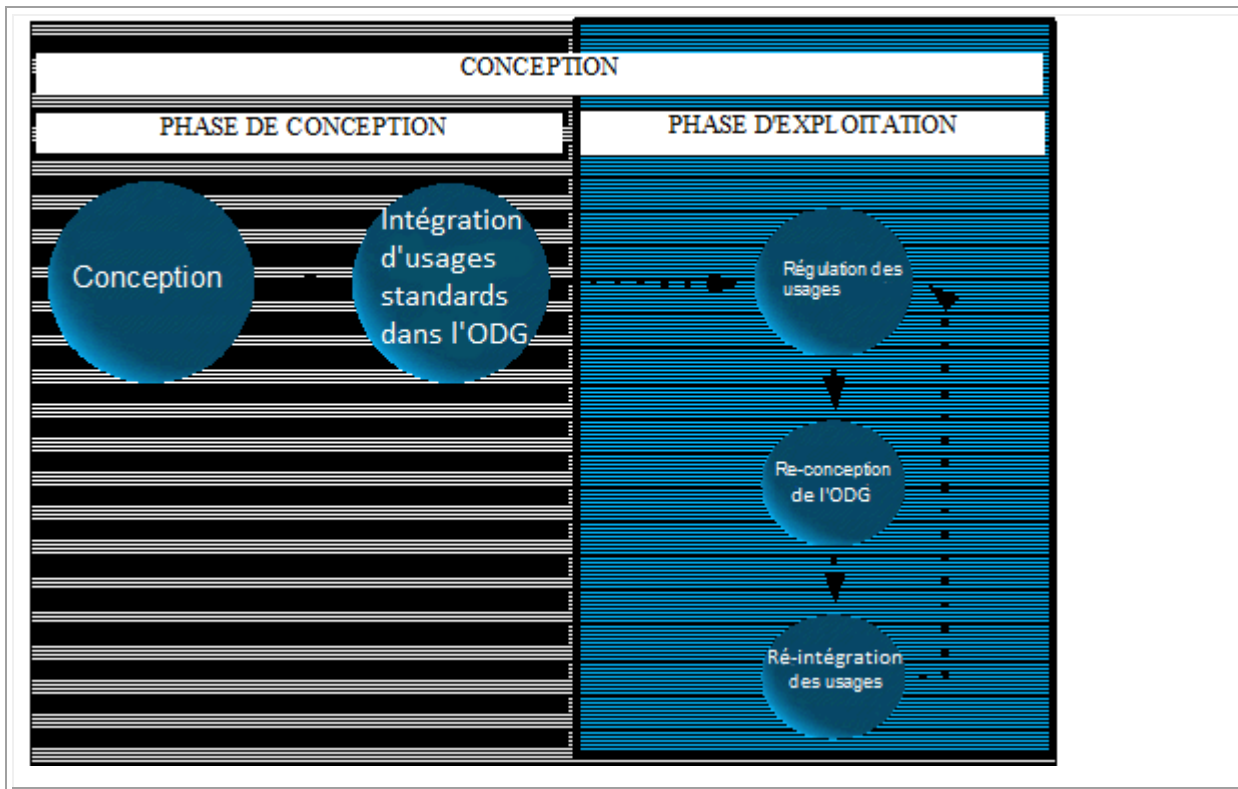


Figure 3 - Groupe 3 : Paradoxe de la conception (entre phases avec ruptures et processus continu)

3.3 Quelques résultats complémentaires de la première étude, portant sur l'alignement des usages des outils SI.

Dans une proportion très massive, les répondants à la deuxième étude, valident (dans plus de 85% des entreprises) la grande difficulté persistante d'aligner les usages en regard de l'alignement des décisions d'investissement. Ils confirment la nécessité et la primauté de la première manœuvre comme conditions de la récolte espérée... mais il est intéressant de noter qu'ils confirment en même temps la sous-estimation chronique de la bonne « prise » en considération de cette nécessité. La question reste ouverte sur ce « mal-prendre ». Y a-t-il méprise (erreur involontaire) ou mépris (dénî volontaire) des usages et de leur biodiversité ? Sur ce point, nos résultats ne permettent pas de trancher définitivement entre les deux perceptions, même si la « méprise » est fréquemment avérée par la haute fréquence de la validation du déficit de compréhension par les dirigeants d'une part des limites des potentialités réelles des outils (84%), et d'autre part des conditions variées encadrant la faisabilité de l'enchaînement réussi « implantation → appropriations intenses et durables » (78%).

Un second résultat porte sur le facteur de perturbation et de déstabilisation de l'insertion d'un nouvel outil ou sein d'un portefeuille ou d'un ensemble outillant déjà en place. Dans plus de cinq entreprises sur six, sous le double effet de l'accélération du recours à des consultants externes et de l'accélération du turn-over managérial, la « changite » se concrétise par une remise en cause de ce qui peut concrétiser le « nouvel entrant » : la proclamation de changer tout ou partie du S.I.. Porté par le mythe du changement mécaniquement vertueux, surtout s'il

est associé à des technologies dites « de pointe », cet espoir dans les capacités de l'insertion d'un nouvel outil fait, très massivement (dans plus de 87% des cas), une mes-évaluation des effets négatifs sur les espaces pourtant non-directement impactés. Dans un contexte d'intégration croissante des données, des processus et des flux, cette « mes-estimation » des impacts du nouvel outils sur les usages des espaces collatéraux est un vecteur puissant de déstabilisation et de fragilisation des espaces opérationnels reconnu comme tel par plus de deux entreprises sur trois. Cette forme de « iatrogénie informatique » augmente en corrélation directe avec la croissance continue de la couverture de l'informatisation des activités de l'entreprise.

Un troisième résultat éclairant nos deux questions de recherche concerne la globalisation des opérations des entreprises qui se combine avec une poussée centralisatrice initialisée par une majorité de « sièges sociaux ». Nos entretiens mettent en évidence une troisième « mes-estimation » préjudiciable à la performance des ODG informatisés : le déni de diversité, notamment de la diversité des cultures locales, que la dimension locale soit celle d'un site ou d'un pays. L'E.R.P. repose sur la centralité des données, de nombreux dirigeants lui font porter leur vision centralisation uniformisante. Ce glissement est archétypal du rapport ambivalent qu'entretiennent de nombreux dirigeants avec les outils de gestion informatisée dans les grandes entreprises globales. Une fois tolérée les éventuelles concessions aux langues et aux réglementations locales que permettront les paramétrages dits « fonctionnels », la cohérence affichée sera en fait souvent le masque de la tentation de l'uniformisation des réels. L'outil de gestion informatisé a ainsi subi une transmutation : le dispositif technique neutre est perçu comme l'arme du contrôle de tout et de tous. Ce phénomène a été fréquemment exprimé lors des rencontres directes mais aussi observé à la lecture de documents internes concernant les intentions et les implantations d'outils intégrés comme l'est un E.R.P. Les effets de cette transmutation, lorsqu'elle est perçue par les parties prenantes à qui ses usages sont destinés, sont alors négativement rétroactifs. Ils s'inscrivent dans une décrédibilisation qui peut être durable des intentions comme des outils de gestion eux-mêmes.

Ces trois résultats complètent ceux que la première étude a produits. Ils permettent d'envisager un intérêt à la prise en compte d'une lecture de nature socioanthropologique des rapports inter et rétroactifs entre les usages, les intentions et l'implémentation des ODG, notamment lorsqu'ils sont informatisés dans des dispositifs urbanisants et intégrateurs.

4 Qu'apporte la théorie de la régulation sociale à une approche appropriationniste de la mise en œuvre des ODG ?

Nous pensons que la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud contribue à prolonger les travaux du CGS et du CRG et apporte une contribution singulière autant qu'utile au corpus hétérogène de la *practice theory*.

La TRS s'appuie sur les concepts de régulation de contrôle et de régulation autonome qu'elle articule dans un processus de confrontation appelé régulation conjointe. Derrière les désobéissances ou les initiatives des acteurs se trouvent les « *responsabilités que ceux-ci assument ou qu'ils veulent assumer, qu'ils réclament ou qu'ils acceptent devant les erreurs de l'organisation officielle. Les exécutant, en réalisant le travail autrement qu'on ne leur a dit de le faire, revendiquent aussi une autonomie* » (Reynaud, 2004, p327). Les acteurs ne se

contentent pas d'optimiser leur intérêt dans un jeu social déterminé : il « *construisent la régulation du jeu* » (Reynaud, 2004, p.20). Favereau (2003) voit, une proximité avec le programme de recherche conventionnaliste. L'EC et la TRS se tiennent toute deux à « *distance de l'exaltation de l'intérêt individuel et de l'inculcation de normes collectives* » (Favereau, 2004, p.382). La TRS tout comme les conventions du Nouvel esprit de capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999), permettent d'« *intégrer dans un même cadre, sans réductionnisme, les exigences de justice et les rapports de force* » (Favereau, 2004, p.382).

Dans le domaine des sciences de gestion, elle ouvre une perspective hétérodoxe pour les questions du management stratégique (Bréchet, 2008), pour la question de la mise en œuvre des systèmes d'information de gestion (Segrestin, 2003), pour la gestion des compétences (Havard et Kohmer, 2008) pour la compréhension de la figure de l'entrepreneur (Brechet et al, 2009) ou le rôle du projet dans l'action collective (Brechet et al, 2010). En contrôle de gestion, elle reste étonnamment peu mobilisée. Thomas (2003), a étudié la question de la coordination transversale dans une organisation matricielle. A partir de l'étude d'une division d'un groupe industriel européen, l'auteur montre que la mise en œuvre d'un mode de coordination transversal s'expose aux problématiques d'autonomie, d'interprétation et de connaissance. Le contrôle de gestion peut alors difficilement être perçu comme un outil au service de la seule régulation de contrôle « *qui vise à décliner la stratégie le long de la ligne hiérarchique* » (Thomas, 2003). Dans une perception renouvelée reconnaissant le poids des régulations autonomes, le contrôle de gestion apparaît d'avantage comme un « *élément de pilotage de la régulation conjointe* » (Thomas, 2003).

Detchessahar et Grevin (2008), quant à eux, s'appuient sur la TRS pour montrer les travers d'une maladie organisationnelle : « la gestionnisme ». Etudiant le cas d'établissements de santé inscrits dans des processus de modernisation des processus de gestion, les auteurs montrent que les progrès sont impossibles lorsque l'activité de régulation est dans une situation d'anomie : « *Tandis que la régulation de contrôle s'emballe, l'espoir d'une régulation conjointe s'éloigne et le malaise grandit de tous côtés* » (Detchessahar et Grevin, 2008).

4.1 Contributions de la TRS à la compréhension de l'articulation conception/usages

Nos observations montrent que la question de l'articulation conception/usages fait débat, contrairement à ce que suggère la logique de conformation. Dans l'enquête auprès des membres de la DFCG, les groupes 1 et 3 (82,5% des répondants) admettent l'idée d'un processus continu de conception se prolongeant lors de la phase d'exploitation, à l'usage. La seconde étude, quant à elle, identifie 3 types de « mésestimation »¹² liées aux usages lors de la mise en œuvre d'outils de gestion.

La TRS peut être un support théorique utile pour l'étude de la mise en œuvre des outils de gestion car elle contribue à déconstruire la rupture opérée entre conception et usages. S'exprimant au sujet des travaux de Jean-Daniel Reynaud, Gilbert de Terssac (2003, p. 194) juge que « *les règles ne s'appliquent pas sans délibération et leur énoncé préalable est retravaillé lors de leur mise en oeuvre : celle-ci alimente ex poste la signification de la règle posée ex ante pour servir l'action* ». Certains auteurs en contrôle de gestion (Lorino, 2008 ;

¹² - Mauvaise prise en compte chronique de la nécessité d'aligner les usages – Difficulté d'insertion dans un ensemble d'outils déjà en place – Déni de diversité

Ahrens et al, 2007 ; Chua, 2007; Lounsbury, 2007) nous invitent à comprendre la mise en oeuvre des outils de gestion sous l'angle des pratiques : « *Accounting is a practical activity (...) there is much to know about how accounting is enacted in localized, contemporary business settings* » (Chua, 2007). La TRS est susceptible de faire oeuvre utile dans ce domaine car elle abandonne les ruptures traditionnelles. La cohabitation de différents outils et de différents moments dans leur processus respectif de mise en oeuvre appelle une analyse en processus composés. La mise en oeuvre d'un outil de gestion n'est plus décomposable en phases avec rupture, mais s'analyse en processus composés qui tendent à se confondre : « *la continuité est aussi un développement, (...) le maintien de la règle est aussi sa capacité à se renouveler dans l'interprétation ou dans la refonte* » (Reynaud J-D., 2003, p.186). Cette perspective du changement n'est pas sans rappeler celle des cognitivistes Suchman, (1987) et Hutchins (1994) auxquels Reynaud se réfère : « *l'articulation complexe des interventions individuelles dans une connaissance distribuée et dans une décision organisationnelle* » (Reynaud J-D., 2004 : 66). Le changement ne peut être le simple résultat d'une planification car « *l'action de concevoir n'est pas définie d'avance : les règles qui ordonnent cette activité se construisent dans le cours de l'action même, au travers des régulations* » Terssac (2002, p.21).

Ce constat nous ramène à notre première question de recherche. Nos observations ont montré que le passage de la conception aux usages relève moins de phases en rupture que de processus composés et continus. L'un des apports majeurs de la TRS est de rendre possible l'analyse de la mise en oeuvre des outils de gestion comme processus continus composés.

4.2 Contributions de la TRS à la compréhension du rôle de la régulation sociale des usages dans la construction collective des outils de gestion

Nos observations renforcent le constat du caractère pratique et délibératif de la mise en oeuvre des OCG en montrant que l'autonomie des usagers contribue à la conception des outils de gestion. Les 3 groupes identifiés admettent une re-conception à l'usage. Les règles portées par l'outil de gestion sont adaptées en situation, à l'usage dans un processus d'action collective : « *Le rapport de l'acteur à l'outil est ici un double rapport de contrainte et d'habilitation. Il ne s'agit pas de dénier à l'outil toute matérialité. L'outil impose des contraintes, il invite à certaines trajectoires d'apprentissage plutôt que d'autres, il focalise l'attention. En même temps, l'outil habilite, car il permet une économie cognitive, il permet aux acteurs d'avoir une distance réflexive sur leur propre pratique* » (Grimand, 2006p18). L'association paradoxale de contraintes et d'habilitations, de contrôle et d'autonomie, suppose de disposer d'un cadre théorique permettant d'appréhender leurs modalités de confrontation. C'est ce rapport entre régulation de contrôle et régulation autonome qui nous paraît tout à fait pertinent compte tenu de nos observations empiriques et des besoins à combler dans la littérature. Elle permet de comprendre le rôle des régulations autonomes dans la stabilisation des usages ainsi que leur poids sur les problématiques d'alignement. Elle permet également de comprendre que les modalités de leur rencontre peuvent prendre des tours variés. Dans le cadre de la TRS, les interactions sont multidimensionnelles et confèrent à la culture de la délibération une importance accrue. La TRS est susceptible de compléter certains travaux développant l'analyse de la nature des tensions formelles et informelles (Ahrens et Chapman, 2007 ; Cruz et al, 2011) en contribuant à une meilleure compréhension de l'adaptation mutuelle entre ces différentes tensions.

Notre seconde question de recherche trouve ici un terrain d'analyse fertile dans la mesure où nos observations soulignent le rôle majeur joué par la régulation autonome des usages dans la construction collective des outils de gestion. Là encore la TRS ouvre de belles perspectives. Le concept de régulation autonome confère, en effet, de l'épaisseur aux utilisateurs en leurs attribuant un rôle majeur dans la trajectoire de mise en œuvre des outils de gestion. La régulation pour Reynaud est « *l'opération par laquelle se constitue une communauté autour d'un projet* » (Reynaud, 2004, p316). Pour que les acteurs s'approprient un outil de gestion ou un système d'information, « *[on] leur demande un peu plus que leur bonne volonté ou leur consentement. Il faut qu'à quelque degré ils se l'approprient ou plutôt qu'ils s'approprient et le problème et sa solution.* » (Reynaud, 2004, p319). Et Reynaud d'ajouter : « *En découvrant le travail réel derrière le travail prescrit, ils ne se bornent pas (...) à constater la désobéissance des exécutants ou leur ingéniosité. Ils découvrent aussi les responsabilités que ceux-ci assument ou qu'ils veulent assumer, qu'ils réclament ou qu'ils acceptent devant les erreurs de l'organisation officielle. Les exécutant, en réalisant le travail autrement qu'on ne leur a dit de le faire, revendiquent aussi une autonomie* » (Reynaud, 2004, p327).

CONCLUSION

Les travaux du CRG et du CGS ont permis de mettre en évidence les limites de la logique de conformation pour l'étude de la mise en œuvre des outils de gestion. L'« approche théorique par les instruments » (Aggeri et Labatut, 2010) adopte une vision des outils de gestion qui s'affranchit de la rupture traditionnelle entre conception et usages. Cela permet notamment de mieux comprendre les trajectoires de mise en œuvre non-linéaires et les tours inattendus que peuvent prendre les outils de gestion.

Dans cet article, nous avons analysé les résultats de deux études portant sur la question de l'articulation entre conception et usages dans le cadre de la mise en œuvre d'outils de gestion. La première étude résulte d'une enquête réalisée auprès des membres de la DFCG et la seconde auprès de 300 entreprises réparties dans 22 pays.

Ces études montrent que conception et usages sont perçus par les professionnels plus comme des processus continus que comme des phases avec rupture. Ces processus se superposent, se composent et se recomposent au fil du temps et à l'usage. Il apparaît également que différentes mésévaluations, lors de la mise en œuvre, conduisent les utilisateurs à adapter leurs pratiques dans un processus d'appropriation.

Ces observations éclairent nos questions de recherche en montrant que le franchissement du passage de la conception aux usages résulte d'une innovation organisationnelle, c'est-à-dire d'une construction collective soumise à des régulations sociales (notamment aux régulations autonomes des utilisateurs). La TRS semble ici, particulièrement indiquée pour l'étude de la mise en œuvre des ODG dans la mesure où elle permet de comprendre la façon dont s'articulent des régulations de différentes origines dans le processus d'appropriation.

Sans prétendre clore les débats que nos deux questions de recherche se sont proposées de nourrir, il nous semble que la mobilisation de la TRS permet de progresser dans une meilleure « prise » (au sens d'une « préhension ») des rapports entre les usages qui sont faits des ODG (aujourd'hui massivement informatisés) et le chemin qu'ils parcourent dans les tissus organisationnels depuis leur intention initiatrice en passant par leur mise en œuvre sociotechnique mais surtout au travers des usages, mésusages et non-usages dont ils sont l'objet.

BIBLIOGRAPHIES

- E. Aggeri et Labatut, (2010), La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Revue Finance Contrôle Stratégie* (13), p.5-37.
- Ahrens, T., Chapman, C. (2007), Management accounting as practice. *Accounting, Organisations and Society*. 32., pp. 1-27.
- Alcouffe S., Berland N., Levant Y. (2008), Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study, *Management Accounting Research*, 19, p.1-17.
- Andon, P., Baxter, J., Chua, W. (2007), Accounting change as relational drifting: a field study of experiments with performance measurement. *Management Accounting Research*. 18 (2), pp.273-308. Barley, 1986
- Berland N., Ponsard J-P., Saulpic O., (2005), Une typologie des systèmes de contrôle inspire du cadre théorique de Simons, cahier du Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique, n°2005-024, septembre
- Berry M., (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur les systèmes humains, Editions du CRG, Ecole Polytechnique
- Boltanski et Chiapello, (1999), Le nouvel esprit du capitalisme. Gallimard
- Bouquin H., Fiol M. (2007), Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver, Cahier de recherche du Crefige
- Bourdieu, P. (1977), *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bréchet J.-P. (2008), Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue Française de Gestion*, 34 (184), pp. 13- 25.
- Briers, M., Chua, W.F. (2001), The Role of Actor-networks and Boundary Objects in Management Accounting Change: A Field Study of an Implementation of Activity-Based Costing. *Accounting, Organisations and Society*, 26, pp 237-269.
- Busco, C., Quattrone, P., A. Riccaboni. (2007), Management accounting: Issues in interpreting its nature and change. *Management Accounting Research* (June): 125-149.
- Charreaux G., (2002), Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, Papier de travail FARGO n°010401.
- Charue_Duboc F., Midler C. (1994), “ Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles ”, *Revue Française de Gestion*, janv-février, p. 84-91.
- Chua, W.F. (1995), Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: A story of the representation of three public hospitals, *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 111-145.

- Chua, W.F. (2007), « Accounting, measuring, reporting and strategizing – Re-using verbs: A review essay », *Accounting, Organizations and Society*, 32, 487-494.
- Cruz I., Major M., Scapens R.W. (2009), Institutionalization and practice variation in the management control of a global/local setting, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(1), 91-117.
- Cyert, R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- David, A. (1998), Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- Detchessahar, M., Grevin, A. (2009), Un organisme de santé... malade de « gestionniste », *Gérer et comprendre*, 98, p 27-37
- Favereau O. (2003), La théorie de la régulation sociale est-elle au centre de l'économie des conventions ?, in Terssac (de) Gilbert (dir) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements Recherches*, La Découverte Paris, p.367-384.
- Fimbel E. (2007), *Alignement stratégique: synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manoeuvres des entreprises*. Pearson Education France.
- M. Foucault, (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard
- Gallivan, M. J. Spitler, V. K., Koufaris, M. (2005), Does technology training really matter? A social information processing analysis of co-workers' influence on IT usage in the workplace. *Journal of Management Information System*, 22 (1), pp. 153-192.
- Giddens, A. (1984), *The constitution of society : outline of the theory of structuration*. Cambridge : Polity Press.
- Gilbert P.(1998), L'instrumentation de gestion. La technologie, science humaine ?, *Economica*.
- Girin (1983) Les machines de gestion, dans Berry M., *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, C.R.G.-École polytechnique, rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie ; <http://crg.polytechnique.fr/incunables/Machines.html>.
- Grimand A., (2006), *L'appropriation des outils de gestion - vers de nouvelles perspectives théoriques?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne.
- Hatchuel A. (1994), Apprentissages collectifs et activités de conception, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- Hatchuel A. (2005), Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion, in Teulier R. and Lorino P., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte.

- Hatchuel A., Moisdon J. C. (1993), Modeles et apprentissage organisationnel, Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales, 28, p.17-32.
- Hatchuel A., Weil B. (1992), L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, Editions Economica.
- Havard C., Krohmer C. (2008). Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences, Revue de Gestion des Ressources Humaines (70), p.88-101.
- Hopwood, A. G., Miller, P. (1994), Accounting as Social and Institutional Practice, Cambridge University Press.
- Hutchins, E. (1994), Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses ? *Sociologie du Travail*. 4, p.451-473.
- Latour B. (2010), Prendre le pli des techniques, Revue Réseaux (163), novembre.
- Lorino P. (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion, Document de Recherche, ESSEC, DR 02015, juillet
- Lorino P. (2005), Théories des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations, in Teulier R., Lorino P., Entre connaissance et organisation : l'activité collective, La Découverte.
- Lorino P. (2008), « Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique », *Finance Contrôle Stratégie*, Juin, 11, Hors série, p.149-175.
- Lounsbury M. (2008), Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice, *Accounting, Organizations and Society*, 33, p.349-361.
- Midler C., (1994), Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage, in A. Orléan, Analyse économique des conventions, PUF.
- Midler et Charue-Duboc, 1994
- Moisdon J-C., (1997), Du mode d'existence des outils de gestion, Seli Arslan.
- Moisdon J-C. (2005), Comment apprend-on par les outils ? Retour sur une doctrine d'usage, in Teulier R., Lorino P., Entre connaissance et organisation : l'activité collective, La Découverte.
- Naro G., Travaillé D., (2009), A la recherche des fondements conceptuels et méthodologiques du Balanced Scorecard: le modèle de Kaplan et Norton revisité à travers le cadre conceptuel des leviers de contrôle, Congrès de l'AFC, Strasbourg.
- Orlikowski, W.J. (1992). The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.

- Orlikowski W., Yates J., Okamura K., Fujimoto M. (1995), Shaping electronic communication: The metastructuring of technology in the context of use. *Organization Science*. 6, p.423–442.
- Pezet E., 2001. De la classification des employés à la question des compétences. Une grille d'analyse des relations entre gestion des ressources humaines et négociation collective. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole des Mines de Paris
- Quattrone, P., Hopper, T. (2001), What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*. 12, 403-435.
- Quéméner Y. (2010), Contrôle de gestion et gouvernance : des espaces pour penser. *Revue Management et Avenir*. 39, p.13-30.
- Reynaud, J-D. (2003), De l'analyse des relations professionnelles à la TRS, *Gérer et Comprendre*. 73, p.4-13.
- Reynaud, J-D. (2004), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*. Armand Collin, Paris.
- Rouby E., Solle G., (2002), Gestion par les compétences et positionnement du contrôle de gestion?, 23ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Toulouse, mai 2002.
- Schatzki, T., Knorr Cetina, K., Von Savigny E. (2001), *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Segrestin D., (2003) , Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés, in Terssac G., La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, La Découverte, Paris, pp.61-76
- Suchman, L. A. (1987), *Plans and situated actions*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Terssac G., (2002), Le travail de conception : de quoi parle-t-on ? in Terssac G., Friedberg E., *Coopération et conception*, Octares.
- Terssac G., Dubois G. (1992), Introduction à l'ouvrage *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepadues Editions.
- Thomas C. (2003), Organisation matricielle et coordination transversale, *Comptabilité, Contrôle Audit*, Numéro spécial, p.127-146.
- Vaujany (de) F.X., (2005), La réflexivité comme alternative à la rationalité : le rendez-vous manqué des sciences de gestion ?, XIVe conférence AIMS, Angers
- Vaujany F.X., Grimand A., (2004), "From actionability to appropriability: a new perspective for managerial research?", papier de recherche Préactis, n°11, juin-juillet.
- Whittington, R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), p.613-634.

ANNEXE 1 - Classification sur les individus

Ward : dendrogramme et chaîne d'agrégation

Méthode de Ward

Chaîne des agrégations

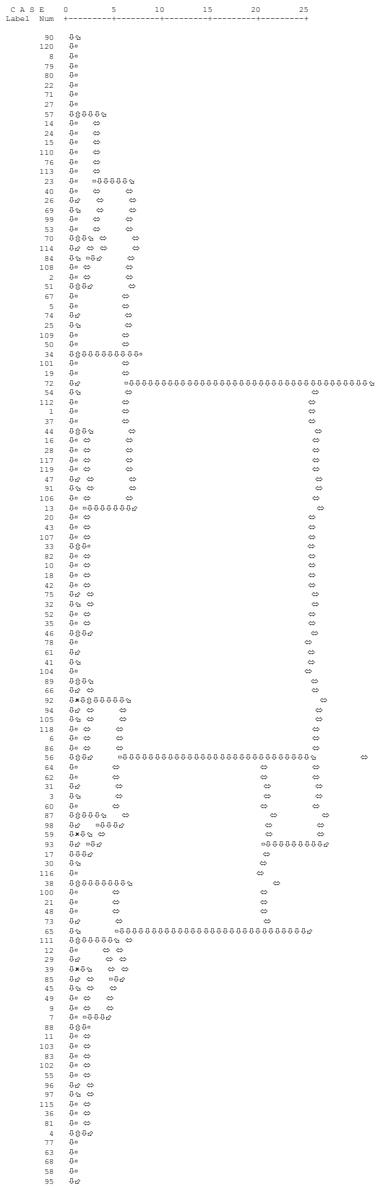
Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	90	120	,000	0	0	13
2	117	119	,000	0	0	53
3	76	113	,000	0	0	17
4	54	112	,000	0	0	21
5	84	108	,000	0	0	55
6	91	106	,000	0	0	12
7	41	104	,000	0	0	54
8	83	102	,000	0	0	72
9	34	101	,000	0	0	32
10	38	100	,000	0	0	30
11	69	99	,000	0	0	19
12	13	91	,000	0	6	36
13	8	90	,000	0	1	16
14	33	82	,000	0	0	33
15	79	80	,000	0	0	16
16	8	79	,000	13	15	35
17	23	76	,000	0	3	29
18	22	71	,000	0	0	35
19	53	69	,000	0	11	58
20	51	67	,000	0	0	23
21	1	54	,000	0	4	31
22	32	52	,000	0	0	74
23	5	51	,000	0	20	57
24	45	49	,000	0	0	26
25	35	46	,000	0	0	56
26	9	45	,000	0	24	59
27	37	44	,000	0	0	31
28	20	43	,000	0	0	36
29	23	40	,000	17	0	60
30	21	38	,000	0	10	78
31	1	37	,000	21	27	91
32	19	34	,000	0	9	77
33	10	33	,000	0	14	37
34	16	28	,000	0	0	73
35	8	22	,000	16	18	84
36	13	20	,000	12	28	61
37	10	18	,000	33	0	80
38	105	118	,500	0	0	62
39	97	115	1,000	0	0	76
40	15	110	1,500	0	0	82
41	25	109	2,000	0	0	65

42	11	103	2,500	0	0	86
43	55	96	3,000	0	0	72
44	36	81	3,500	0	0	76
45	4	77	4,000	0	0	81
46	42	75	4,500	0	0	80
47	48	73	5,000	0	0	78
48	63	68	5,500	0	0	63
49	56	64	6,000	0	0	64
50	3	60	6,500	0	0	87
51	27	57	7,000	0	0	84
52	14	24	7,500	0	0	88
53	47	117	8,167	0	2	73
54	41	89	8,833	7	0	95
55	2	84	9,500	0	5	89
56	35	78	10,167	25	0	74
57	5	74	10,917	23	0	89
58	53	70	11,667	19	0	85
59	7	9	12,417	0	26	79
60	23	26	13,217	29	0	82
61	13	107	14,050	36	0	94
62	6	105	14,883	0	38	75
63	58	63	15,717	0	48	81
64	56	62	16,550	49	0	83
65	25	50	17,383	41	0	90
66	30	116	18,383	0	0	98
67	65	111	19,383	0	0	99
68	92	94	20,383	0	0	104
69	59	93	21,383	0	0	105
70	39	85	22,383	0	0	108
71	12	29	23,383	0	0	99
72	55	83	24,633	43	8	86
73	16	47	25,967	34	53	91
74	32	35	27,300	22	56	102
75	6	86	28,717	62	0	97
76	36	97	30,217	44	39	100
77	19	72	31,717	32	0	90
78	21	48	33,217	30	47	98
79	7	88	34,867	59	0	96
80	10	42	36,533	37	46	94
81	4	58	38,300	45	63	92
82	15	23	40,143	40	60	88
83	31	56	42,060	0	64	97
84	8	27	44,004	35	51	101
85	53	114	46,054	58	0	103
86	11	55	48,137	42	72	96
87	3	87	50,304	50	0	93
88	14	15	52,661	52	82	101
89	2	5	55,244	55	57	103
90	19	25	58,125	77	65	116
91	1	16	61,125	31	73	109
92	4	95	64,192	81	0	100

93	3	98	67,525	87	0	111
94	10	13	70,859	80	61	106
95	41	66	74,442	54	0	110
96	7	11	78,436	79	86	107
97	6	31	82,436	75	83	104
98	21	30	86,865	78	66	115
99	12	65	91,365	71	67	113
100	4	36	96,198	92	76	107
101	8	14	101,253	84	88	112
102	32	61	106,420	74	0	106
103	2	53	112,120	89	85	112
104	6	92	118,120	97	68	110
105	17	59	124,453	0	69	111
106	10	32	131,787	94	102	109
107	4	7	139,821	100	96	108
108	4	39	148,494	107	70	113
109	1	10	157,411	91	106	117
110	6	41	167,518	104	95	114
111	3	17	181,328	93	105	114
112	2	8	196,428	103	101	116
113	4	12	213,863	108	99	115
114	3	6	238,030	111	110	118
115	4	21	264,643	113	98	118
116	2	19	292,045	112	90	117
117	1	2	324,525	109	116	119
118	3	4	430,355	114	115	119
119	1	3	566,650	117	118	0

Dendrogram using Ward Method

Rescaled Distance Cluster Combine



ANNEXE 2

	<i>Agrégation suivant le diamètre</i>	<i>Médiane</i>	<i>Distance moyenne dans le groupe</i>	<i>Nuées dynamiques (3 groupes)</i>	<i>Nuées dynamiques (4 groupes)</i>
Chi2 calculé	96,47	97,02	126,2	202,0	173,7
<i>Chi2 théorique (alpha=0,05)</i>	9,49	9,49	9,49	9,49	9,49
Chi2 calculé > Chi2 théorique ?	Oui=> les deux variables ne sont pas indépendantes	Oui=> les deux variables ne sont pas indépendantes	Oui=> les deux variables ne sont pas indépendantes	Oui=> les deux variables ne sont pas indépendantes	Oui=> les deux variables ne sont pas indépendantes
V de Cramer	0,634	0,636	0,725	0,918	0,851
Force de la dépendance	++ (association forte entre les deux variables typologiques)	++ (association forte entre les deux variables typologiques)	++ (association forte entre les deux variables typologiques)	+++ (association très forte entre les deux variables typologiques)	+++ (association très forte entre les deux variables typologiques)

Tableau 1 - Robustesse de la typologie

ANNEXE 3

	G1	G2	G3
Effectif global	54,2 % (65)	17,5 % (21)	28,3 % (34)
Types d'organisations	- GE : 52,3 % (34) - Maison mère : 13,8 % (9) - PME : 26,2 % (17) - Autre : 7,7 % (5)	- GE : 33,3 % (7) - Maison mère : 19 % (4) - PME : 42,9 % (9) - Autre : 4,8 % (1)	- GE : 41,2 % (14) - Maison mère : 5,9 % (2) - PME : 47 % (16) - Autre : 5,9 % (2)
Fonctions	- Resp.opé/dirigeant : 4,6 % (3) - Resp. fin. : 50,8 % (33) - CG : 41,5 % (27) - Autre : 3,1 % (2)	- Resp.opé/dirigeant : 9,5 % (2) - Resp. fin. : 42,9 % (9) - CG : 38,1 % (8) - Autre : 9,5 % (2)	- Resp.opé/dirigeant : 11,8 % (4) - Resp. fin. : 55,9 % (19) - CG : 26,5 % (9) - Autre : 5,9 % (2)
Rattachement hiérarchique	-Resp. opé./dirigeant : 56,9% (37) - Resp.fin : 38,5 % (25) - CG : 1,5 % (1) - Autres : 3,1 % (2)	-Resp. opé./dirigeant : 66,7% (14) - Resp.fin : 9,5 % (2) - CG : 19,0 % (4) - Autres : 4,8% (1)	-Resp. opé./dirigeant : 73,5% (25) - Resp.fin : 17,6 % (6) - CG : 0 % (0) - Autres : 8,8 % (3)
Ancienneté	- 5 ans : 7,8% - 10 ans : 18,8 % - 20 ans : 48,4 % - au-delà : 25 ,0 %	- 5 ans : 4,8% - 10 ans : 23,8 % - 20 ans : 38,1 % - au-delà : 33,3 %	- 5 ans : 0% - 10 ans : 14,7 % - 20 ans : 44,1 % - au-delà : 41,2 %
Participation à un projet de mise en œuvre d'un OCG	Oui : 92,3% (60)	Oui : 90,5 % (19)	Oui : 82,4 % (28)
Membre de l'entité initiant le projet	Oui : 73,8 % (48)	Oui : 76,2 % (18)	Oui : 58,8 % (20)
Membre de l'entité accueillant le projet	Oui : 38,5 % (25)	Oui : 33,3 % (7)	Oui : 38,2 % (13)
Participation à la définition de l'outil	Oui : 64,6 % (42)	Oui : 71,4 % (15)	Oui : 55,9 % (19)
Participation à la mise en œuvre	Oui : 70,8 % (46)	Oui : 76,2 % (16)	Oui : 58,8 % (20)

() : valeurs absolues entre parenthèses

Tableau 2 - Profil des groupes obtenus par la classification sur les individus