



**HAL**  
open science

# “ LOST IN TRANSLATION ” ETUDE DE LA MISE EN PLACE D’UN TABLEAU DE BORD DANS UNE REGION FRANÇAISE

Benjamin Drevetton, Sébastien Rocher

► **To cite this version:**

Benjamin Drevetton, Sébastien Rocher. “ LOST IN TRANSLATION ” ETUDE DE LA MISE EN PLACE D’UN TABLEAU DE BORD DANS UNE REGION FRANÇAISE. LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L’AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE, May 2008, Cergy-Pontoise, France. pp.CD Rom. halshs-00522517

**HAL Id: halshs-00522517**

**<https://shs.hal.science/halshs-00522517v1>**

Submitted on 30 Sep 2010

**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.

**« *LOST IN TRANSLATION* »**

***ETUDE DE LA MISE EN PLACE D'UN  
TABLEAU DE BORD DANS UNE REGION  
FRANÇAISE***

**Benjamin DREVETON**

Maître de Conférences

CEREGE

IAE de Poitiers

[bdreveton@iae.univ-poitiers.fr](mailto:bdreveton@iae.univ-poitiers.fr)

**Sébastien ROCHER**

Maître de Conférences

CEREGE

IAE de Poitiers

[srocher@iae.univ-poitiers.fr](mailto:srocher@iae.univ-poitiers.fr)

*Résumé*

Cet article s'intéresse à la mise en place d'un tableau de bord au sein d'une région française. A partir d'une étude de cas, l'objectif de cette recherche est de décrire les évolutions de la mise en place de cet outil, de son développement par les administratifs à son rejet puis à son acceptation par les élus. Cet article met en évidence les apports de la théorie de la traduction dans la compréhension de la « trajectoire » des outils de gestion dans les organisations publiques et discute les notions de succès et d'échec au regard de ce cadre théorique.

*Mots clés* : outil de gestion, théorie de la traduction, échec, succès.

*Summary*

This article deals with the implementation of a cost management system in a French local government. Based on a case study, the aim of this article is to describe the evolution of this management information system, from its refusal to its acceptance by the politicians. This study highlights the contributions of the translation theory in the understanding of the “trajectory” of management devices and discusses the concept of success or failure when confronted to this framework.

*Keywords*: management information system, translation theory, failure, success.

L'étude du développement des réformes comptables dans les organisations publiques est un sujet d'actualité dans de nombreux pays. Parmi les réformes engagées, beaucoup reposent sur le transfert d'outils de contrôle de gestion inspirés des outils utilisés par les organisations du secteur privé (Askim J., 2004 ; Lapsley et Wright, 2004). Initialement, les organisations publiques ont déployé leurs activités en s'appuyant principalement sur un contrôle de régularité (matérialiser par la comptabilité publique). Puis, progressivement, elles ont ressenti le besoin de perfectionner leur gestion. Ce mouvement a donné naissance à un nouveau courant de pensée : le New Public Management (NPM) ou nouvelle gestion publique (Hood 1995 ; Pollit et Boukaert, 2004 ; Amar et Berthier, 2007). Face à une omniprésence des règles et des procédures, les réformes se réclamant du NPM visent à moderniser la gestion publique (Aucoin, 1995 ; Terry 1998). Hood (1991) et Pollitt (1993) décrivent le NPM comme un phénomène de « managérialisation » des organisations publiques. L'objectif de ces réformes est d'essayer d'optimiser le fonctionnement des organisations publiques sans pour autant porter atteinte à l'utilité publique. Il ne s'agit pas de mettre en œuvre une stratégie de privatisation (ce que pourrait laisser croire le terme de « transfert » des outils) mais davantage une stratégie de modernisation visant à transformer des bureaucraties. Au sein de cette dynamique, l'implantation des outils de contrôle de gestion prend une place primordiale.

Les outils de gestion employés par les organisations du secteur public ne sont pas diamétralement opposés à ceux développés dans l'organisation privée. Comme le rappelle Djelic (2004, p. 13), « le management avait initialement été porté et transporté en France par des acteurs publics ». Néanmoins, le rôle de cette instrumentation est différent. Historiquement, ils sont utilisés avec comme objectif la reddition des comptes. Puis, progressivement un nouvel objectif a été ajouté au contrôle de régularité : pouvoir apprécier l'efficacité des actions publiques. Or, pour remplir cette mission, la comptabilité publique souffre de limites importantes (Demeestère, 2002 ; Lande, 1998). L'organisation publique ressent donc le besoin d'utiliser des outils de gestion plus « perfectionnés » pour gérer ses activités. Dès lors, la question du transfert d'outils traditionnellement mobilisés par les organisations privées s'impose. Or, si l'on se réfère à la littérature sur la transposition des outils de contrôle de gestion des organisations privées vers les organisations publiques (Aucoin, 1995 ; Finger et Ruchat, 1997), de nombreux échecs des processus d'instrumentation des activités publiques sont constatés.

Au travers du récit d'une recherche centrée sur le cheminement d'un tableau de bord dans une région française, cet article retrace l'introduction d'un outil de contrôle de gestion, un tableau de bord, au sein d'une organisation publique. L'histoire de cet outil est intéressante en cela qu'à la suite de son développement par les services administratifs de cette région durant l'année 2005, les élus vont refuser sa mise en place, alors même que le choix de le développer était le leur. Toutefois, en 2007, un modèle de tableau de bord fortement inspiré des premiers modèles va être mis en place. Dès lors, à l'instar des travaux de Perera et al. (2003), cet article se donne comme objectif de décrire, à l'aide d'une étude longitudinale, l'implantation d'un nouvel outil de gestion, de son développement à son rejet dans un premier temps, puis à sa mise en place dans un second temps. Le prisme théorique mobilisé est celui de la théorie de la traduction (Callon, 1981, 1986; Latour, 1987; Latour and Woolgar, 1979). En effet, cette approche, fondée sur une vision socio-technique des innovations (Akrich et al., 1988), semble particulièrement adaptée à la compréhension de la trajectoire de l'outil et à l'étude de ses rebondissements.

La première partie présente l'étude de cas et propose une analyse de l'abandon de la première version d'un tableau de bord développé par les services de la région étudiée. La seconde partie étudie la renaissance de l'outil en mobilisant le cadre théorique de la traduction. En conclusion, une discussion générale est proposée autour de la trajectoire et des « rebondissements » de l'outil.

## **1 – Du développement à l’abandon d’un tableau de bord**

Cette partie relate l’expérience d’une région française de mise en place d’un système de tableaux de bord. Cet outil, une fois développé, a été refusé par les élus. Le projet semble alors être un échec. Après avoir décrit le cas et le processus de construction de l’outil, une analyse de l’échec est proposée au regard de la littérature existante.

### **1.1 Présentation du cas et méthodologie de recherche**

Suite aux élections régionales de 2004, la majorité politique à la tête de la région étudiée a changé. Parmi les grandes priorités définies par le nouveau président, l’emploi est une direction qu’il souhaite privilégier.

La thématique de l’emploi fédère un ensemble d’acteurs conséquent de la région. En effet, l’accession à l’emploi constitue un thème transversal qui intéresse les services économie, environnement ou encore sport de la région. Les actions nouvelles en matière d’emploi comprennent un dispositif qui s’adresse aux jeunes de 16 à 25 ans, qui prend la forme de bourses attribuées pour l’aide à la création d’entreprise, aux actions de tutorat dans les entreprises de la région et aux développements des conventions pour l’éclosion de projet dans les secteurs de l’environnement et de l’éco-industrie. L’objectif affiché par la région est de créer 5 000 emplois pendant la durée du mandat.

Différents acteurs des services administratifs sont mobilisés, animés par des besoins d’information différents : les services administratifs souhaitent un suivi au plus près du dispositif (état des lieux des dépenses engagées, crédit restant sur le projet), la direction souhaite une synthèse, tandis que les membres de la direction générale désirent une information sur les réalisations concrètes comme, par exemple, l’évaluation des personnes ayant bénéficié des mesures.

Afin de suivre au plus proche les réalisations en la matière, une cellule de contrôle de gestion est instaurée, dont l’une des missions repose sur le déploiement d’un système de tableaux de bord adapté aux attentes des acteurs impliqués.

Pour mener cette mission, les services de contrôle de gestion s’adressent à un laboratoire de recherche et l’un des auteurs est associé pleinement au projet. Ce souhait a conduit, en parallèle, au démarrage d’une recherche sur la mise en place d’un tableau de bord dans une

région, dans le cadre une recherche-intervention (David, 2002a, 2002b ; Plane, 2000), fondée sur la participation active au groupe de travail constitué. Cette position a permis de collecter des données via des réunions, des entretiens formels et informels mais aussi par l'accès aux documents de la région.

La partie suivante présente le développement d'un tableau de bord dans une région française. Ce cas est intéressant en cela que l'outil, une fois développé, va être abandonné suite à une décision politique. Une analyse du rejet de cet outil est donc proposée.

## **1.2 Heurs et malheurs d'un tableau de bord dans une région française**

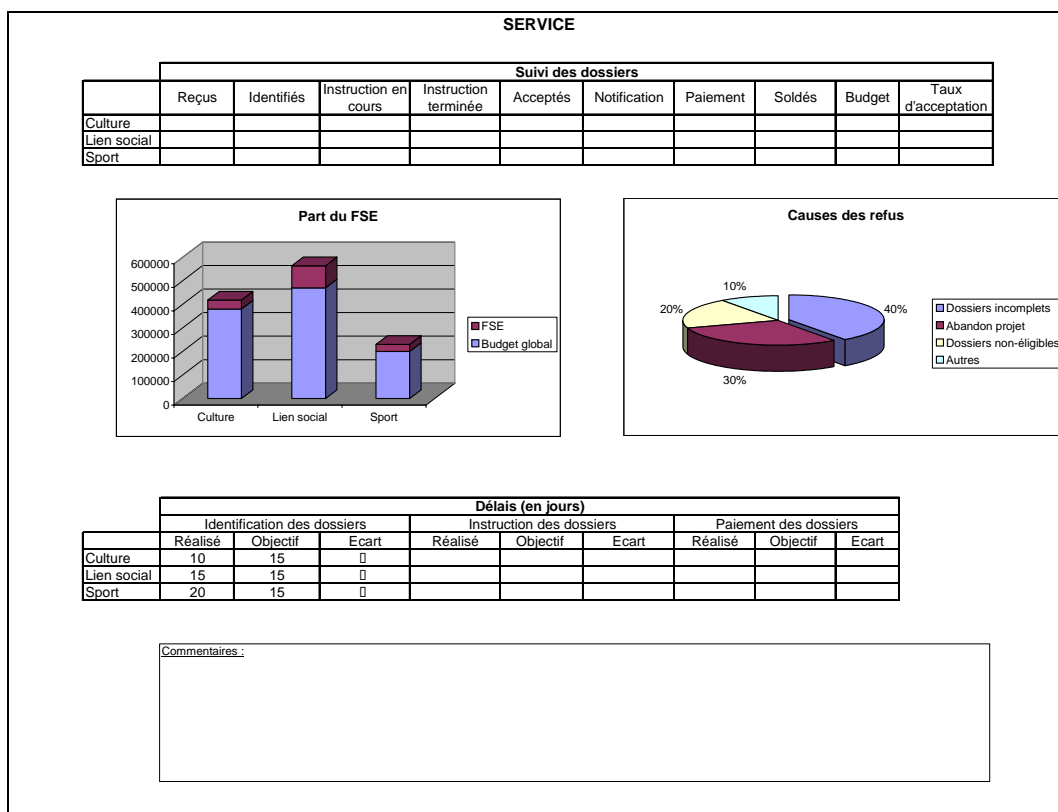
Les premiers développements de l'outil indiquent clairement un engouement certain des acteurs sur ce projet. En effet, l'ensemble des personnes rencontrées au cours de la construction de l'outil affirme l'utilité et la nécessité de s'engager dans la création d'un tableau de bord. Le sujet semble donc fédérer les acteurs impliqués. La forte réactivité des acteurs se traduit par une progression rapide et « limpide » du projet.

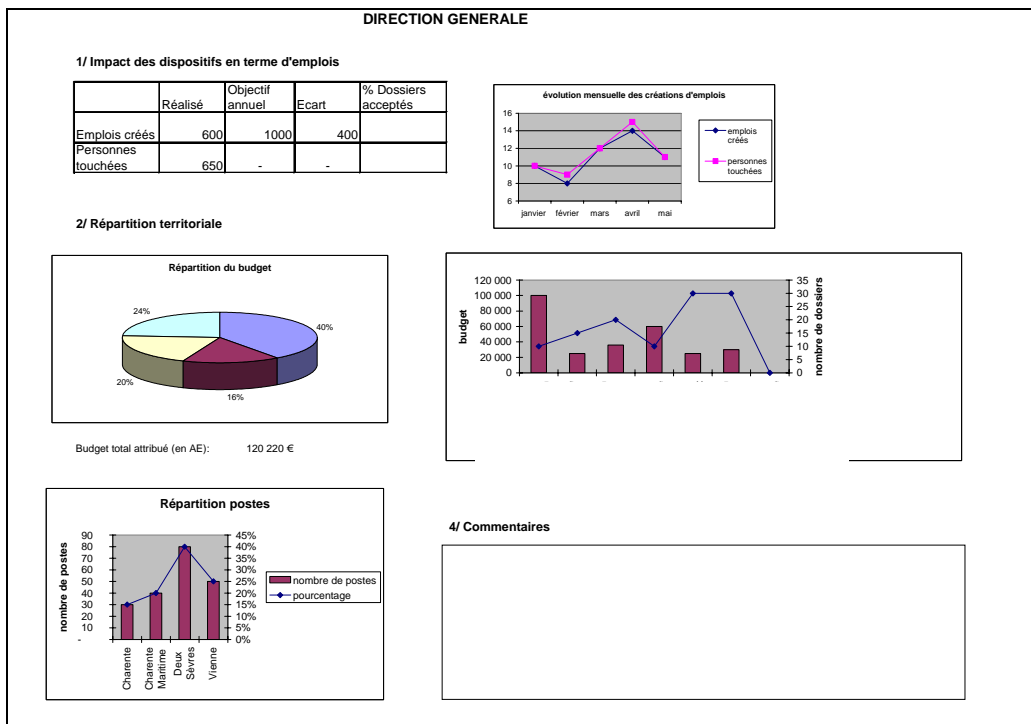
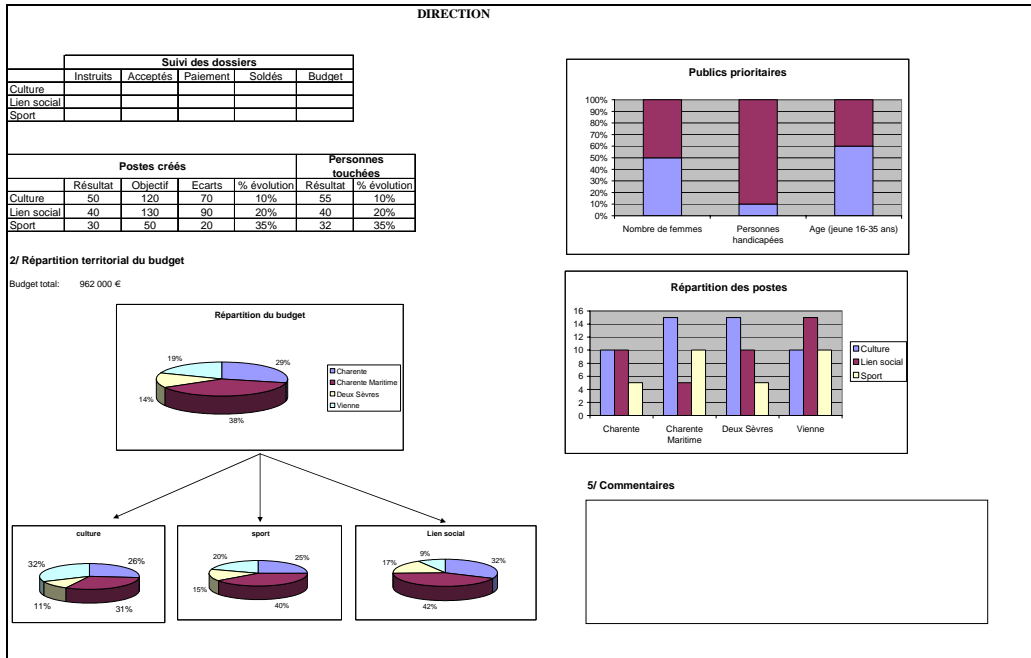
*A posteriori*, le processus de construction des tableaux de bord peut être décrit par l'enchaînement de quatre principales étapes :

1. La première étape avait comme objectif d'effectuer un état des lieux sur les outils de contrôle de gestion présents au sein de la région. Cette première étape a été réalisée à l'aide d'entretiens individuels avec les responsables des services concernés, des réunions collectives et une étude de la documentation interne.
2. Face à la volonté d'améliorer l'emploi dans la région, la deuxième étape s'est matérialisée par une étude détaillée des attentes des acteurs mais aussi des vecteurs et des freins à l'implantation d'un tel outil de gestion ;
3. Après avoir défini ces attentes, le système de tableaux de bord a été construit et proposé, par l'intermédiaire de réunions collectives, aux différents acteurs intéressés par la thématique de l'emploi. Cette étape a aussi permis de déterminer les procédures organisationnelles et techniques sur lesquelles fonctionneront les tableaux de bord.
4. Enfin, la dernière étape a consisté à implanter le système de tableaux de bord au sein des différents services.

Au total, ce processus a duré un an. Concrètement, il s'est matérialisé par la définition de trois tableaux de bord, en fonction des besoins des membres de la Direction générale, de la Direction et des services (schéma 1). S'il répond à des besoins, l'outil peut-il être associé à un système de tableaux de bord ? Dans un premier temps, avec un renouvellement mensuel, le tableau de bord amène plus de réactivité à la politique d'emploi de la région. Or, la réactivité est identifiée comme un élément majeur du tableau de bord (Berland, 2004). Dans un second temps, l'outil regroupe un collectif d'acteurs et est composé d'indicateurs ayant la volonté de saisir la performance globale du processus et non seulement la question de son coût (Lorino et al., 2006). Dès lors, l'outil construit peut être qualifié de tableau de bord.

Schéma 1 : Les tableaux de bord mis en place au sein de la région





La volonté de développer un véritable système de tableaux de bord, où chaque acteur possède l'information dont il a besoin, répond directement aux attentes exprimées. L'outil démontre ainsi sa pertinence et, un an après le début du projet, les tableaux sont prêts à être implantés au sein des différents services de la région.



La version finale de cet outil est donc présentée au président lors d'une réunion de travail à laquelle participent le chef du service de contrôle de gestion, le chercheur associé au projet, afin d'obtenir son aval sur la mise en place du tableau de bord créé. Face à l'engouement suscité par l'outil lors de son développement, face également aux caractéristiques intrinsèques de l'outil et à la pertinence des réponses qu'il apporte aux besoins d'information identifiés, l'issue positive de la réunion ne fait aucun doute et la réunion est vue comme « une formalité ». Pourtant, à la surprise générale, le président va refuser la mise en place de cet outil. Au-delà de l'incompréhension générale des acteurs qui ont participé au développement de l'outil, ce refus marque également l'arrêt « brutal » de la recherche engagée (qui s'est traduit par la fin du partenariat avec les services de contrôle de gestion et la fin de la recherche-intervention et des possibilités de recueil des données que cette position offrait). Dès lors, il a semblé nécessaire de rechercher des explications à cette situation.

### **1. 3 – L'analyse de l'échec d'un tableau de bord**

Au regard de la littérature, deux grandes raisons peuvent être mobilisées pour expliquer l'échec de l'implantation d'un outil de gestion. La première est technique et concerne la différence entre la vision de l'organisation que comporte l'outil créé et la vision de l'outil par l'organisation, tandis que la seconde est le fait d'individus « hostiles » à cette innovation.

#### *1.3.1 La « distance » entre l'outil et l'organisation*

Selon Aggeri et Hatchuel (1997, p. 237), les outils de gestion ne sont que « des formalisations partielles d'un fonctionnement organisationnel, à la fois conventionnels et incomplets, et qui génèrent souvent des effets inattendus ». Pour Moisdon (1997, p. 31), ce constat s'explique par le fait que les tentatives de formalisation des activités organisationnelles reposent sur des hypothèses implicites quant aux pratiques instituées, hypothèses qui se révèlent plus ou moins éloignées des modes concrets de segmentation des tâches, de coordination des acteurs ou d'évaluation de l'activité. En cela, un outil de gestion constitue donc une représentation simplifiée de l'organisation et se heurte à la représentation des acteurs sensés l'utiliser. Dès lors, comme il le rajoute (1997, p. 44), la conception est inséparable de la notion d'intervention sur l'organisation, « c'est-à-dire d'un dispositif d'interaction mettant en mouvement les acteurs, coordonnant leurs efforts d'exploration, confrontant leurs schémas d'interprétation et se déroulant dans la durée ». De même, Gilbert (1998, p. 24) note que tout

instrument véhicule un ensemble d'expériences, de réflexions, de représentations, de théories qui lui ont donné naissance.

David (1996, p. 12) fait référence à la notion de « contextualisation interne » pour définir le processus de transformation réciproque de l'innovation par les acteurs et des acteurs par l'innovation. Il définit le degré de « contextualisation interne » comme « la distance qui existe, à un moment donné de l'histoire d'une innovation dans une organisation, entre cette innovation et cette organisation. [...] Qualitativement, cette « distance » correspond non seulement à l'écart entre le fonctionnement présent et ce que l'on imagine du fonctionnement futur, mais aussi à la longueur et à la difficulté du chemin à parcourir pour que l'innovation fonctionne effectivement dans l'organisation ». David (1998, p. 55) montre que cette « distance » résulte de la vision inachevée de l'innovation par les acteurs, et de l'organisation par l'innovation : les acteurs n'ont au départ qu'une représentation incomplète de l'innovation, tandis que l'innovation véhicule une vision simplifiée de l'organisation. Dès lors, la « contextualisation » d'une innovation peut être vue comme une exploration croisée de l'innovation par l'organisation et de l'organisation par l'innovation, qui consiste à rapprocher les représentations de l'organisation actuelle et des caractéristiques de l'innovation managériale envisagée.

Dans la plupart des cas, si la distance entre la vision de l'organisation que comporte l'outil et la vision de l'outil par l'organisation est trop importante, l'innovation sera abandonnée à plus ou moins long terme. Alter (1993, 2005) observe ainsi un « essoufflement » des employés face à des innovations « qui ne prennent pas » dans l'organisation. Il fait référence à l'idée de « lassitude des acteurs » (Alter, 1993) : partant du constat que l'acteur n'est ni libre ni prisonnier par rapport aux contraintes face auxquels il peut exercer une influence pour mettre en œuvre sa propre rationalité, il observe qu'il peut également « se laisser d'exercer de l'influence sur les êtres ou les situations, parce que l'exercice de cette influence représente un effort, un risque ou une source d'anxiété. [...] Il peut choisir de ne pas exercer ses capacités d'action. Il retourne alors au rôle qui lui est prescrit par les règles et les normes de l'organisation. Il préfère se soumettre que de mettre en œuvre les investissements lui permettant d'imposer sa raison » (Alter, 2005, p. 244).

De surcroît, la prise en compte de cette distance est importante car, comme le note Kimberly (1981, p. 84), de nombreuses innovations managériales ne sont pas acceptées à cause d'un phénomène de résistance interne résultant d'incompatibilités (réelles ou perçues) entre la nature de l'innovation et les intérêts des acteurs.

### 1.3.2 La résistance au changement

Cobb et al. (1995) montrent que différents facteurs se combinent pour expliquer la réussite ou l'échec de l'implantation d'un outil comptable :

- des *motivateurs*, qui regroupent les conditions susceptibles de favoriser le changement (telle la structure de l'organisation) ;
- des *catalyseurs*, c'est-à-dire les stimuli justifiant l'innovation (le contexte financier, le besoin des acteurs...) ;
- des *facilitateurs*, qui portent le projet de changement au sein d'une organisation (tels des acteurs favorables au changement) ;
- des *leaders*, qui portent le projet ;
- un « *moment* » propice au changement ;
- des *barrières*<sup>1</sup>, qui s'entendent des résistances que rencontre tout projet de changement au sein d'une organisation, puisque les individus ne perçoivent pas spontanément la finalité, l'intérêt et les conséquences des innovations (De Conninck, 1998).

Concernant ce dernier point, quatre principaux facteurs de blocage sont identifiés par Bartoli (2005) : des facteurs stratégique, structurel, culturel et comportemental. Au niveau stratégique, les outils de gestion peuvent heurter la logique institutionnelle en place ou encore faire l'objet de polémiques sur leur légitimité. L'aspect institutionnel est lié aux déterminants organisationnels d'une bureaucratie : les contraintes juridiques, la lourdeur des structures et des procédures, le manque d'autonomie et d'initiative des acteurs engendré par le système d'autorité fragilisent l'implantation d'un outil de contrôle. Le troisième facteur fait référence aux valeurs portées par ces organisations telles que la peur du risque ou la présence de routines qui pourraient contrarier la mise en œuvre de l'instrumentation. Enfin, parmi ces possibles obstacles, le comportement des acteurs semble revêtir une importance particulière (l'attentisme, la démotivation, l'absence de stimulation individuelle...).

Dans le cas étudié, la distance entre l'outil et l'organisation a été réduite tout au long du développement du tableau de bord puisque les acteurs impliqués ont progressivement

---

<sup>1</sup> Kasurinen (2002), reprenant les travaux de Cobb et al. (1995), propose, à partir d'une revue de la littérature en contrôle de gestion, une synthèse des principales barrières au changement dans le cas de l'implantation du *balanced scorecard*.

« façonné » l'outil aux besoins de l'organisation et au travers eux, l'organisation s'est « adaptée » à un tel outil.

Par contre, les origines de la résistance de l'élu doivent être analysées. Dans un premier temps, la raison invoquée à l'arrêt de la mise en place des tableaux de bord est la volonté de recentrer l'action de la cellule sur le pilotage interne des actions de la région : « *notre président est toujours très intéressé par les outils de contrôle de gestion, toutefois il a été décidé que ces derniers devraient davantage s'intéresser à maîtriser les coûts* ». Dans un second temps, derrière cette justification, nous pouvons envisager d'autres explications à cet abandon. Peut être les élus sont-ils anxieux face aux résultats que pourraient mettre en exergue le tableau de bord ? Les élus peuvent aussi envisager d'autres finalités à l'outil ou encore vouloir implanter d'autres types d'outils (calcul de coûts par exemple). En synthèse, quelque soit la justification proposée, ce cas semble corroborer l'idée, présentée en introduction, de la difficulté de transférer des outils de gestion inspirés de pratiques managériales privées.

L'histoire aurait pu s'arrêter là. Mais deux ans plus tard, nous apprenons que cette même région a mis en place un tableau de bord inspiré de ce premier modèle.

## **Chapitre 2 : La renaissance du tableau de bord**

Cette seconde partie propose une explication au renouveau du tableau de bord. Afin d'élucider l'intrigue de sa réapparition, le cadre théorique de la traduction est mobilisé.

### **2.1 L'apparition d'un nouveau tableau de bord**

Deux ans après avoir pris la décision de ne pas implanter l'outil, différents contacts informels avec le contrôleur de gestion de la région confirment le développement et l'utilisation d'un nouvel outil de pilotage (schéma 2).

## Schéma 2 : Version 2 du tableau de bord

| ACTIONS RÉGIONALES : Suivi mensuel 2006- 2007 |                         |       |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|---|-------------------------|-------|---------|---------|------|-------|-----|------|--------|-------|-------------|
|   |                         | Année | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | etc... | Cumul | % de femmes |
| EMPLOI  | Dispositif 1            | 2006  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Nombre de bénéficiaires | 2007  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Dispositif 2            | 2006  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Nombre de bénéficiaires | 2007  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Dispositif 3            | 2006  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Nombre de bénéficiaires | 2007  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Dispositif 4            | 2006  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Nombre de bénéficiaires | 2007  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
| EDUCATION                                     | Nb de permis B          | 2006  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   |                         | 2007  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Nb bourse               | 2006  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   |                         | 2007  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Nb voyage éducatif      | 2006  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
| etc.  | 2007                    |       |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
| FORMATION                                     |                         | ...   |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Nb stagiaire            | 2006  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   |                         | 2007  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
|   | Nb chèque formation     | 2006  |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
| etc.  | 2007                    |       |         |         |      |       |     |      |        |       |             |
| ENVIRONNEMENT                                 | ...                     | ...   |         |         |      |       |     |      |        |       |             |

Cette nouvelle information suscite une première interrogation : le deuxième tableau de bord créé est-il réellement issu de la démarche initiée deux ans plus tôt ? Cette question est fondamentale car si les deux démarches s'avèrent être totalement disjointes, notre analyse n'aurait alors pas de sens. Trois éléments semblent indiquer la présence d'une continuité entre ces deux outils de pilotage :

1. Le premier élément est lié au thème abordé : les effets de la politique régionale sur l'emploi. Si ce thème est fédérateur et omniprésent au sein du premier dispositif de pilotage, il se retrouve, parmi d'autres, dans le nouveau tableau de bord.
2. Le second élément est issu de l'analyse des indicateurs présents sur les deux tableaux de bord. Des indicateurs similaires se retrouvent sur les deux tableaux de bord.
3. Enfin, l'étude de la démarche en elle-même fait ressortir un fait essentiel : les acteurs engagés au sein des deux démarches sont les mêmes. Ils ont donc eu connaissance du premier système de tableau de bord lors de la création du nouvel outil.

Comme l'indiquent ces observations, il semble apparaître entre ces deux démarches une certaine continuité. Dès lors, comment expliquer la renaissance du tableau de bord ? Il semble intéressant d'étudier les raisons de ce revirement et, notamment, le rôle joué par des élus dans

les transformations que semble avoir subi l'outil : comment expliquer ces changements ? Que comportent ces changements ? Quel(s) rôle(s) ont joué ces changements dans le ravivement du tableau de bord ? Pour répondre à ces interrogations, nous avons tenté de « remonter le temps », de reconstituer l'histoire, « de dénouer l'intrigue », pour donner du sens à cet itinéraire, afin de comprendre comment le conseil régional est passé de l'abandon à l'utilisation de cet outil de pilotage.

## **2.2 Apports de la théorie de la traduction**

Le nouveau tableau de bord nous est présenté dans sa version définitive, telle une « boîte noire ». Callon et Latour (1981) définissent une boîte noire comme « ce sur quoi on n'a plus à revenir ; ce dont le contenu est devenu indifférent ». Pour comprendre comment cet outil a été constitué et a été accepté, quelles sont les transformations qu'il a traversées, il est nécessaire d'ouvrir cette boîte noire.

Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de revenir, comme le préconisent Callon et Latour (1990, p. 30), sur les controverses qui ont jalonné la création du tableau de bord : « *les connaissances sont négociées dans l'exacte mesure où elles résultent de compromis passés entre des groupes, eux-mêmes en voie de modification, qui s'efforcent de s'entendre tout en éprouvant la solidité relative de leurs arguments [...] C'est une chose de dire que les connaissances sont négociées, c'en est une autre d'identifier les ressorts de la négociation* ». Les controverses constituent des éléments importants du processus : dans leurs histoires s'enracinent les faits, leurs usages et leurs formes d'existence. L'analyse d'un fait peut se faire en temps réel ou par une reprise des controverses qui l'ont précédé. Elles portent le sens et le contenu du fait (Amblard et al., 1996).

Il est donc nécessaire d'engager une analyse du processus d'intéressement des acteurs. Toutefois, l'objectif n'est pas d'isoler les acteurs afin de les étudier mais davantage de saisir les évolutions du processus de construction du tableau de bord par l'intermédiaire des interactions entre les acteurs et l'outil. Il s'agit donc d'explorer le processus par lequel une technique (un outil de contrôle de gestion) et un social (une organisation publique) se forment : « *ce ne sont pas les deux lignes parallèles du social et du technique qui nous apprennent quelque chose, mais bien la négociation sinueuse du milieu* » (Latour, 1988, p 47-48.).

La théorie de la traduction (Callon, 1981, 1986; Latour, 1987; Latour and Woolgar, 1979) offre un cadre d'analyse qui permet de comprendre pourquoi une première version du tableau de bord a été abandonnée pour finalement revenir sur le devant de la scène, deux ans après, sous une nouvelle forme. Cette théorie s'appuie la volonté d'étudier les innovations, non plus comme des « boîtes noires » dont les caractéristiques intrinsèques assurent l'acceptation et la diffusion, mais comme la résultante d'un processus de « traduction » (*translations* en anglais). Callon et Latour (1981, p. 279) définissent la traduction comme l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force ». L'innovation devient ainsi le théâtre de la construction progressive de réseaux d'acteurs, humains et non-humains, animés par des intérêts divergents, dont la confrontation donne lieu, d'une part, à l'émergence de controverses et, d'autre part, à de multiples transformations de l'innovation. L'objectif de cette approche est de mettre en lumière le processus d'implication des acteurs autour d'une innovation et le consensus nécessaire à la réussite de cette dernière. En d'autres termes, la question centrale de cette approche pourrait être la suivante : « Quelles sont les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation quelconque peuvent se retrouver en convergence autour d'un changement ou d'une innovation ? » (Amblard et al., 2004, p. 128).

Callon (1986) détaille le processus de traduction. Il identifie quatre étapes : la *problématisation*, l'*intéressement*, l'*enrôlement*, et enfin la *mobilisation des alliés*. La *problématisation* consiste en la formulation de problèmes, à partir d'un constat, d'un besoin, d'observations ou d'expériences tirées du monde réel. Toutefois, elle ne s'arrête pas uniquement à cela et comprend également l'identification des acteurs grâce auxquels des pistes de solutions peuvent être envisagées. Comme il le souligne, une simple question suffit à problématiser toute une série d'acteurs. Outre l'identification des acteurs, la problématisation comprend aussi la reconnaissance de la convergence de leurs intérêts dans les possibles réponses pouvant être apportées aux problèmes formulés.

Latour (1987) définit l'*intéressement* comme « l'interprétation donnée, par ceux qui construisent les faits, de leurs intérêts et de ceux des gens qu'ils recrutent pour les faire participer à la construction du fait », puisque selon lui, « les intérêts se situent *entre* les acteurs et les buts, créant une tension qui fait que les acteurs choisissent ce qui leur permet,

parmi de nombreuses possibilités, d'atteindre au mieux les buts qu'ils se sont fixés »<sup>2</sup>. L'objectif est de renforcer le lien et l'intérêt des acteurs envers la problématisation et, plus largement, le projet en lui-même.

L'*enrôlement* correspond à la définition et à la coordination des rôles. Cette étape est donc fortement liée à la réussite de l'intéressement. Pour Latour (2005, p. 321), il s'agit de maintenir alignés les groupes intéressés car « il faut convaincre les autres, contrôler leur comportement, rassembler des moyens en nombre suffisant en un lieu donné et trouver une façon de diffuser l'énoncé ou l'objet dans le temps et dans l'espace. Dans les deux cas, ce sont les autres qui ont le pouvoir de transformer l'énoncé ou l'objet en un tout durable ».

Enfin, la *mobilisation des alliés* pose la question de la représentativité des acteurs intéressés et enrôlés, qui se posent alors comme des « porte-parole » des catégories qu'ils représentent en prenant part au développement de l'innovation. Cependant, la participation d'un ou plusieurs représentants d'un groupe social ou professionnel au développement ou à la diffusion d'une innovation ne permet pas de présumer du comportement des acteurs représentés face à l'innovation. Comme le souligne Latour (2005, p. 250), « chacun peut agir de façon très différente face à la solution proposée : l'abandonner, l'accepter telle qu'elle est, modifier les modalités qui l'accompagnent ou l'énoncé qu'elle contient, ou encore se l'approprier en la transférant dans un contexte complètement différent ». Comme le note Callon (1986, p. 199), « le consensus et la mobilisation qui le [l'outil] rend possible peuvent être contestés à tout moment. La traduction devient trahison » Il utilise le terme de « dissidence » pour définir la déviance du comportement des acteurs représentés par rapport à leur comportement « attendu » au regard de l'intérêt témoigné par les porte-parole. Il montre ainsi comment certains acteurs privilégient leurs intérêts à court terme plutôt que leurs intérêts à long terme, même si ces derniers sont connus et démontrés, comment un certain scepticisme naît chez certains, venant alors désarçonner l'engagement témoigné par leurs porte-parole.

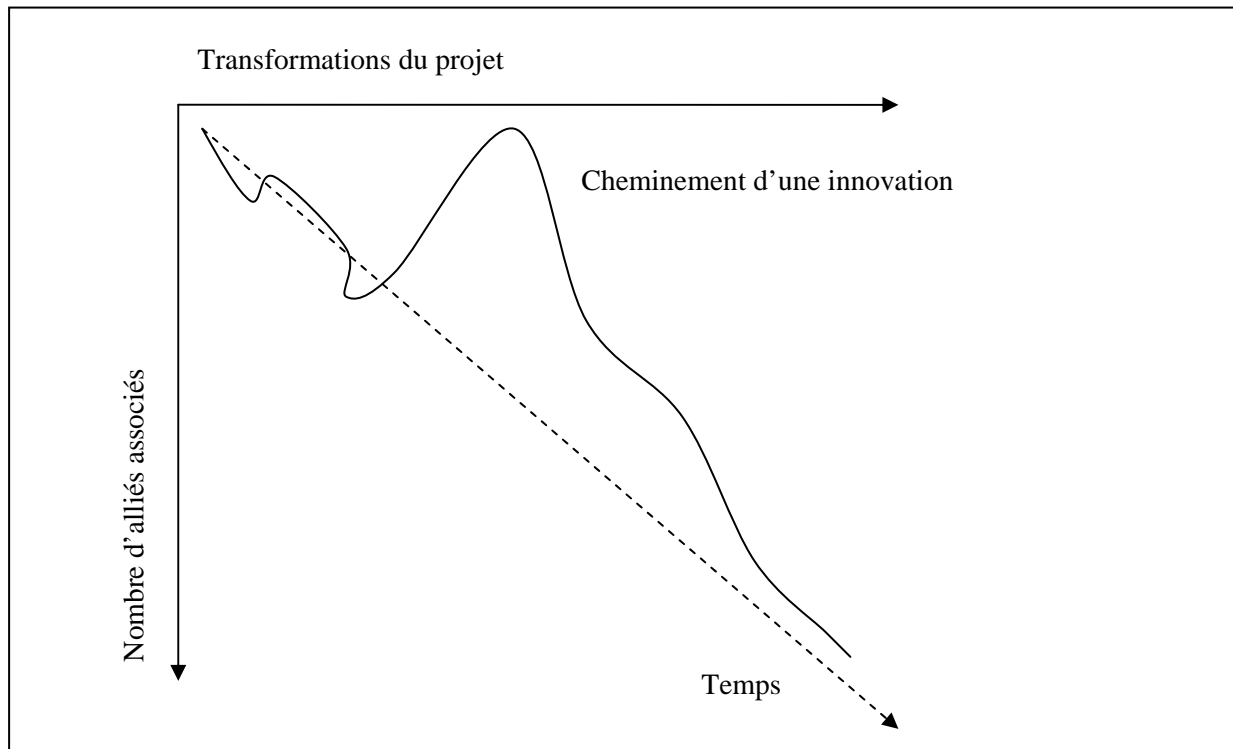
Dès lors, la réussite d'une innovation passe par l'adéquation entre le nombre d'alliés associés et les transformations du projet nécessaires pour y parvenir (schéma 1). Pour Latour (2005, p. 101), « tout imbroglio socio-technique peut être défini selon deux dimensions : combien de gens sont persuadés et le tiennent pour une boîte noire non contestable ; en deuxième lieu, si le processus est interrompu par des gens qui le mettent en doute et qui veulent ouvrir la boîte, quelle sorte de transformations le projet doit-il subir pour persuader davantage de gens ? ».

---

<sup>2</sup> Traduction tirée de Latour, 2005, pp. 260-261.



Schéma1 : Le cheminement d'une innovation



Source : schéma adapté de Latour, 1988.

La recherche de l'intéressement d'un nombre croissant d'acteurs autour d'une innovation passe par des négociations et des transformations de l'innovation. Ici, la notion d'irréversibilité est centrale. L'irréversibilité croît au fur et à mesure que le réseau se complexifie. Autrement dit, plus il y a d'interrelations, plus il y a de traducteurs et donc plus il y a de traductions possibles. Or, dans ce contexte, modifier un élément c'est s'engager dans un processus de retraduction généralisée. Plus les interrelations sont multiples et croisées, plus la coordination est forte et plus la probabilité de résistance aux traductions est élevée<sup>3</sup>.

La dimension temporelle est une des conséquences de la réussite de l'intéressement et de l'enrôlement des acteurs. Le temps marque ainsi la transformation de l'outil en une « boîte noire » qui tend à se généraliser auprès d'un nombre croissant d'acteurs.

Cette vision des innovations est appliquée par de nombreux auteurs au développement des outils de gestion comptable et financière (Robson, 1991; Preston and al., 1992; Ezzamel,

<sup>3</sup> Remettre en cause les traductions existantes est une opération coûteuse : cela nécessite des investissements importants pour défaire les traductions existantes, enclencher d'autres traductions et détourner les équivalences réalisées (mobiliser, enrôler de nouvelles alliances).

1994 ; Chua, 1995 ; Baxter and Chua, 2003 ; Lowe, 2001a, 2001b, Quattrone et Hopper, 2005, Low and Koh, 2007). Le recours à la théorie de la traduction semble donc pertinent dans l'analyse de la trajectoire de l'outil.

## **2.3 Une lecture du cas au travers de la théorie de la traduction**

Une analyse rétrospective de la construction de la deuxième version du tableau de bord au sein de la région est présentée dans cette partie au travers de l'ensemble des traductions et des controverses qui ont jalonné son développement. Cette relecture du cas, du refus du président de la région au développement d'une nouvelle version du tableau de bord, permet de mettre en exergue le processus d'intéressement des acteurs et ses conséquences sur l'outil de pilotage nouvellement créé.

### **2.3.1 - L'échec du processus d'intéressement**

Comme l'indique la présentation du cas, à l'origine de la démarche, la nouvelle Direction de la région cherche à développer un outil capable de la renseigner sur l'impact de ses actions en matière d'emploi. Progressivement, le tableau de bord se dessine, les acteurs s'approprient la démarche. Contrairement à la description linéaire en 4 étapes, rationalisée a posteriori, l'étude des controverses qui ont jalonné le développement du tableau de bord font apparaître un processus de création plus sinueux :

1. Une première controverse est apparue sur les objectifs de l'outil. Le processus de création de tableau de bord regroupe de multiples acteurs qui développent des logiques propres et qui associent à l'outil des objectifs distincts, parfois opposés. En effet, pour certains acteurs, l'outil de gestion va constituer une aide dans l'organisation et la coordination de leur travail. Ils associent donc l'outil à un moyen de contrôle de régularité : *« actuellement, il nous manque un suivi plus précis du dossier »* ; *« Ici l'instruction consiste surtout à regarder si la forme est conforme, un outil qui irait dans ce sens serait satisfaisant »*. Pour ces acteurs, l'outil doit permettre de s'assurer que les décisions prises sont conformes au dispositif mis en place par la région. A l'inverse, certains acteurs définissent l'outil comme un moyen de piloter le dispositif, c'est-à-dire comme un moyen de réagir face à des possibilités de déviations vis-à-vis des objectifs fixé par le Président : *« Notre objectif est l'évaluation du dispositif dans un an. Il nous faudra donc déterminer des indicateurs. L'objectif serait de rassurer la*

*direction sur l'emploi des crédits* ». Progressivement, au cours des différentes étapes du projet, un consensus se dégage sur la nécessité d'envisager l'outil comme un contrôle d'opportunité, favorisant le pilotage de la politique régionale.

2. Face aux divergences exprimées sur l'objectif associé à l'outil de contrôle, une nouvelle controverse apparaît sur la forme à donner à l'outil. Pour les acteurs orientés sur une logique de contrôle (au sens de vérification), l'outil pourrait se matérialiser par une base de données qui renseignerait les membres du dispositif sur les chiffres clés des différentes étapes de validation du dossier d'un usager : *« l'idée serait de développer une base de données ou le suivi financier serait intégré pour suivre l'évolution des versements ; « Dans la base de données que nous souhaitons créer, nous souhaiterions répertorier les informations essentielles sur les dossiers »*. Pour les acteurs prônant un véritable pilotage, l'outil devrait davantage s'apparenter à un tableau de bord. Selon eux, seule cette présentation autorise un auto-contrôle et une réactivité suffisante : *« l'idée est d'introduire un suivi plus régulier »* ; *« le développement d'un tableau de bord permettrait de maîtriser l'évolution de ce nouveau dispositif »*. Cette controverse soulève la question de l'intéressement d'un acteur non humain : l'outil informatique. Ce dernier est directement lié aux capacités des personnes qui ont en charge la réalisation de l'outil (l'informatique ne permet pas de tout faire, il fixe un cadre) ou son utilisation (les utilisateurs visés doivent être capables de se servir de l'outil). Finalement, au cours de la troisième étape du projet, la matérialisation de l'outil va prendre la forme d'un tableau de bord. La logique de pilotage emporte donc un consensus plus large.
3. Enfin, si la logique du tableau de bord réunit de nombreux acteurs de la région, ces derniers, suivant leur position dans l'organisation, vont exprimer des besoins différents. Rapidement, de nombreux indicateurs sont définis et remettent en cause la viabilité et l'objectif de réactivité de l'outil. L'optimisation locale s'oppose alors à l'optimisation globale. Le développement d'un tableau de bord trop volumineux nuirait à la démarche. Pour sortir de cette controverse, il est décidé de créer un système de trois tableaux de bord, chacun répondant à un degré d'information.

Si ces controverses ont pu être résolues, une dernière va apparaître et remettre en cause l'implantation même du tableau de bord. En effet, les élus n'ont pas activement pris part au processus de construction de l'outil. La représentation de leurs attentes et leur traduction dans l'outil s'est donc faite sur la base de l'appropriation de leurs besoins par les administratifs. Or,

au moment où l'outil se confronte aux élus, une nouvelle controverse émerge sur les objectifs donnés à la démarche. Cette situation va entraîner un blocage de l'implantation de l'outil. Ainsi, même si les élus avaient initiés cette démarche, ils vont décider de l'arrêter.

### **2.3.2 L'analyse de la renaissance du tableau de bord : la traduction des intérêts des élus dans le tableau de bord**

Cette nouvelle controverse apparaît sous l'impulsion des élus qui souhaitent rediscuter des finalités associées à la mise en place d'un tel outil de gestion. Tandis que les administratifs associent le tableau de bord à une logique de pilotage, les élus considèrent davantage l'outil comme un support de communication. En conséquence, les élus ne donnent pas leur aval sur l'utilisation de l'outil par les services.

L'échec de l'enrôlement de ce groupe d'acteurs a fragilisé le réseau constitué. Pourtant, deux ans après, l'outil est progressivement implanté. En accord avec la théorie de la traduction, plusieurs questions apparaissent : Comment expliquer la trajectoire de cet outil ? Comment expliquer le dépassement de la dissidence des élus ? En d'autres termes, comment l'élu est-il devenu intéressé au projet ? Quelles sont les transformations subies par l'outil ?

Trois éléments de réponse peuvent être avancés :

1. Une simplification de l'outil : le premier élément à même d'expliquer le dépassement de la dissidence des élus trouve son origine dans les changements affectant le contenu de l'outil. En effet, plusieurs modifications significatives vont avoir lieu. Dans un premier temps, le système de tableau de bord basé sur la construction d'un tableau spécifique pour chaque niveau hiérarchique est abandonné au profit d'un seul et unique outil. Dans un second temps, la diversité des indicateurs, retenus pour favoriser un pilotage plus pertinent du dispositif, est ramenée à la présence d'une seule information : le nombre de personnes ayant bénéficié de l'aide de la région. Ainsi, la répartition par départements, les informations relatives au budget ou encore au public concerné par le dispositif sont abandonnées au profit d'une seule information. Cette simplification de l'outil répond aux besoins des élus, en facilitant la communication des réalisations sur le thème de l'emploi et, dans le même temps, en favorisant la transparence de la région.
2. Un détournement de l'outil : d'un tableau de bord orienté vers l'aide à la décision des élus, l'intéressement de ces derniers par la transformation de l'outil a conduit à son

détournement, c'est-à-dire à la transformation radicale de son rôle (Akrich, 1998). L'outil est ainsi passé d'une logique d'aide à la gestion interne à destination des élus à une logique de communication externe par les élus. Cependant, ces transformations de l'outil ont nécessité de maintenir alignés les acteurs mobilisés précédemment.

3. Un effet d'alignement : il apparaît que les administratifs vont laisser de côté les attentes qu'ils avaient placées dans cet outil (notamment en terme de pilotage) pour développer un outil qui réponde avant tout aux besoins des élus. Toutefois, ils ont conscience que l'outil créé s'écarte de la finalité qui lui est attachée dans le secteur privé (réactivité, actualisation des indicateurs, court terme, vision d'une performance globale...), mais qu'il va permettre de sensibiliser les élus à la gestion d'un des axes prioritaires de la région. Le rapport élu/administratif a permis de maintenir alignés les acteurs impliqués dans le projet.

## DISCUSSION

Il ressort du cas étudié que les traductions successives qui vont permettre *in fine* d'associer l'élu au projet et de dépasser les controverses apparues lors de son rejet, vont conduire à la transformation de l'outil. Cette relecture du cas au travers des multiples traductions qu'il comprend, soulève une nouvelle question : quel est « le prix à payer » pour obtenir un consensus entre les acteurs ?

### *« Lost in translation » ou comment l'outil se perd dans des traductions*

La première version de l'outil « s'est perdue » dans des traductions inadaptées du fait de la non représentativité des porte-parole (les administratifs), dans leur incapacité à traduire les attentes et les intérêts des élus qu'ils représentent.

La non représentativité des porte-parole soulève la question de la nécessaire mobilisation des élus et de leur implication dans la réalisation des outils. Dans le cadre des organisations publiques, la représentation des élus via des porte-parole est compliquée : les administratifs ont une position permanente au sein de l'organisation et sont animés d'une logique principalement technique, tandis que les élus changent au rythme des cycles politiques et sont plus attirés par une communication externe sur les conséquences de leurs actes et l'affichage à moyen terme de leurs réalisations.

Néanmoins, associer les élus au développement des outils ne constitue pas la solution ultime car il est difficile de mobiliser tous les élus à la démarche, d'une part, car l'élu considère le plus souvent que la réalisation technique incombe aux administratifs, d'autre part, car la présence de l'ensemble des élus pourrait conduire à une cacophonie et à un tumulte peu fructueux. Dès lors, ceux qui les représentent doivent traduire au plus proche les intérêts de chacun d'entre eux.

### ***« Lost in translation » ou comment l'outil se perd pour des traductions***

Dans un deuxième temps, afin de dépasser cette situation, les traductions nécessaires à la reprise du processus d'implantation de l'outil ont abouti à un outil « dénaturé ». De nouvelles traductions se sont développées afin que les élus soient plus activement impliqués sur la construction de l'outil afin que l'ensemble des acteurs se réunisse autour de consensus. Ce mécanisme a permis à l'outil de réapparaître mais il a aussi engendré sa perte. En effet, au regard de la version 2 de l'outil, de la volonté de mettre en place un tableau de bord, il ne reste que le nom. La volonté de saisir une performance globale, d'introduire de la réactivité ont disparu au profit d'un objectif : mettre en avant des indicateurs de communication capables de rendre des comptes sur la politique menée en matière d'emploi au sein de cette région.

Cette analyse rejoint l'idée du mythe rationnel développé par Meyer et Rowan (1977). Bien que les acteurs poursuivent des intérêts individuels différents, leur prise de décision peut s'expliquer par une volonté de se conformer à des contraintes environnementales dont ils subissent la pression afin de légitimer leurs actions (DiMaggio et Powell, 1983). Dans notre cas, les pressions sont celles exercées par les élus pour que soit modifié l'objectif de l'instrumentation. Ces pressions se sont traduites par des transformations de l'outil. A travers le mythe, l'organisation se crée une légitimité. Comme le soulignent Meyer et Rowan (1977), les entreprises utilisent leurs structures formelles afin de résoudre le dilemme entre les activités cérémoniales et l'efficacité. Ces structures formelles sont considérées comme des messages d'apparente rationalité envoyés à l'environnement. Ces mythes sont une réponse en termes de légitimité à l'ensemble des demandes émanant de l'environnement. Ainsi, les décisions managériales ne sont pas nécessairement prises pour leurs qualités intrinsèques, mais parfois en raison de leur reconnaissance en termes de conformité aux pratiques existantes. Ces mythes sont rationnels dans la mesure où ils donnent une apparence de forte rationalité et peuvent porter la justification de la survie des entreprises.

L'intérêt de la théorie de la traduction réside dans la compréhension des raisons de l'apparition d'un mythe rationnel. Ce dernier est directement relié aux effets négatifs de la traduction. L'opération de traduction génère une perte de sens. Les acteurs du projet continuent de qualifier l'outil de tableau de bord car cela leur permet de justifier leur démarche en interne et en externe. Toutefois, l'outil ne ressemble plus, sur le fond et sur la forme, à cet outil de pilotage. Il y a une réelle perte de signification. Un parallèle peut ici être mené avec les opérations de traduction d'une langue à une autre. Bouquin (2005) illustre ces difficultés en prenant pour exemple la traduction de « Management control system » en contrôle de gestion : « La généalogie de l'appellation de « management control » et de sa traduction en « contrôle de gestion » est plus surprenante qu'on ne le croit [...]. L'expression venant de l'américain, on est incité à une mise en garde d'ailleurs traditionnelle : management n'est pas gestion, control n'est pas contrôle. Mais la recherche fait découvrir que l'expression est peut-être française d'origine et victime d'une chaîne de traductions approximatives, renforcées par des cultures nationales et techniques assez différentes ».

Les traductions successives, si elles entraînent une renaissance de l'outil de contrôle, conduisent ainsi à le dénaturer, à le vider d'une partie de ses sens. Dès lors, il semble possible d'avancer que l'outil « s'est perdu » pour des traductions.

### ***Lorsque l'outil se perd : échec ou succès ?***

Dans le cadre du développement du tableau de bord étudié dans cet article, suite à la première étape, peut-on parler d'échec puisque un deuxième processus de traduction a permis de dépasser la controverse créée par la confrontation entre l'outil et les élus ? Cependant, suite à cette deuxième étape, peut-on parler de succès puisque ces transformations ont conduit à la dénaturation de l'outil et à sa transformation ?

Il semble que l'absence d'intéressement dans le temps des porte-parole mobilisés et/ou des acteurs au travers desquels une innovation doit « vivre » (les alliés au sens de Callon, 1986), est un phénomène rédhibitoire conduisant à « l'échec » du processus d'innovation. Latour (1993) montre que le projet *Aramis*<sup>4</sup> n'a pas réussi à enrôler les acteurs qui lui auraient permis de dépasser le stade de prototype car il a été incapable de s'adapter et de se transformer au

---

<sup>4</sup> Acronyme de Agencement en rames automatisées de modules indépendants dans les stations, projet relatif au développement d'un nouveau réseau de transport en région parisienne.

grès des intérêts et des attentes des acteurs intéressés. En d'autres termes, l'échec de ce projet est lié au manque de robustesse du réseau qui le soutenait.

*A contrario*, l'approche de la traduction reste floue quant à la définition du « succès » d'une innovation. En effet, qu'est-ce que le succès dans un processus de traduction ? Selon quelles références et à quel point peut-on présumer de la réussite d'un processus d'innovation dans la perspective socio-technique ?

Le terme de succès est ambigu puisqu'il fait référence à l'atteinte d'objectifs fixés initialement. Or, par définition, un processus de traduction est un ensemble d'allers-retours entre acteurs et outils qui se caractérise par des modifications réciproques, allant parfois jusqu'à la transformation complète de l'outil et l'abandon de sa finalité originelle (Desmarais et Chatillon, 1998 ; Engel et al., 1997). Il semble donc que la notion de succès et la connotation qu'elle comporte (le succès à un moment donné) est en rupture avec la vision dynamique de l'approche de la traduction, et renvoie à une vision séquencée.

Dès lors, tout au plus est-il possible de parler de la réussite d'un processus d'intéressement autour d'une innovation. Comme le note Latour (1988, p50), « la faisabilité, la crédibilité ou l'absurdité d'un projet dépendent entièrement des coutures et des nœuds confectionnés par le stratège. Ni la réalité, ni le temps, ni la réalité des choses n'expliquent l'évolution d'un projet, tous deux sont des variables dépendantes ». Briers et Chua (2001) montrent ainsi que le succès est une construction fragile qui ne peut se concevoir qu'au regard des alliances et des forces qui regroupent des éléments hétérogènes. On rejoint alors la notion de *quasi-objet* proposée par Latour (1991, cité par Quattrone et Hopper, 2006, p. 219) : un objet ne devient jamais totalement une boîte noire et n'est jamais hermétiquement clos.



## Références

- AGGERI F., HATCHUEL A. (1997), « Les instruments de l'apprentissage Construction et diffusion d'une expertise recyclable dans la conception automobile », in *Du mode d'existence des outils de gestion*, ouvrage collectif sous la direction de J-C. Moisdon, Editions Seli Arslan, Paris, pp. 216-247.
- AKRICH M. (1998), « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », *Education permanente*, Paris, n°134, pp. 79-89.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, juin et septembre.
- ALTER N. (1993), « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du travail*, n°4.
- ALTER N. (2005), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, Paris.
- AMAR M. et BERTHIER L. (2007), « Le nouveau management public: avantages et limites », *Politique et Management Public*, décembre.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. et Y-F. LIVIAN (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil, Coll. Sociologie.
- AUCOIN P. (1995), « The New Public Management : Canada in comparative perspective », *Institute for Research on Public Policy*.
- ASKIM J. (2004), "Performance Management And Organizational Intelligence: Adapting The Balanced Scorecard In Larvik Municipality", *International Public Management Journal*, Vol. 7, No. 3.
- BARTOLI A. (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Deuxième Edition, Dunod.
- BAXTER J., CHUA W.F. (2003), 'Alternative management accounting research-whence and whither', *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 97-126.
- BERLAND N. (2004), *Mesurer et piloter la performance*, Editions de la Performance, PricewaterhouseCoopers.
- BOUQUIN H. (2005), « Herméneutique du contrôle de gestion », Communication au congrès de l'AFC, Lille.
- 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, Organizations and Society*, 26, pp. 237-269.
- CALLON M. (1981), 'Struggles and negotiation to define what is problematic and what is not: the sociology of translation', in K.D. Knorr, R. Krhon & R. Whitley (Eds.), *The social process of scientific investigation*, Dordrecht: D. Reidel Publishing Company.

- CALLON M. (1986), "Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay", in Law, J. (Eds), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, London and New York, NY, pp. 196-223.
- CALLON M., LATOUR B. (1981), "Unscrewing the big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so", in Karin D. Knorr and Aron Cirourel (dir.), *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*, London: Routledge & Kegan Paul, pp. 277-303.
- CALLON M. et B. LATOUR (1990), *La science telle qu'elle se fait*, Éditions La Découverte.
- 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*, Vol. 20, No. 2/3, pp. 111-145.
- COBB L., HELLIAR C., INNES J. (1995), "Management accounting change in a bank", *Management Accounting Research*, 6, pp. 155-175.
- CONINCK (de) F. (1999), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 162-168.
- DAVID A. (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », *communication lors de la cinquième conférence de l'AIMS*, Lille, 13-15 mai.
- DAVID A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 44-59.
- DAVID A. (2002a), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coordonné par A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Vuibert, pp. 83-109.
- DAVID A. (2002b), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coordonné par A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Vuibert, pp. 193-213.
- DEMEESTÈRE R. (2002), *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, LGDJ, Coll. Systèmes Finances Publiques.
- DESMARAIS C., ABORD DE CHATILLON E. (1998), « Le bilan social territorial : outil de pilotage, d'information ou mode organisationnelle ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°24, décembre 1997 / janvier – février 1998, pp. 29-34.
- DJELIC M-L. (2004), « L'arrivée du management en France. Un retour historique sur les liens entre managérialisme et état », *Politiques et Management Public*, Vol. 22, n°2, juin.

- DIMAGGIO P.J. et POWELL W.W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American sociological review*, Vol. 48 April, pp. 147-160.
- ENGEL F., KLETZ F, MOISDON J-C. (1997), « L'instrument multiprise ou les « métamorphoses des ICR » », in *Du mode d'existence des outils de gestion*, Ouvrage collectif sous la direction de Jean-Claude Moisdon, Editions Seli Arslan, Paris, pp. 114-133.
- EZZAMEL M. (1994), « Organizational change and accounting: understanding the budgeting system in its organizational context », *Organization Studies*, 15/2, pp. 213-240.
- FINGER M., RUCHAT B. (1997), *Pour une nouvelle approche du management public. Réflexions autour de Michel Crozier*, Séli Arslan.
- GILBERT P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Economica, 156p.
- HOOD C. (1991), « A Public Management for all Season », *Public Administration*, Vol. 69, n°1, p. 13-19.
- HOOD C. (1995), Contemporary Public Management: A New Global Paradigm? Public Policy and Administration. 10(2): 104-117. Reprinted in Michael Hill, ed. *The Modern Policy Process: A Reader*. London: Prentice Hall, p.404- 417.
- KASURINEN T. (2002), “Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation”, *Management Accounting Research*, 13, pp. 323-343.
- KIMBERLY J.R. (1981), « Managerial Innovation », in P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University press, pp. 84-104.
- LAPSLEY, I. & WRIGHT, E (2004). “The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda”, *Management Accounting Research*, p. 355-374
- LANDE E. (1998), « Le périmètre de consolidation dans le secteur public local : Identification et validation », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 4, Vol. 1, mars, pp. 107-127.
- LATOUR B., WOOLGAR S. (1979), *Laboratory Life*, Sage, Los Angeles.
- LATOUR B. (1987), *Science in action. How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LATOUR B. (1988), « The Prince for Machines as Well as for Machinations », in Elliot B. (eds) *Technology and Social Change*, Edinburgh University Press.
- LATOUR B. (1993), *Aramis ou l'amour des techniques*, éditions La découverte, Paris.
- LATOUR B. (2005), *La science en action*, La découverte, Paris, publié en 1987 par Harvard University Press, sous le titre *Science in action. How to Follow Scientists and Engineers though Society*.

LORINO P., DEMEESTERE R. et MOTTIS N. (2006), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, 3ème Edition.

LOWE A. (2001a), "Reform of the New Zealand Health System: Problematization, Mobilization and Change", *Policy Studies*, Vol. 22, Nos 3/4, pp. 233-249.

LOWE A. (2001b), 'After ANT An illustrative discussion of the implications for qualitative accounting case research', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 327-351.

LOWE A., KOH B. (2007), 'Inscribing the organization: Representations in dispute between accounting and production', *Critical Perspectives on Accounting*, 18, pp. 952-974.

MEYER J.W. et ROWAN B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol.83, n°2, September, pp. 340-363.

MOISDON J-C. (1997), « Introduction générale », in *Du mode d'existence des outils de gestion*, Ouvrage collectif sous la direction de J-C. Moisdon, Editions Seli Arslan, Paris, pp. 7-44.

PERERA S., MCKINNON J.L., HARRISON G.L. (2003), « Diffusion of transfer pricing innovation in the context of commercialization – A longitudinal case study of a government trading enterprise », *Management Accounting Research*, 14, pp. 140-164.

PLANE J-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan.

POLLITT C. (1993), *Managerialism and the public services*, Oxford, UK, Blackwell.

POLLITT C. and BOUCKAERT, G. (2004), 'Public Public Management Reform Management Reform – A Comparative Analysis A Comparative Analysis', Oxford University Press

POWER M., LAUGHLIN M.R. (1992), "Critical theory and accounting", in Alveson M., Wilmott H. (Eds.), *Critical Theory and Accounting*, Sage, London, pp. 113-135.

PRESTON A.M., COOPER D.J., COOMBS R.W. (1992), "Fabricating Budgets: A Study of the Production of Management Budgeting in the National Health Service", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 6, pp. 561-593.

QUATTRONE P., HOPPER T. (2005), "A 'time-space odyssey': management control systems in tow multinational organisations", *Accounting, Organizations and Society*, 30, pp. 735-764.

ROBSON K. (1991), "On the arenas of accounting change: The process of translation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, No 5/6, pp. 547-570.

TERRY L. (1998), « Administrative Leadership, Neo-managerialism, and the Public Management Movement », *Public Administration Review*, p. 194-200.