

# Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective

Dominique Philippe MARTIN\*

*Université de Rennes 1*

Christian PICCEU

*Thomson multimédia R&D France – Rennes*

*Classification JEL : L20, M12, M40 – Réception : septembre 2006 ; Acceptation : mai 2007*

*Correspondance : dominique.martin@univ-rennes1.fr*

*Résumé :* Quelles sont les relations entre les outils de gestion et la dynamique de l'action collective ? Cet article met en avant le rôle de l'évolution de l'appropriation des outils de gestion par les salariés dans les différentes phases de l'action organisée. La présentation des enjeux théoriques de cette question permet de souligner les limites des approches centrées sur la seule rationalité locale et instrumentale. L'étude de difficultés pratiques types rencontrées par un directeur financier permet d'affiner la compréhension des différentes modalités d'appropriation des outils de gestion par les salariés selon la phase d'évolution de l'action organisée. L'intérêt d'une conceptualisation des outils de gestion comme processus d'interactions en constante évolution est ainsi précisé. Quelques pistes sont enfin proposées pour un pilotage des dispositifs instrumentés.

*Mots clés :* système de mesure – action collective – pilotage – rationalité instrumentale – approche compréhensive.

*Abstract :* What are the relations between management tools and the dynamics of collective action ? This article emphasizes the role of the evolution of the appropriation, by the employees, of management tools at the various stages of organized action. The theoretical dimensions of this question highlight the limits of the local and instrumental rationality approaches. The study of practical difficulties encountered by a financial director allows us to refine the comprehension of the various methods of appropriation of management tools by the employees according to the stage in the evolution of organized action. It makes it possible to specify the interest of a conceptualization of management tools as a process of interaction in constant evolution. Some conceptual and practical tracks are finally proposed for the implementation of management tools.

*Keywords :* collective action – management tools – system of measurement – temporal dynamics.

---

\* Les auteurs sont respectivement professeur à l'Université de Rennes 1 (membre du CREM – UMR CNRS 6211) et *Finance et Material Manager* chez Thomson multimédia R&D France – Rennes.

Un ensemble de constats sur le devenir des outils de gestion sont à l'origine de cet article. En effet, beaucoup d'énergie et d'intelligence sont mis dans leur conception lors de la phase initiale des projets, alors que l'étude de l'évolution de leurs usages dans le temps retient souvent peu l'attention. Mais qu'est-ce qu'un outil de gestion ? En première approche « nous utiliserons ce terme (*outil de gestion*) dès que nous aurons affaire à un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler » (Moison, 1997 ; cf. également Berry, 1988 ; Gilbert, 1998). Or, dans la pratique ces outils de gestion connaissent des sorts très divers. Certains sont assez rapidement remisés dans des tiroirs, d'autres sont effectivement utilisés mais avec des procédures et des résultats parfois éloignés de ce qui avait été initialement escompté comme c'est le cas pour les procédures d'appréciation des ressources humaines (Defélix, 2001).

Ce premier constat pourrait être considéré comme représentatif d'un problème mineur. Le fait de ne pas utiliser les outils et procédures de gestion correspondrait à un processus « classique » des pratiques managériales. Cependant une telle appréciation risque d'éluder la question centrale du rôle des outils de gestion sur la dynamique de l'action collective. Par ce terme, nous entendons les actions organisées et finalisées, inscrites dans le cadre d'organisations marchandes ou non marchandes. En première approche, il sera considéré qu'une organisation est une réponse au problème de l'action collective. Dans cette classe de phénomènes l'outil de gestion n'est pas simplement un artefact conceptuel ou matériel, c'est aussi un processus qui participe à définir les modalités de « l'être ensemble » dans l'action collective (Hatchuel, 2001 ; Moison, Op. cité). L'outil de gestion est aussi un embrayeur, un « objet tiers » qui permet aux salariés de s'approprier les raisons pour lesquelles il est mis en place : un changement d'organisation du travail ou une nouvelle classification par exemple. Les paroles échangées par les différents acteurs permettent ainsi d'accéder, progressivement et par la raison, à la définition d'un « bien commun » (Habermas, 1981).

C'est donc à l'étude des relations entre outils de gestion et dynamique de l'action collective que s'intéresse le présent article. Dans un

souci de simplification et parce que la place donnée au processus explicite de négociation diffère, deux phases seront distinguées dans le déroulement de l'action collective : une phase de mise en place du système d'action lié au projet, puis une seconde qualifiée de « croisière ». À chacune de ces phases sera associée une problématique spécifique sur le rôle des outils de gestion dans le pilotage de l'action collective. Méthodologiquement cette distinction en deux phases permet de simplifier l'analyse de l'évolution temporelle de l'appropriation des outils. Ces derniers, même lorsqu'ils sont initialement conçus par les acteurs, arrivent en effet progressivement à exister par eux-mêmes. Leurs modes d'appropriation par les salariés évoluent également. La distinction « phase 1 » et « phase 2 » ne recoupe donc pas précisément la séparation classique entre phase de conception et phase d'exécution. Elle analyse un processus plus complexe de réification/réappropriation des outils.

La deuxième partie évaluera la pertinence des distinctions précédemment introduites en étudiant les difficultés rencontrées par un directeur financier au cours de sa carrière. La mise en évidence de ces difficultés-type concerne les relations entre les outils de gestion et la négociation des objectifs d'une part, les outils de gestion et le pilotage des processus, d'autre part.

## **1. Outils de gestion et pilotage des systèmes d'action organisée : approche conceptuelle**

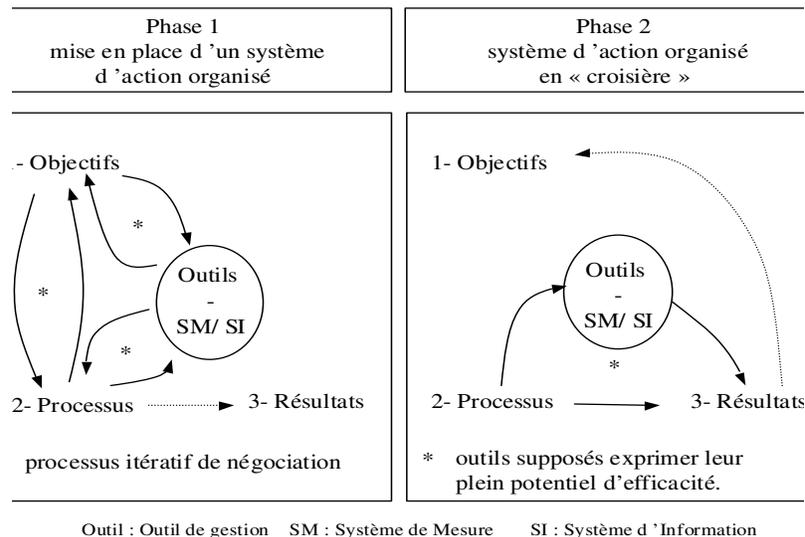
Dans une approche statique, un outil de gestion – une fiche d'appréciation, une grille de qualification, un tableau de bord... – enregistre et transcrit un ensemble d'informations. Il n'a pas en lui-même d'incidence sur l'action collective. Dans une première approche processuelle simplificatrice, il est possible de distinguer la mise en place d'un système d'action organisé (phase 1), puis son fonctionnement « en croisière » (phase 2). Lors de la première phase, le projet peut être négocié explicitement avec les acteurs dans un principe de rationalité interactive (David, 2000 ; Hatchuel, 1995, 2001). La négociation peut porter sur les caractéristiques des processus techniques nécessaires à la réalisation du service et/ou du produit, ainsi que sur le système de mesure permettant d'évaluer les performances des processus à piloter.

D'un point de vue conceptuel, l'étude de cette phase 1 est assez bien stabilisée, même si elle s'inscrit dans des cadres théoriques différents<sup>1</sup>.

Après la phase de mise en place, qui peut s'étendre sur plus d'un an, les outils de gestion sont censés exprimer leur plein potentiel d'efficacité. L'étude de cette seconde phase qualifiée de « croisière » relève plus classiquement du contrôle organisationnel.

Dans une approche positiviste « formelle », les principes organisant chacune de ces phases peuvent être résumés dans la figure 1 :

**Figure 1 –** Système de mesure et phasage de l'action collective organisée



Un ensemble de recherches souligne cependant que ces dispositifs instrumentés, y compris lors de la phase 2, ne sont jamais de simples « capteurs d'information » stabilisés dont l'objet serait de rendre compte des performances du système d'action organisé. S'ils participent au pilotage des différents processus – opérants et stratégiques – d'une entreprise, ils concourent également à la production de sens par

<sup>1</sup> Il s'agit d'un principe d'équifinalité pratique à partir d'approches théoriques différenciées (Rojot, 2003).

les salariés (Hatchuel, 2001 ; Lorino, 2005 ; Moisdon, 2005 ; Rabardel, 2005). La technique, en effet, n'est pas neutre comme le soulignent les travaux de certains philosophes (Habermas, 1990 ; Vernant, 2005) et sociologues (Boussard, 2001 ; Boussard et Maugeri, 2003).

Les principales interrogations étudiées dans cet article concernent deux principales composantes. Il s'agit tout d'abord de l'articulation entre la mesure locale, qui met en jeu une rationalité locale, et la performance globale de l'organisation. En effet, la mise en phase des différentes fonctions qui participent à l'élaboration d'un produit ou service, ainsi que la convergence « managériale » de différents niveaux d'encadrement, est un processus complexe à piloter. Il y a, par ailleurs, la question de l'évolution des modalités d'appropriation par les salariés des outils de gestion. Il est possible de considérer dans un premier temps que ces deux niveaux de tension – articulation local/global et évolution de l'appropriation des outils par les salariés – ont une incidence directe sur les caractéristiques de l'action collective et, donc, sur la performance évaluée.

C'est à l'étude de chacune de ces composantes que va s'attacher cette partie, en présentant, tout d'abord, les difficultés de cohérence entre la mesure locale et la performance globale d'une organisation (1.1), puis en détaillant l'incidence sur la performance de l'appropriation des outils de gestion par les salariés (1.2).

### ***1.1. Système de mesure locale et pilotage de l'action collective organisée : insuffisance de la seule rationalité locale***

#### *Les données du problème*

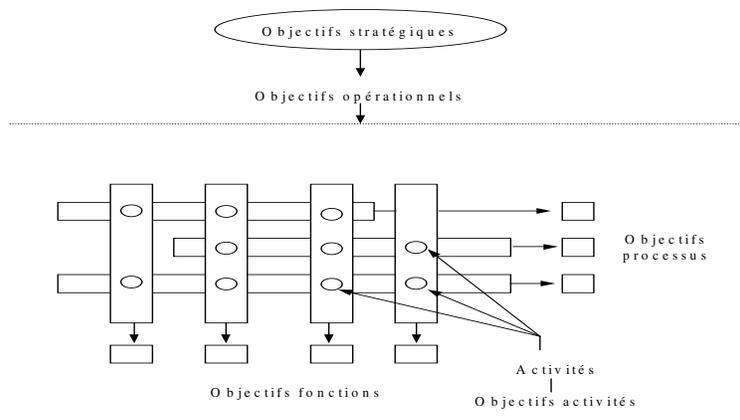
Le problème est classique en théorie du contrôle optimal (Kirk, 2004 ; Sethi, 2005). Le processus de contrôle ne prend sens que réinséré dans une boucle de pilotage articulant les phases de décision, d'action, d'analyse des écarts, de correction, de nouvelles décisions... L'accroissement de l'incertitude environnementale donne désormais une place centrale à la réactivité – voire la proactivité – des décisions managériales. Les innovations technologiques, qui sont incessantes, accélèrent les cycles de vie des produits et peuvent venir modifier très rapidement les positions concurrentielles des entreprises. Ainsi l'adjonction de fonctions complémentaires au téléphone portable, comme la photo numérique, est venue concurrencer les entreprises uni-

quement spécialisées dans le domaine de la photo. De même, la technologie des écrans plats à cristaux liquides a très rapidement remis en cause le *leadership* des entreprises spécialisées dans la fabrication d'écrans cathodiques.

#### *Les questions pratiques posées*

Fondamentalement, il s'agit d'assurer la cohérence entre les objectifs généraux et leur déclinaison en objectifs plus élémentaires, jusqu'au niveau individuel (Lorino et Tarondeau, 1998 ; Simons, 2000). La mise en œuvre cohérente de ces différents objectifs – des principes généraux à leurs traductions opérationnelles – peut être facilitée par la mobilisation de modèles d'analyse tels que le schéma de la chaîne de valeur de Porter, ou bien encore la démarche de type ABC/ABM<sup>2</sup> pour une identification plus précise des processus et des activités.

**Figure 2 –** Illustration des relations entre modèle d'entreprise et déclinaison des objectifs



#### *Les réponses techniques et conceptuelles possibles*

Les problèmes sont cependant nombreux. Il faut tout d'abord que l'évolution des indicateurs de performance à chaque niveau traduise bien les objectifs stratégiques et opérationnels décidés. Une fois cette première cohérence assurée, les problèmes vont concerner les relations

<sup>2</sup> Activity Based Costing/Activity Based Management.

d'intégration entre, d'une part les objectifs d'activités et les objectifs de chaque fonction, d'autre part, les objectifs processus. La difficulté majeure concerne les possibles relations de causalité entre activités et processus. Ainsi, les exigences de réduction de coûts assignées à la fonction achat et, simultanément, le souci d'assurer la pérennité de la relation avec certains clients, ne sont pas nécessairement des objectifs convergents comme cela sera étudié plus précisément dans la 2ème partie.

Deux grands cas de figure sont généralement identifiés en théorie du contrôle. Dans un premier cas, l'amélioration de l'indicateur au niveau d'une activité peut se traduire par une amélioration effective et spécifique des performances au niveau du processus et de la fonction concernée. Il y a, dans ce cas, un facteur de causalité spécifique, et l'indicateur de performance traduit de façon « réaliste » la réalisation des objectifs concernés<sup>3</sup>. À titre d'exemple, la diminution du taux d'absentéisme de court terme dans un service, du fait de l'amélioration des procédures d'accueil et d'intégration des salariés, pourra être associée à une amélioration des relations avec la clientèle.

Dans un second cas, l'amélioration de la performance au niveau de l'activité se traduit par un impact contraire dans d'autres activités, ce qui peut entraîner une dégradation des performances du processus ou de la fonction concernée, ou bien encore des processus et fonctions en aval. Dans ce cas, il y a un processus de causalité partagé dont les combinaisons peuvent être multiples. Il peut, ainsi, y avoir progression du chiffre d'affaires, mais avec un nombre plus important de clients à risques.

Il apparaît donc important pour chaque activité d'identifier, d'une part, les facteurs de causalité spécifiques influençant sa performance, d'autre part, les facteurs de causalité communs à plusieurs activités. Dans le cadre d'une approche rationnelle et instrumentale de la stratégie<sup>4</sup>, il est ainsi possible de décliner un thème stratégique en différents

---

<sup>3</sup> Il y a en fait, très fréquemment, des interdépendances plus ou moins fortes même sur des indicateurs et objectifs en apparence simples. Ces indicateurs de performance sont souvent l'expression d'une analyse globale, ce qui conduit parfois à neutraliser l'effet des autres variables.

<sup>4</sup> Mary Jo Hatch, dans l'ouvrage « Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples » (2000) inscrit cette approche rationnelle de la stratégie dans un paradigme qualifié de moderniste. Elle différencie ce dernier du paradigme dit interprétativiste symbolique qui, comme chez Weick (1969, 1995, 2001), insiste au contraire sur l'élaboration du sens dans l'interaction (« *sensemaking* ») ainsi que sur la construction

objectifs, comme, par exemple, le développement des ventes, une plus grande efficacité de la production, une plus grande satisfaction des clients, auquel est adjoit un objectif de meilleure performance à travers l'amélioration de la rentabilité (cf. figure 3) (Lorino, 1995).

On notera que la méthode BSC (*Balanced Scorecard*) de Kaplan et Norton (1998) cherche à répondre à cette exigence d'« alignement stratégique vertical », c'est-à-dire d'une recherche de cohérence entre les objectifs dits stratégiques, le système de mesure des performances et, enfin, le pilotage de l'action collective<sup>5</sup>.

### ***1.2. Appropriation des outils de gestion par les salariés et performance des organisations : insuffisance de la seule rationalité instrumentale***

#### *Les données du problème*

Il y a malgré les différences d'approches théoriques, un relatif accord parmi les théoriciens et les hommes de terrain sur la conduite du changement dans les organisations. La démarche s'articule autour du concept central de rationalité interactive<sup>6</sup>, laquelle consiste notamment à impliquer les salariés dans la phase initiale du projet. Un ensemble de travaux étaye cette approche et met en avant l'importance des actes de langage dans la conduite du changement. L'échange verbal, dans une démarche miroir (Ortsman, 1992), permettrait de faire émerger progressivement les représentations des acteurs et d'assurer, par une rationalité interactive, leur convergence progressive (Chanal et al., 1997 ; David, 1998).

L'appropriation par l'interaction de la représentation véhiculée par l'outil faciliterait le développement « des apprentissages croisés » (Hat-

---

par les acteurs de leurs environnements (processus d'« enactment »). Nous reviendrons dans la suite de cet article sur les travaux de cet auteur.

<sup>5</sup> Pour répondre à ces exigences il convient de prendre en compte finement les relations de cause à effet entre l'apprentissage organisationnel, la cohérence des processus internes, les attentes des clients et la dimension financière.

<sup>6</sup> « La construction d'une démarche rationnelle dans une situation de gestion passe par une opérationnalisation limitée des interfaces communes entre les acteurs, chacun conservant, pour des raisons d'efficacité, une certaine autonomie par rapport à ses enjeux propres et à son savoir-faire. Il s'agit de construire une théorie de la rationalité commune autour d'une interaction identifiée, plutôt qu'une théorie de la rationalité d'acteurs qui se confronteraient ensuite dans une interaction définie indépendamment de cette théorie » (Ponssard, 1997) cité par David (2000, p. 203).

chuel, 1995), assurant progressivement une convergence des systèmes de représentations des salariés (Moisdon, 1997).

Ainsi, l'engagement de ces derniers dans la définition des modalités de réalisation d'un projet devrait permettre d'atteindre plus facilement les résultats attendus, les salariés mobilisant par eux-mêmes les processus adéquats.

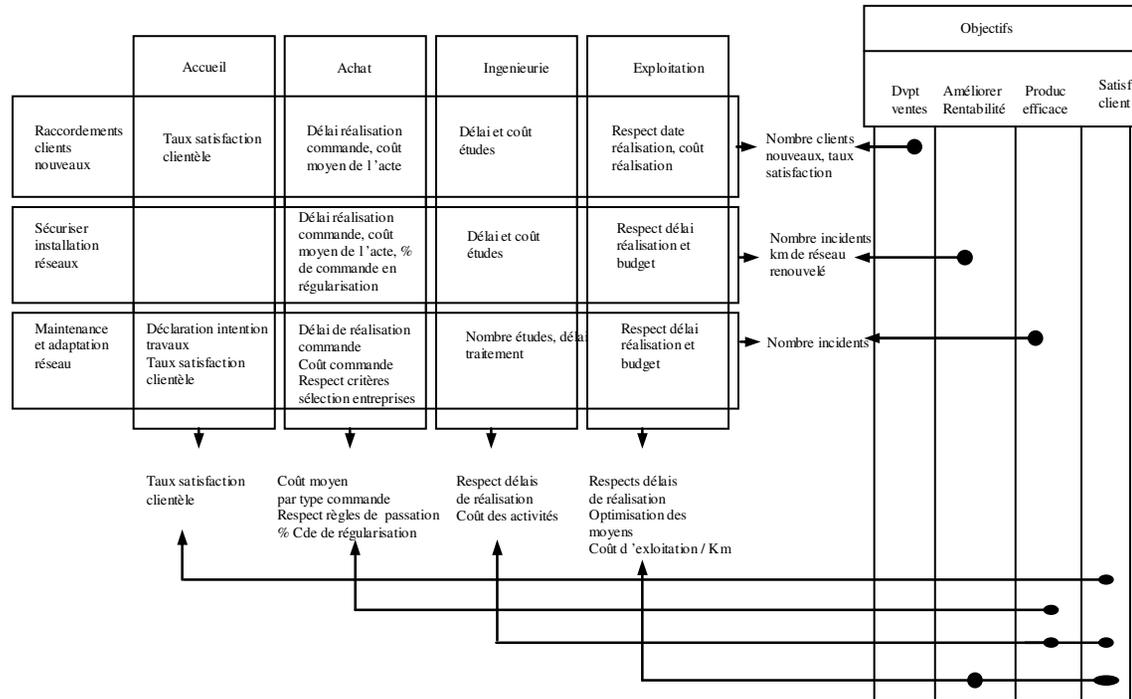
Par exemple, lors de la mise en place d'une nouvelle usine dans le domaine de la plasturgie, l'implication des salariés – dans la conception de l'organisation du travail, des grilles de classification mais aussi des procédures d'évaluation – sera associée pendant plusieurs années à la réalisation de la majorité des objectifs initialement fixés. Pour reprendre les termes des salariés, la nouvelle usine c'est « leur usine » (Brochier et Oiry, 2002).

Ainsi, donc, un projet, et les procédures et outils mis en place pour le piloter, seront considérés comme légitimes s'ils arrivent à s'appuyer sur une représentation commune sur ce qu'est « agir ensemble ». En effet, comme le souligne Laufer (1996 ; 2000) « *gérer c'est (aussi) légitimer* » et la dimension compréhensive, c'est-à-dire le sens donné à l'action, apparaît centrale pour atteindre les objectifs et mettre en place les processus adéquats.

#### *Les difficultés*

Elles tiennent à ce que ce cercle vertueux « négociations des objectifs / implication des salariés / réalisation des résultats » n'est pas nécessairement pertinent notamment du fait que les modalités d'appropriation des outils de gestion par les salariés évoluent avec le temps. Les principales évolutions portent sur les modalités d'évaluation des performances et/ou la réalisation des résultats. L'importance de cette appropriation avait été notamment mise en avant par les analyses socio-techniques, mais ces dernières soulignaient son rôle dans l'amélioration de la productivité (Liu, 1983 ; Trist et Bamforth, 1956).

**Figure 3 –** Document interne du service financier – Entreprise présente sur le marché de la chaîne de l'image – déclinaison d'un des thèmes stratégiques « Développement du business et amélioration de l'efficacité opérationnelle dans la distribution des réseaux câblés numériques »



Ainsi, donc, l'évolution de l'appropriation dans le temps des outils de gestion par les salariés peut venir tempérer les effets positifs que leur implication dans la définition des objectifs initiaux laissait attendre.

Cette appropriation peut également se répercuter sur les résultats obtenus. Au final, l'évolution dans le temps de l'usage de la mesure par les salariés vient contrebalancer les effets positifs initialement attendus. À titre d'illustration une gestion par les compétences sera ainsi déviée de ses objectifs initiaux – recherche de plus de flexibilité, de plus de polyvalence.... – pour devenir principalement une course à la validation de points pour être mieux rémunéré. Ou bien encore, alors que les salariés avaient été impliqués dans la définition initiale de procédures d'évaluation, certains d'entre eux iront progressivement se former à l'extérieur de l'entreprise pour mieux être préparés aux entretiens annuels d'appréciation.

#### *Les questions pratiques posées*

L'identification de l'évolution de ce qui avait été initialement convenu n'est pas évidente et cela pour plusieurs raisons. D'une part, les salariés cherchent à résoudre les seules difficultés locales rencontrées<sup>7</sup>. Ils n'ont pas en effet de vision d'ensemble – et donc de maîtrise – du modèle organisant leur action. La possibilité d'une démarche de réévaluation critique et globale de leurs pratiques est en conséquence difficile. D'autre part, l'évolution de l'appropriation des outils par les salariés peut, sur la durée, faire émerger des phénomènes collectifs qui seront le résultat de leurs interactions mais pas nécessairement de leurs desseins. Ces processus émergents, que l'on peut qualifier d'auto-organisés, peuvent être expliqués notamment par de simples effets d'agrégation de l'appropriation individuelle des systèmes de mesure. Ainsi, le fait qu'il soit difficile pour les chefs de service de ne pas valider certaines compétences comportementales (capacité à communiquer, à travailler en groupe...) se traduit au final, et assez rapidement, par l'atteinte de plafonds de rémunération pour l'ensemble des salariés. Cela a souvent, pour conséquence, un dépassement des progressions prévues de masse salariale, mais cela vient aussi limiter la possibilité de gérer les progressions de carrières et les rémunérations associées.

---

<sup>7</sup> Cf. point précédent sur les limites de la rationalité locale.

### *Le travail conceptuel possible*

L'identification de ces difficultés permet d'affiner le travail de conceptualisation. En effet, il existe un débat récurrent en sciences de gestion entre une approche « objectivante positiviste » et le(s) constructivisme(s) (Donaldson, 2003 ; Hatch et Yanow, 2003). Sur cette question délicate, l'argumentation développée par Habermas (1990) mérite d'être rappelée : « *les sciences dites praxéologiques (autrement dit orientés vers la pratique, comme le sont les sciences de gestion), ne pourraient éviter d'associer les démarches herméneutiques aux démarches empirico-analytiques* ». Si on admet avec Habermas la nécessité de ce double mouvement épistémologique, il serait pertinent de mobiliser une dimension empirico-analytique, au cours de laquelle il s'agit de rendre compte de la dimension instrumentale des outils de gestion (caractéristiques techniques, objectivation des trajectoires probables d'évolutions...), mais, également, d'étudier plus finement les processus de compréhension et d'intercompréhension mobilisés par les acteurs dans leurs appropriations évolutives des outils.

Dans l'étude de la dynamique de l'action collective, deux plans d'analyse peuvent ainsi être mis en avant : d'une part, approfondir une perspective modélisatrice et instrumentale dont l'objet serait d'identifier de manière prospective les possibles évolutions de l'action collective que l'appropriation des outils de gestion par les salariés peut induire, d'autre part, développer une perspective que l'on peut qualifier de compréhensive parce qu'elle s'attacherait au sens que les salariés donnent à leur action.

Pour ce qui est du travail de modélisation, de type qualitatif ou quantitatif, une première exigence serait d'évaluer *ex-ante* l'étendue des alternatives liées à l'évolution possible de l'appropriation des outils. La préoccupation centrale consisterait à « *garder les options ouvertes* » (Rosenhead, 2001). Mais il s'agit, aussi, de pouvoir identifier les éléments qui participent à la structuration du sens que les salariés donnent à leurs actions, ce qui a été qualifié précédemment d'approche compréhensive. C'est un point central car la capacité de faire des salariés, c'est leur pouvoir d'agir – leur activité productive – mais c'est aussi une activité constructive de soi (Rabardel, 2005). L'appropriation d'un outil de gestion par les salariés est aussi une activité de transformation de soi, et les modalités mêmes de cette appropriation peuvent évoluer avec le temps.

Pour conclure, cette première partie a cherché à identifier l'incidence de l'appropriation des outils de gestion sur l'action collective. Deux plans d'analyse ont été retenus pour expliquer l'évolution que ces derniers peuvent introduire. D'une part, il peut exister des tensions entre les systèmes locaux de mesure et la performance globale de l'organisation. D'autre part, les modalités d'appropriation des outils de gestion peuvent aussi évoluer – validation de points sans tenir compte des grilles d'appréciation, reports erronés de temps de travail... – quand bien même les salariés auraient participé à leur mise en œuvre initiale. De ces deux processus résultent des conséquences différentes de celles qui étaient anticipées. La deuxième partie de cet article cherche à approfondir la pertinence de ces propositions à partir des pratiques d'un directeur financier.

## **2. Outils de gestion et pilotage de l'action collective : identification de difficultés à partir de situations types**

Pour évaluer, mais aussi affiner la pertinence de l'analyse précédemment développée, une étude a été conduite avec le directeur financier d'une filiale de R&D d'une grande entreprise internationale opérant dans « la chaîne de l'image ». Ce responsable travaille depuis plus de 17 ans dans des activités de recherche et développement. Il a ainsi acquis une grande expérience en la matière, tout d'abord et pendant sept ans comme responsable du contrôle de gestion dans une filiale dédiée à la conception d'autoradios d'un grand groupe de l'électronique, puis comme directeur financier pour l'entreprise qui l'emploie actuellement. Cette dernière entreprise l'a employé sur deux sites dédiés à la R&D, en région parisienne puis en Bretagne, poste qu'il occupe actuellement.

Son périmètre actuel de responsabilité inclut la gestion financière et le contrôle de gestion du site, mais aussi la direction du service achat. L'équipe achat, constituée aujourd'hui de cinq personnes, constituait initialement un service autonome et commun à six sociétés du groupe. Ce service a été progressivement réintégré dans son périmètre direct d'action, suite notamment à la mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise et au départ concomitant du directeur des achats.

Le principe méthodologique retenu pour la collecte des données a consisté pour le directeur financier à identifier des situations représentatives de points de tension qu'il a rencontrées au cours de sa carrière sur les différents sites dont il avait eu la responsabilité. Trois séances de trois heures, organisées chacune autour de questions ouvertes puis complétées par des échanges de courriels, ont permis progressivement d'identifier neuf situations-types. Le guide d'entretien utilisé prenait en compte de façon classique les objectifs, les ressources et processus dédiés pour les atteindre ainsi que les résultats effectivement obtenus. Le suivi et le pilotage de ces différentes dimensions – objectifs, ressources, processus ...– nécessitent la mise en place d'un système de mesure dont les caractéristiques ont également été précisées.

**Tableau 1 – Tableau synoptique des neuf cas-types étudiés**

Points de tensions identifiés en phase 1 – mise en place du système d'action concret -	
• Tensions sur la dimension « définition des objectifs ».	
Cas type 1	Contradiction entre objectifs
Cas type 2	Difficultés dans la déclinaison temporelle des objectifs
Cas type 3	Difficultés dans la compréhension des objectifs
• Tensions sur la dimension « système de mesure ».	
Cas type 4	Difficultés dues à l'absence de SI intégré
Cas type 5	Problèmes de saisie des données
Cas type 6	Certains acteurs acceptent difficilement de devenir « contributifs » d'un SI intégré.
Points de tensions identifiés en phase 2 – phase de « croisière » du système d'action concret -	
• Points de tensions identifiés sur la dimension évaluation des performances	
Cas type 7	Problème de <i>reporting</i> pour les responsables projets
Cas type 8	Problème de <i>reporting</i> pour d'autres salariés
Cas type 9	Distorsion entre l'évaluation des performances et l'attribution des primes

Les entretiens soulignent ainsi qu'il existe en phase 1, phase de négociation explicite entre les différentes parties prenantes, des difficultés récurrentes relatives à la définition des objectifs et du système de mesure à mettre en place. Les difficultés de la phase 2 sont plus

clairement centrées sur l'évaluation des performances. Lors de cette deuxième phase, les modalités d'appropriation des outils par les salariés y sont parfois fort éloignées de ce qui avait été explicitement négocié et s'inscrivent dans un registre plus informel ou, pour reprendre l'expression de Reynaud (1997), s'organisent selon un principe de régulation autonome.

Les difficultés relatives à chacune des phases seront successivement envisagées.

### ***2.1. Difficultés liées à la phase 1 : système de mesure et négociation des objectifs***

Dans le cadre de cette première phase, six situations ont été identifiées. Elles seront présentées en rappelant respectivement leur objet, le contexte de l'action, les acteurs en jeu et les processus mobilisés (2.1.1), puis une brève synthèse sera proposée (2.1.2).

#### *2.1.1. Difficultés types de la phase 1*

Dans cette première configuration, la préoccupation centrale est d'articuler, de façon cohérente, les « objectifs », les « processus » et les « résultats ». Les difficultés mises en avant peuvent être organisées en première approche en deux grandes catégories : tout d'abord, les difficultés liées à la définition des objectifs, puis les difficultés associées aux caractéristiques du système d'information de l'entreprise. Ces difficultés traduisent les tensions contradictoires entre la rationalité locale et la performance globale de l'entreprise, ainsi que la question du sens donné par les salariés à l'action.

#### *Difficultés liées au pôle « objectifs »*

**Cas-type n° 1 :** Les conjonctures économique, sociale voire politique, ont souvent un impact imprévisible sur les résultats de l'entreprise. Face à l'évolution des marchés financiers – chute du cours de l'action par exemple – le décideur se sent dans l'obligation de prendre des décisions correctrices immédiates, ce qui le conduit le plus souvent à mettre en œuvre des actions de correction par les coûts. Pour les produits sur catalogue proposés par l'entreprise étudiée, la règle est de toujours négocier les prix des achats auprès des fournisseurs. Il s'agit d'un jeu économique classique et permanent fonction de la taille

des marchés en jeu, ou bien encore de l'image de marque que représente éventuellement pour les fournisseurs le fait d'avoir réussi à vendre à un client considéré comme « prestigieux ». Ce jeu de négociation reste cependant présent pour le cas du développement de produits spécifiques associant l'entreprise et un ou des fournisseurs. Les exigences pourront porter cette fois sur l'attente par le client de gains de productivité que les fournisseurs doivent réaliser.

Ces pratiques de négociation peuvent cependant conduire à des tensions entre les différents niveaux d'objectifs de l'entreprise. Ainsi, dans le groupe étudié, il existe une fonction « *business performance* » rattachée à la Direction Générale. Cette fonction comprend différents animateurs de réseaux dont un animateur « cash générateur », dont l'objectif est de diminuer le besoin en fonds de roulement de l'entreprise, et un animateur de réseau « *cost killer* » qui, comme son nom l'indique, cherche à réduire les coûts. Les correspondants de ces animateurs se trouvent dans les différents services (projet, services généraux ...) et donc, également, au niveau du service achat. Ainsi, le correspondant « *cost killers* » du service achat aura pour objectif de faire diminuer de 10 % les premières propositions formulées par les fournisseurs lors de la négociation ou renégociation des contrats. Cet objectif de diminution des coûts n'est cependant pas toujours compatible avec la recherche de pérennité de la relation client. Il peut, d'autre part, rendre le travail de l'acheteur pour partie inopérant, puisque ce dernier a besoin d'un volume d'achat suffisant pour réaliser ses objectifs.

Un second exemple concerne les objectifs de dépôt de brevets. La Direction de la Recherche va décliner ses objectifs aux différents responsables des domaines technologiques (sécurité, cryptage des données,...). Or, ces objectifs de dépôt de brevets ne sont pas nécessairement convergents avec les cibles technologiques identifiées par l'entreprise. Ainsi, la possibilité de dépôt des brevets en matière de systèmes de cryptage des compacts disques – CD – afin d'interdire leur copie va dépendre de la dimension novatrice ou non des algorithmes découverts, ou bien encore de la plus ou moins grande difficulté pour rédiger le rapport de recherche associé au dépôt de brevet. Par ailleurs, il n'est pas toujours pertinent de déposer un brevet car c'est envoyer aux marchés potentiels, et donc concurrents, des signaux sur les axes de recherche actuellement développées par l'entreprise. Ainsi, il peut être beaucoup plus pertinent de commencer par s'assurer que le ou les brevets ne pourront pas être facilement contournés par les clients et

concurrents, puis de chercher à associer une découverte à d'autres brevets, de façon à accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise (stratégie de « *pool patents* »). En d'autres termes, la réalisation des objectifs de dépôt de brevets et/ou de publications par le service R&D, s'il peut permettre à la direction générale de contrôler la performance locale de son service de recherche, peut aussi favoriser le développement de contre-stratégies par les concurrents grâce à l'information transmise à l'environnement. Les concurrents peuvent, par exemple, développer des stratégies de « verrouillage » des standards des normes de transmission des données auprès des instances nationales ou internationales de normalisation.

Ainsi, le strict contrôle des résultats de l'activité du système opérant R&D sur le seul critère des brevets peut être non convergent à moyen terme avec un objectif de meilleure rentabilité maximale de l'entreprise.

**Cas-type n° 2 :** Comme dans toutes les organisations grandes et complexes le manque de disponibilité des responsables peut rendre partiellement inopérant le processus de déclinaison des objectifs stratégiques. De plus dans le domaine de « la chaîne de l'image » (production – protection – diffusion de l'image), l'entreprise doit apprendre à réagir rapidement pour répondre aux évolutions des techniques et des marchés. Ainsi, l'arrivée sur le marché des technologies des écrans plats à cristaux liquides a remis en cause très rapidement le *leadership* de l'entreprise sur la technologie des écrans cathodiques. La contrainte de devoir piloter, au jour le jour, une activité répondant à des demandes variables conduit le responsable – opérationnel, de site ou de laboratoire – à anticiper la fixation des objectifs pour garder la maîtrise de l'évolution de ses activités. Il s'agira, par exemple, d'objectifs relatifs à la capacité à introduire de nouvelles fonctionnalités dans une famille de produits – les écrans plats à cristaux liquide – à base technologique et de connaissances constante.

Ainsi, un responsable de laboratoire fixera comme objectif dès le mois de janvier à une partie de ses ingénieurs la préparation d'un démonstrateur pour un salon qui se déroulera en septembre. Il prendra cette décision bien avant que la direction de la recherche ne le lui propose officiellement. De même, le directeur financier se devra d'anticiper les objectifs qui lui seront probablement fixés pour le 2ème semestre de l'année en cours, alors que, début octobre, il ne dispose

pas encore de valeur cible précise à atteindre. Cependant, les collaborateurs ne peuvent pas être laissés dans l'attente, le responsable doit prendre une décision, ce qui le conduit souvent à rompre de fait la déclinaison formelle de la stratégie le long de la ligne hiérarchique.

**Cas-type n° 3 :** L'entreprise étudiée est présente sur les trois continents que sont l'Europe, l'Asie et l'Amérique. Ce contexte multiculturel n'est pas étranger aux difficultés de déclinaison des objectifs stratégiques. Le cas est très courant mais il convient de le rappeler. Les systèmes de valeur et le sens donné aux mots ne sont pas homogènes selon les origines culturelles, sociales ou politiques. Or, l'entreprise est présente dans plus de cent pays. La sémantique, la culture nationale, la sensibilité personnelle peuvent cependant conduire à une interprétation erronée des objectifs de l'entreprise et du délai de leur réalisation. Quelques exemples classiques méritent d'être cités : ainsi, en Inde lors de la création d'un nouveau site industriel, les salariés se déplaçaient sur le lieu de travail avec leurs animaux, ce qui n'était pas sans poser problème dans l'organisation pratique du chantier. De même, en Thaïlande la mise en place d'un nouveau site de production fut fortement perturbée du fait d'un respect très approximatif des horaires et de problèmes récurrents d'absentéisme.

De nombreux autres exemples pourraient être cités. Tous soulignent la difficulté de compréhension et d'intégration de ce que peut être une contrainte industrielle, et cela peut être amplifié lorsque les niveaux hiérarchiques de l'entreprise se multiplient. Cela est particulièrement vrai lorsque des salariés de cultures différentes interviennent le long de la ligne hiérarchique : le salarié de niveau « n » est français, le niveau « n-1 » est chinois, le niveau « n-2 » est américain et le niveau « n-3 » est par exemple polonais. Plus généralement, l'internationalisation multiplie les coûts de transaction et multiplie les risques de compréhension erronée. La mise en place de Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) ne résout que partiellement cette difficulté. En effet, une codification des informations considérées comme pertinentes suppose pour être efficace une convergence des structures comportementales mais aussi cognitives des différentes parties prenantes (Rowe, 1999), ce que ne facilitent pas les différences de langues et de cultures.

*Difficultés liées au pôle « système d'information »*

**Cas-type n° 4 :** Un système de délégation a été mis en place au sein de l'entreprise. Cependant chaque responsable de service a eu tendance à concevoir un système de mesure « propriétaire » adapté qui réponde à ses besoins spécifiques. L'inconvénient de ces systèmes de mesure locaux est connu : ils sont rarement compatibles entre eux. Il est possible de citer deux exemples pour illustrer cela. C'est le cas des pratiques d'achat, d'une part, et des enregistrements dans le système comptable et de gestion, d'autre part, ou bien encore celui de la gestion des effectifs par les ressources humaines et de la détermination des ressources disponibles par l'opérationnel. L'absence de référentiel commun rend difficile le travail entre les services, ainsi que la réalisation des objectifs globaux. Le terme de « ressources » est très illustratif de ces tensions. Il donne toujours lieu à interprétations multiples. Pour l'opérationnel, il s'agit de déterminer combien de personnes sont sous sa responsabilité (étudiants en thèse, autres stagiaires, éventuellement salariés en sous-traitance présents sur le site ...). Pour le DRH, c'est la nature et le nombre de contrats de travail qui sont importants. Le financier, quant à lui, se préoccupera principalement des « coûts des ressources ». Cette difficulté d'élaborer des référentiels communs crée des tensions notamment lors des discussions budgétaires. Par contre, dans le cadre de l'entreprise étudiée, la mise en place d'un système d'information intégré – de type PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) – a favorisé un travail de codification des nomenclatures et de normalisation des informations échangées.

**Cas-type n° 5 :** La mise en place d'un PGI a été pour l'entreprise étudiée un facteur d'intégration, mais aussi et en même temps à l'origine d'une plus grande sensibilité aux « petits » dysfonctionnements. Ainsi les données fournies par le système intégré ne peuvent être exploitées efficacement s'il n'y a pas exhaustivité et qualité des informations collectées et enregistrées par les salariés. Le PGI couvre les fonctions « financière » et « achat ». La simple saisie tardive d'un achat par un ingénieur alors que la prestation est déjà engagée fait que l'ensemble du flux d'information normalement associé à l'achat n'a plus vraiment de sens. De plus, l'achat peut s'avérer dysfonctionnel, comme dans le cas d'une commande informatique qui n'assurerait plus l'homogénéité du parc informatique de l'entreprise. Ces décalages se traduisent, partiellement ou totalement, par une moindre performance

du système d'information intégré. Cette difficulté souligne le fait qu'un outil n'est opérationnel que s'il y a, d'une part, un accord minimum quant aux conditions de son utilisation (*cf.* l'ensemble des travaux d'orientation socio-technique précédemment cités), d'autre part, une convergence minimale des objectifs des salariés de l'organisation. Un exemple complémentaire vient étayer ce propos : lorsqu'un ingénieur ne prend pas le temps de remplir les feuilles de temps des différents projets dans lesquels il se trouve impliqué avant de partir en vacances, comme cela arrive couramment, ce sont alors l'ensemble des calculs de coûts par projet qui sont en partie incorrects.

**Cas-type n° 6 :** La mise en œuvre dans l'entreprise étudiée d'un système d'information intégré a été un projet global d'entreprise. Cela signifie également que tous les salariés se doivent d'être impliqués et que chacun d'entre eux devient simplement contributif d'un système global d'information. Ainsi, il n'est plus possible pour certains cadres de construire et/ou de pérenniser individuellement leur propre système d'information. Or, la capacité à maîtriser l'information est une des sources classiques de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1999). Avec la mise en place d'un ERP, ils peuvent perdre une partie de leur pouvoir décisionnaire, celui, par exemple, consistant à définir les modalités de partage de l'information notamment à travers la définition des profils utilisateurs, ce qui explique que certains d'entre eux, parfois, acceptent difficilement le nouveau système. À titre d'exemple, la mise en place d'un système de gestion par projet nécessite qu'un minimum de paramétrage commun à tous les projets soit mis en place. Cela permet au service financier d'effectuer des comparaisons. Un responsable projet « oublie » de prendre en compte ce paramétrage commun, puis refuse de modifier « son système d'information ». Des négociations doivent alors être engagées avec le responsable n+1 du service R&D pour trouver un accord. Ce qui est en jeu, ce sont aussi des questions de territoire et de pouvoir associé à ces derniers, chaque responsable se sentant propriétaire de son propre système d'information.

### *2.1.2. Éléments de synthèse phase 1*

Les principales difficultés mises en avant relèvent principalement de ce qui été qualifié précédemment « d'insuffisance de la rationalité locale ». En effet, si le principe de rationalité interactive tel qu'il a été

défini par Ponsard<sup>8</sup> permet une appropriation explicite par les salariés des objectifs locaux, la question de la cohérence dans le temps de chacun de ces objectifs reste posée. Or, cette cohérence va structurer les autres pôles de l'action organisée, c'est-à-dire les processus requis, les systèmes de mesure ainsi que les résultats obtenus. Ainsi les points de tension dans l'entreprise étudiée s'organisent autour de trois principales dimensions : tension entre des objectifs, et leurs déclinaisons sous formes d'indicateurs et de valeurs cibles, permettant à l'entreprise de s'inscrire dans une trajectoire désirée – une croissance par l'innovation par exemple – et la recherche conjointe d'un objectif de plus grande rentabilité à moyen terme (cas-type n° 1), difficulté dans la déclinaison formelle de la mission d'un service par des objectifs opérationnels, ainsi que par le choix associé d'indicateurs et de valeurs cibles qui soient mobilisateurs pour les personnels concernés (cas-type n° 2), ou bien encore difficulté de compréhension des objectifs à réaliser par les responsables des services, notamment dans un contexte de firme implantée à l'international (cas-type n° 3).

Les autres points de tension s'organisent, quant à eux, autour de trois catégories : tout d'abord, l'absence de système d'information intégré peut conduire à des tensions entre la rationalité locale d'un service et la performance globale de l'organisation du fait de difficultés à définir des référentiels communs entre services (cas-type n° 4). Cependant, lorsqu'un système de codification commun est mis en place, il peut apparaître des difficultés liées à la saisie (erronée, différée ...) des données (cas-type n° 5). Enfin, certaines difficultés peuvent être associées à la résistance de salariés responsables de services, lorsqu'ils refusent – transitoirement – de contribuer à un système d'information dont ils ne sont plus localement propriétaires (cas-type n° 6). Dans la présentation succincte de ces différents cas, l'interprétation de l'action et la construction de sens par les salariés sont des processus centraux. Comme cela a été noté précédemment, la capacité de faire – l'agir productif – est aussi associée à un travail d'appropriation des outils de gestion<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Cf. définition, note de bas de page n° 6.

<sup>9</sup> Comme le note P. Pastré, « *Dans toute activité humaine, il y a toujours deux faces, une activité productive qui est transformation du réel, et une activité constructive qui est transformation de soi grâce à sa propre pratique. Activité productive et activité constructive ne sont pas dissociables* », in Rabardel et Pastré (2005, p. 232).

## **2.2. Difficultés liées à la phase 2 : système de mesure et pilotage des processus**

La démarche est la même que celle retenue précédemment. Après avoir présenté brièvement les principales difficultés (2.2.1), une brève synthèse sera proposée (2.2.2).

### *2.2.1. Difficultés-types phase 2*

Dans cette deuxième configuration, les salariés ne sont plus engagés explicitement dans la définition des objectifs, ni dans celle des processus. Ce sont les modalités d'appropriation des outils qui vont évoluer. Les difficultés mises en évidence peuvent être classées en deux grandes catégories. Tout d'abord, celles qui concernent la négociation des ressources requises pour atteindre les objectifs fixés. Sont ici concernées, principalement, les procédures de définition et de modification des budgets (cas n° 7 et n° 8). Les difficultés peuvent ensuite concerner les modalités d'évaluation des ressources humaines (cas n° 9). Chacune de ces difficultés va être présentée rapidement.

**Cas-type n° 7 :** Dans les pratiques de contrôle et de « *reporting* » mises en place par le directeur financier, ce dernier a régulièrement pu constater que, pour atteindre un objectif, les salariés vont très souvent tenter d'intervenir dans la répartition des ressources selon des règles qui n'avaient pas été initialement prévues, quand bien même ils auraient participé à leur élaboration. Ainsi, un système de contrôle d'activité basé sur la mesure du temps avait été mis en place, principalement dans le pilotage des projets de recherche et/ou de développement de nouveaux produits. Le contrôle de gestion distinguait les heures actives sur projets – heures explicitement dédiées à l'avancement du projet – et les heures actives hors projets comprenant notamment les heures de formation et de réunions générales. La prise en compte des heures inactives – congés, événements familiaux... – permettait de déterminer le total des heures théoriques disponibles et effectivement payées. L'évaluation des performances s'effectuait sur la base de deux indicateurs : le ratio des heures travaillées sur les heures payées et le ratio des « heures actives projet » sur les heures théoriquement disponibles et effectivement payées. Dans la pratique, les responsables de projet ont fini par classer en « heures actives sur projet » des heures de

management afin d'améliorer leur ratio de productivité. L'évaluation du travail des équipes projet s'est en trouvée biaisée, rendant ainsi difficile, d'une part, l'élaboration de projections des ressources requises pour de nouveaux projets, d'autre part, la recherche de gains notamment dans l'usage des heures actives hors projets.

**Cas-type n° 8 :** Sur une période suffisamment longue – en fait cela doit être évalué individu par individu – il a pu être constaté une dérive progressive dans l'utilisation des outils d'évaluation par les salariés. L'habitude, mais aussi la volonté de simplifier, est génératrice d'erreurs marginales qui impliquent cependant, après une période suffisamment longue, une dérive totale des buts, du contenu, et des résultats de l'outil. En reprenant l'exemple ci-dessus du contrôle d'activité par la mesure des temps passés, le directeur financier a pu constater que les personnes qui ont des activités multi-tâches les transforment progressivement en activité uni-tâche. C'est, par exemple, le cas du technicien de laboratoire dont l'activité se trouve répartie entre plusieurs petits projets – effectuer des câblages, préparer des connecteurs pour des prototypes... – et qui finit par ne retenir dans l'évaluation de son temps de travail que les tâches principales, celle des câblages par exemple.

**Cas-type n° 9 :** Cette dernière situation concerne la mise en place de primes sur objectif basées sur des indicateurs de performance. Cette pratique, tout à fait classique, a conduit également à de nombreuses dérives. Les facteurs explicatifs concernent non seulement les causes présentées aux cas n°7 et n° 8, mais aussi une autre cause, représentative de la dérive dans l'usage des systèmes d'évaluation par les salariés. Ainsi, si le système d'évaluation des performances prévoit que la prime maximum touchée par les cadres sera obtenue lorsque l'évaluation atteint le niveau 1,2 et que les indicateurs d'évaluation comportent certaines variables comportementales (niveau d'implication, capacité d'écoute ...), alors ce sera l'ensemble des évaluations qui tendra rapidement vers le maximum, c'est à dire 1,2. Pour l'entreprise étudiée, ce système de prime concerne principalement les responsables projets, les « seniors ingénieurs », et les techniciens spécialisés en accès conditionnel (sécurité d'accès dans l'usage des produits à composante électronique). La pratique souligne le fait qu'il semble difficile pour le responsable d'un service de réitérer chaque année une décision qui privera

un de ses cadres ou techniciens spécialisés d'un avantage financier. Le directeur financier a ainsi pu constater que, sur les différents sites sur lesquels il a été amené à travailler, les personnels avec primes étaient toujours mieux évalués que les personnels sans prime.

### *2.2.2. Éléments de synthèse phase 2*

Les principaux points de tensions mis en avant relèvent principalement de ce qui a été précédemment qualifié (*cf.* première partie – point 1.2) « d'insuffisance de la rationalité instrumentale ». Les difficultés soulignent l'importance de l'évolution des formes d'appropriation par les salariés des systèmes de mesure et des outils mis en place. Cette appropriation s'organise autour de deux dimensions : d'abord celle relative aux ressources requises pour réaliser les objectifs fixés pour les différents services, puis celle concernant l'évaluation des performances desdits services. Cette évolution de l'appropriation se répercute sur les objectifs de chaque sous-système de l'organisation, sur les processus effectivement mis en jeu et, bien évidemment, sur les résultats obtenus. Ces mécanismes d'appropriation se retrouvent pour chacun des cas-types étudiés (cas-types 7, 8 et 9).

On notera que l'étude de la performance à travers les résultats, si elle est une question classique, n'en est pas moins difficile dès lors que l'on cherche à individualiser la performance alors que le travail en équipe, ainsi que les autres formes de travail collaboratif sont de plus en plus souvent requis. D'un point de vue formel, il est ici possible de distinguer tout d'abord les résultats obtenus par rapports aux objectifs (efficacité), puis les résultats obtenus par rapport aux ressources mobilisées (efficience) et, enfin, les compétences en principe requises pour réaliser les processus de production des biens et/ou des services. Les enjeux de ces différents niveaux d'évaluation ne sont pas neutres pour chacun des salariés. En effet, ils traduisent une individualisation des politiques de ressources humaines, laquelle a souvent une incidence directe sur la rémunération et la carrière de chacun d'entre eux. Les enjeux sont donc essentiels, ce qui explique peut-être pourquoi chaque salarié cherche à s'approprier les systèmes d'évaluation, à la mise en place desquels il avait été parfois associé, selon des modalités qui n'avaient pas été initialement prévues (phase 1). Il conviendra donc d'étudier plus finement en quoi l'individualisation des évaluations, dont l'application est souvent systématisée par les politiques de gestion

des ressources humaines, peut induire à moyen terme des distorsions contraires aux effets initialement recherchées.

La présentation des neuf cas-types permet ainsi d'avoir un premier retour sur des expériences réelles de pilotage des dispositifs de gestion, et de l'enchaînement de ces expériences. Méthodologiquement, l'identification de ces points de tension permet de poursuivre la structuration de l'objet de recherche auquel s'attache le présent article, à savoir l'étude du rôle des dispositifs instrumentés dans le pilotage dynamique de l'action collective. La pertinence de la démarche ne renvoie donc pas tant, dans un premier temps, à une dimension objectivante, et à son corollaire « la recherche de falsification », qu'à sa capacité à envisager des associations nouvelles (Lakatos, 1994).

### **Les principaux enseignements et prolongements possibles**

L'identification des difficultés-types permet d'affiner le travail de conceptualisation proposée dans la première partie de cet article. En effet, si les routines de résolution des problèmes mobilisées par les professionnels ne permettent pas de dénouer certaines difficultés récurrentes, ces dernières soulignent la nécessité de retravailler en amont, c'est-à-dire sur la structuration des problèmes (Rosenhead et Mingers, 2001), ainsi que sur le travail de reconceptualisation ou d'affinement de cadres conceptuels existants pour rendre plus intelligibles ces difficultés (Weick, 2003).

Trois niveaux d'enseignements seront ainsi distingués : le premier concerne les leçons directement tirées de l'étude des phases 1 et 2, le deuxième est relatif à la conceptualisation des outils de gestion, et le troisième, enfin, s'intéresse à la conceptualisation du pilotage dans le temps des dispositifs instrumentés.

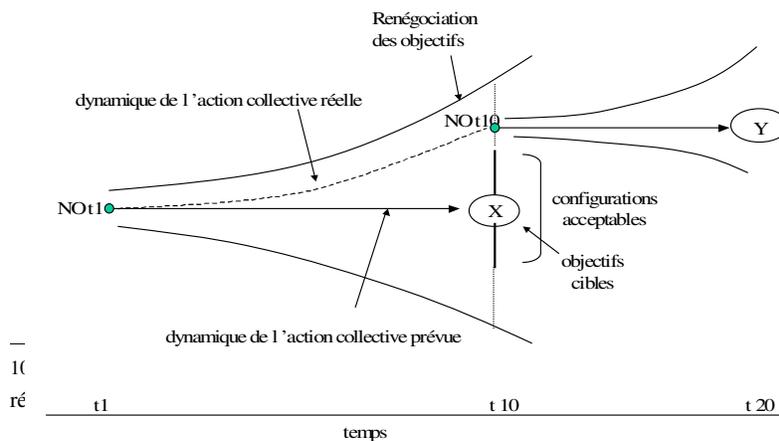
#### *Enseignements directement issus de l'analyse conduite*

Il est possible d'organiser ces enseignements en reprenant la distinction « phase 1 – phase 2 ». Concernant la première phase, on remarquera qu'il y a convergence, malgré les différences d'approches théoriques, sur les actions qui devraient être conduites par les responsables d'entreprises. Cependant, dans leurs pratiques, ces derniers sont confrontés à de nombreuses difficultés. Le pilotage de cette phase 1

semble ainsi s'effectuer toujours par un processus long et difficile d'essais et d'erreurs. Bien évidemment, l'écart constaté entre les prescriptions conceptuelles et les actions pratiques n'est pas un phénomène nouveau. Sa récurrence souligne les difficultés d'apprentissage en « double boucle » (Argyris et Schön, 1974). Le principal facteur explicatif, ici, est sans doute lié au fait qu'« agir ensemble » passe toujours par la recherche de compromis difficiles à établir. Par ailleurs, si équilibres il y a, ces derniers sont toujours précaires du fait des incontournables jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Enfin, la recherche de convergences des systèmes de représentation, ce mot qualifiant ici les croyances, valeurs, opinions communes des salariés, est un processus complexe et jamais définitivement acquis (Reynaud, 1997 ; Rojot, 2003)<sup>10</sup>.

Pour ce qui est de la phase 2, les points de tension identifiés mettent en avant le rôle des phénomènes d'évolution de l'appropriation des outils de gestion par les salariés. Ce qui est en jeu ici ce sont principalement les processus de négociation des ressources ainsi que les modalités d'évaluation des performances. Cette appropriation se traduit notamment par une évolution progressive des pratiques et des résultats par rapport à ce qui avait été initialement prévu, quand bien même les salariés auraient participé à la définition initiale de ces objectifs. En reprenant et en complétant le schéma proposé par Rosenhead (2001) sur la gestion de l'incertitude, il est possible de représenter le principe de cette analyse de la façon suivante (Cf. figure n° 4).

**Figure 4 – Négociation collective des objectifs et action collective réelle**



NOt1 : Négociation des Objectifs initiaux en t1      X : Objectifs cibles en t10  
 NOt10: Renégociation des Objectifs en t10      Y : Nouvel objectifs cibles en t20

D'un point de vue conceptuel, il apparaît ainsi important d'approfondir la compréhension des relations entre l'individualisation des politiques ressources humaines, les règles de contrôle de gestion et les formes prises par l'implication organisationnelle dans le temps. Les cas étudiés soulignent en effet l'existence de liens entre une politique d'individualisation des politiques ressources humaines et l'évolution des pratiques d'appropriation des outils par les salariés.

*Enseignement sur la conceptualisation des outils de gestion*

Pour aborder ce deuxième enseignement, il peut être intéressant de revenir une nouvelle fois sur la distinction simplificatrice entre la phase 1 et la phase 2.

En phase 1, la mise en place d'un outil de gestion ouvre une relation à la communication interpersonnelle explicite permettant notamment une appropriation par les salariés des situations pour lesquelles ces outils ont été mobilisés. Le principe de rationalité interactive rend compte de cette articulation entre des préoccupations instrumentales – résoudre des problèmes pratiques – et la recherche d'un sens commun dans l'action. L'outil de gestion apparaît aussi comme un embrayeur – un objet tiers – permettant la mise en place d'un changement en incitant, par un échange verbal, les salariés à travailler différemment de ce qu'ils faisaient auparavant.

En phase 2, les outils et les autres dispositifs de gestion, initialement conçus et mis en place par les salariés, finissent par exister par eux-mêmes dans un processus de réification. Ils deviennent ainsi des principes actifs d'une politique d'individualisation. Ceci explique sans doute, en partie, pourquoi les salariés vont chercher à se les réapproprier dans des directions qui n'avaient pas été initialement prévues, quand bien même ils auraient participé à leur élaboration initiale. Cela signifie donc également que l'individualisation des pratiques de management, définie comme la tendance à « évaluer » individuellement le rapport « contribution / rétribution » de chaque salarié, peut aussi avoir à moyen terme des conséquences qui vont à l'encontre de ce qui avait été initialement négocié.

Deux conséquences peuvent être ici identifiées. Tout d'abord, il conviendrait de s'interroger sur le degré de précision requis dans l'évaluation individuelle des salariés. En effet, cette dernière n'est, d'un point de vue formel, qu'une des options dans le pilotage de l'action organisée. Ainsi, la mise en place d'une rémunération *ex post*

variable – du type accord d'intéressement – peut avoir l'avantage de contourner la difficulté de l'évaluation individuelle en s'intéressant à la seule performance collective – ou par unité de travail – *ex post*, c'est-à-dire une fois l'indétermination de la réalisation marchande levée (vente effective des biens et/ou des services).

Il est ensuite possible de s'interroger sur la conception même de ces outils d'évaluation – des performances, des potentiels, des grilles de classification... Sachant que les modalités de leur appropriation vont évoluer dans le temps, chaque outil pourrait ainsi être caractérisé par un ensemble de phases, un cycle de vie, dont il faudrait approfondir la connaissance. Il s'agit là, cependant, principalement d'une démarche d'objectivation de la dynamique de l'action collective. Elle devrait être complétée par une posture moins « technique » et plus centrée sur la question du sens donné par les salariés à leurs actions pratiques (Hatchuel, 1998 ; Lorino, 2005 ; Moisdon, 2005 ; Rabardel, 2005), dimension qui a été abordée rapidement dans les neuf cas-types présentés. Dans ce registre interprétatif (Hatch et Yanow, 2003), l'étude des actes de langage joue un rôle central (Vernant, 2005). En effet, les productions langagières renvoient à des schèmes – cognitifs et identitaires – qui sont, pour partie, produits et reproduits dans et par l'organisation (Girin, 1990 ; Rabardel, 2005). Il conviendrait donc d'identifier plus finement, pour chacune des phases de l'action collective, les différents vecteurs qui orientent et étayent le sens donné par les salariés à leurs actions. Au final, en effet, il n'y a pas d'action pratique sans une sémantique de l'action (Ricoeur, 1990a, 1990b). Ainsi, l'outil de gestion et ses usages devraient d'abord et avant tout être conceptualisés comme un processus continu, dont le pilotage dans le temps deviendrait une préoccupation centrale eu égard à la connaissance de « cycle de vie » de l'outil.

Si, maintenant, nous considérons que l'entreprise dispose d'un ensemble d'outils de gestion « en portefeuille », chacun de ces outils – ceux du contrôleur de gestion, du spécialiste de GRH, du spécialiste financier... – devrait évoluer dans le temps pour de multiples raisons : du fait par exemple de l'évolution de l'appropriation par les salariés, des évolutions des marchés ou des changements technologiques. Une organisation est donc continuellement en chantier et cette caractéristique mériterait d'être conceptualisée plus finement. Les travaux actuels sur les stratégies d'urbanisation des systèmes d'information pourraient être ici de quelque utilité (Longépé, 2001). L'analyse des outils de ges-

tion comme processus devrait conduire à rechercher leur simplicité, leur éventuelle réversibilité, leur caractère modulaire. Il s'agit en effet chaque fois, de faciliter les évolutions nécessaires – car l'outil de gestion évoluera – sans que cette évolution ne conduise à remettre en chantier la totalité de l'outil et/ou du dispositif de gestion concerné (par exemple, prévoir l'évolution d'une grille de classification, ou d'une procédure d'appréciation annuelle des salariés).

Ainsi donc et pour résumer, si on définit conceptuellement l'outil de gestion par sa fonction, il est possible de dire qu'il permet la médiation de l'action organisée des situations de gestion. Son étude constitue un sous-ensemble – une sous-classe de phénomènes – du caractère fondamentalement médiatisé de l'action humaine (Lorino, 2006, p. 67-68).

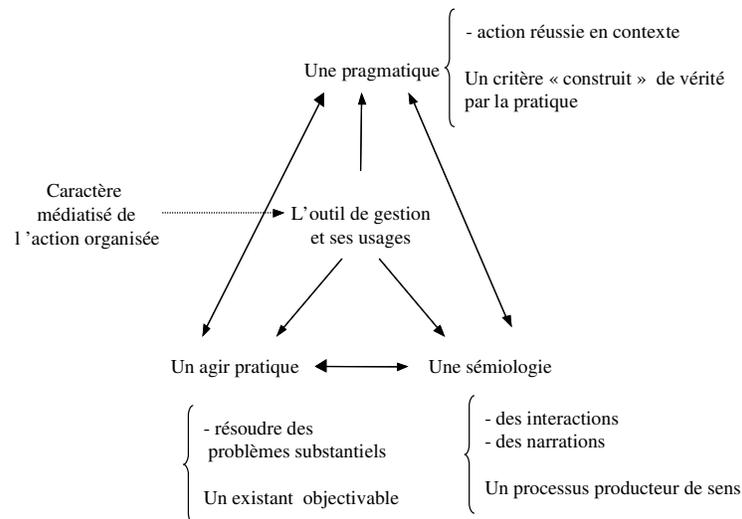
Si maintenant on le définit, toujours d'un point de vue conceptuel, à travers ses composantes, alors trois d'entre elles méritent d'être mentionnées. L'outil de gestion permet un agir pratique. Il est un « existant » – un « étant » – objectivable par lequel on cherche à répondre à des problèmes substantiels : évaluer des performances, calculer des coûts... Cependant, l'outil de gestion n'est pas seulement un « étant », il initie, également et nécessairement, comme tout objet de médiation, une sémiotique : il produit des signes, et donc du sens. Avec cette deuxième composante, l'outil de gestion peut être conceptualisé comme un processus spécifique d'interactions et de narration associée<sup>11</sup>. En effet les processus d'interactions et de sens sont étroitement liés à la situation médiatisée par l'outil. De façon plus précise, ces processus d'interactions spécifiques sont producteurs de sens et participent aussi à la structuration / restructuration de l'outil comme « existant ». Enfin, une troisième composante conceptualise l'usage de l'outil de gestion en termes d'agir pragmatique : c'est l'usage des outils en contexte qui importe et c'est la réussite construite dans l'action qui va fonctionner comme critère de vérité. Cette troisième dimension renforce la possibilité logique ainsi que l'intérêt pratique d'une conceptualisation de l'outil et de ses usages à la fois comme agir pratique – un « étant objectivable » (1<sup>o</sup> composante) – mais aussi comme un processus créateur de sens (2<sup>o</sup> composante).

La figure 5 résume les principes de cette analyse.

---

<sup>11</sup> Il faudrait ici pouvoir traduire un substantif – l'outil – par un participe présent pour exprimer l'idée de processus, comme par exemple lorsque Pettigrew (2003) parle d'« *organizing* ».

**Figure 5 –** Trois possibles composantes « génériques » de l'outil de gestion



Cette conceptualisation des outils en trois composantes doit cependant être approfondie en intégrant explicitement la dimension temporelle.

*Enseignements sur le pilotage temporel des dispositifs instrumentés.*

Certes, les outils et leurs usages peuvent être conceptualisés à la fois comme des artefacts identifiables permettant de résoudre des problèmes substantiels, des processus d'interaction et de narration créateur de sens, et un agir pragmatique. Il est cependant possible d'aller plus loin en intégrant la dimension temporelle de façon à identifier des dynamiques, c'est-à-dire des cheminements dans le temps de l'action organisée. L'identification de possibles trajectoires peut ainsi permettre, selon les cas étudiés, de compléter une approche où tout se mêle à des degrés divers selon les contextes. L'analyse proposée par Weick (2001) des modes de représentation organisationnelle apporte des éclairages tout à fait intéressants mais reste sans doute encore trop dichotomique lorsqu'elle propose de différencier (Weick, 1969, 1995, 2001) une subjectivité générique « *recourant à des modes de fonctionnement généri-*

ques, des « scripts » préétablis, des normes d'action fondées sur l'expérience » dans un contexte de fonctionnement routinier (Lorino, 2006, p. 56), et une intersubjectivité qui permet, au contraire, dans les situations exceptionnelles et lorsque les routines passées deviennent non pertinentes, de construire – d'« enacter » – l'environnement, et de chercher à générer par la multiplicité des interactions une production nouvelle de sens – un « *sensemaking* » – et de connaissances. Cependant, la vie des organisations ne se limite pas uniquement aux configurations de crise et d'effondrement, pas plus qu'aux configurations de routines. Plus précisément, il s'agit là de classes de phénomènes bien spécifiées (cf. « *model of organizational interpretation modes* », p. 248, in Weick et Daft, 2001), qui rendent partiellement et imparfaitement compte du rôle central de l'outil comme médiation – transactionnelle et sémiotique – de l'activité managériale (Lorino, 2006, op. cité)

Une des principales difficultés dans le pilotage des outils de gestion – de leur conception et leurs usages – tient à la dimension incertaine des processus à piloter. Or, les outils sont eux-mêmes soumis à des évolutions plus ou moins incertaines. Les options ouvertes ou fermées par ces outils ne doivent donc pas être considérées comme fixées une fois pour toute.

La question n'est donc pas uniquement de concevoir et de mettre en place des outils pour aider au pilotage de l'action collective organisée. Il n'y a pas un « avant » et un « après » du changement. Ce dernier est fondamentalement un processus continu, et incertain. En d'autres termes, la distinction « phase 1 / phase 2 » permet de souligner l'existence d'une phase active et explicite de négociation dans la mise en place des outils (phase 1), et d'une phase où ces derniers sont moins directement et explicitement interrogés (phase 2). Cependant, ce phasage, comme toute connaissance du réel, est aussi associé à ses propres formes de méconnaissance qu'il faut pouvoir identifier : dans la composante processus, l'usage redéfinit de façon continue, explicitement, mais aussi par des cheminements plus informels, la conception de l'outil selon le contexte, la culture, l'histoire de l'entreprise. La question centrale est bien celle du pilotage dans le temps des outils – de leur conception et de leurs usages – permettant de piloter ces processus de changement incertain. Parmi les outils classiques développés pour gérer en situation de risque, il est possible de citer les analyses de sensibilité (rôle des variables significatives sur les variables du modèle), les analyses de scé-

narios pour évaluer le rôle conjoint de variables considérées comme significatives, les arbres de décision pour représenter schématiquement les décisions possibles et leurs conséquences (Rosenhead et Mingers, 2001), ou bien encore la démarche de simulation lorsqu'est testée l'incidence d'une modification simultanée de toutes les variables identifiées (cf. les outils de simulation proposée en GRH à partir du modèle BSC de Kaplan et Norton que certains éditeurs de logiciels proposent).

D'un point de vue conceptuel, la théorie des options réelles (Jacquet, 2004) ainsi que la typologie des situations d'allocation des ressources (Trigeorgis, 1998) offrent des perspectives intéressantes sur la question du pilotage dans le temps des dispositifs instrumentés. Appliquée à un outil de gestion, la démarche consisterait, comme pour tout projet, à évaluer les risques et les opportunités des grandes options d'évolution des outils censés piloter des projets incertains. Il est possible de citer à titre d'exemple l'option qui consiste à attendre pour généraliser l'usage d'un outil (par exemple, l'extension d'une procédure d'évaluation des postes...), l'option de modification des caractéristiques techniques de l'outil (par exemple, la modification des critères d'évaluation en matière de grille de classification), l'option d'abandon d'un outil en notant cependant qu'en matière de management, cet abandon n'est pas toujours sans conséquence sur la dynamique des groupes de travail. D'autres options peuvent être citées comme celle relative au changement dans les « *inputs* », par exemple, en modifiant le nombre de salariés concernés par un nouveau dispositif (par exemple, étendre une procédure d'évaluation des compétences à l'ensemble des cadres), mais aussi un changement dans les « *outputs* », comme par exemple avec une mise en relation explicite d'outils de gestion entre eux (par exemple, mettre en relation l'évaluation du potentiel des cadres et l'évolution des carrières et des rémunérations). L'analyse des différentes options ouvertes par les outils de gestion, à la fois *ex ante* et lors de leur cycle de vie, participerait ainsi à un pilotage beaucoup plus « dynamique » de l'action organisée.

## Bibliographie

- Argyris C. et Schön D. (1974), *Theory in Practice*, Jossey-Bass.  
Berry M. (1988), *Une technologie invisible*, CRG Polytechnique.

- Boussard V. (2001), « Quand les règles de gestion s'incarnent : l'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, vol. 43, p. 533-551.
- Boussard V. et Maugeri S. (éds.) (2003), *Du politique dans les organisations : sociologie des dispositifs de gestion*, L'Harmattan.
- Brochier D. et Oiry E. (2002), « Dix ans de rémunération par les compétences dans une usine de plastiques », *Gestion des Ressources Humaines*, vol. 45, juillet-août-septembre, p. 20-40.
- Casta J.F. et Lesage C. (2001), « Accounting and Controlling in Uncertainty : Concepts, Techniques and Methodology », in J. Gil Aluja (Ed.), *Handbook of Management under Uncertainty*, Kluwer.
- Chanal V., Lesca H. et Martinet A.C. (1997), « Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- David A. (2006), « Sensemaking, outil de gestion et activités de conception : quatre rapprochements », in D. Autissier et F. Bensabaa (éds) *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, p. 249-272.
- Defelix C. (2001), « Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec ? Un regard longitudinal », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, p. 17-36.
- Donaldson L. (2003), « Organization Theory as a Positive Science », in H. Tsoukas et C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-Theoretical Perspective*, Oxford University Press.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Friedberg E. (éd.) (1998), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil.
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Economica.

- Girin J. (1990), « Problème du langage dans les organisations », in J.F. Chanlat (éd.), *L'individu dans les organisations. Les dimensions oubliées*, Presse de l'université de Laval.
- Habermas J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard.
- Habermas J. (1990), *La technique et la science comme idéologie*, Gallimard.
- Hatch M.J. (2000), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université.
- Hatch M.J. et Yanow D. (2003), « Organization Theory as an Interpretative Science », in H. Tsoukas et C. Knudsen (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-Theoretical Perspective*, Oxford University Press.
- Hatchuel A. (1995), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, juillet-août.
- Hatchuel A. (2001), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- Jacquet D. (2004), « Options réelles et management des ressources humaines », in J. Allouche (éd.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 997-1005.
- Kaplan R.S. et Norton D. (1998), *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Éditions d'Organisation, (traduction de *The Balanced Scorecard*, 1996, Harvard Business School Press).
- Kirk S.P. (2004), *Optimal Control Theory : An Introduction*, Dover Publications.
- Lakatos I. (1994), *Histoire et méthodologie des sciences*, PUF.
- Laufer R. (1996), « Quand diriger c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*.
- Laufer R. (2000), « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert-Fnege, p. 45-82.
- Liu, M. (1983), *Approche socio-technique de l'organisation*, Éditions d'Organisation.
- Longépé C. (2001), *Le projet d'urbanisation du système d'information. Démarche pratique avec cas concret*, Dunod.

- Lorino P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 55-71.
- Lorino P. (2005), « Théorie des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations », in R. Teulier et P. Lorino (éds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise au défi de la connaissance*, La Découverte, p. 54-71.
- Lorino P. (2006), « Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick », in D. Autissier and F. Bensabaa (éds.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, p. 51-73.
- Lorino P. et Tarondeau J.C. (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, janvier - février, p. 5-17.
- Moisdon J.C. (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », in R. Teulier et P. Lorino (éds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, p. 239-250.
- Moisdon J.C. (éd.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.
- Ortsman O. (1992), « Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.
- Ponsard J.P. (1997), « Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive », in J.P. Livet (éd.), *Les limites de la rationalité*, La Découverte.
- Rabardel P. (2005), « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », in R. Teulier et P. Lorino (éds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, p. 251-265.
- Rabardel P. et Pastré P. (2005), *Modèle du sujet pour la conception*, Octares.
- Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- Ricoeur P. (1990a), *Soi-même comme un autre*, Seuil.
- Ricoeur P. (1990b), *Temps et récits*, vol. 3, Seuil.
- Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Eska.
- Rosenhead J. et Mingers J. (2001), *Rational Analysis for a Problematic World Revisited. Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict*, John Wiley & Son.

- Rowe F. (1999), « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion », *Système d'Information et Management*, vol. 4, n° 4, p. 3-20.
- Sethi S.P. (2005), *Optimal Control Theory : Applications to Management Science and Economics*, Springer.
- Simons R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Text and Cases*, Prentice Hall.
- Theraulaz G. et Spitz F. (1997), *Auto-organisation et comportement*, Hermes.
- Trigeorgis L. (1998), « Real Options : Managerial Flexibility and Strategy », in *Resource Allocation*, MIT Press.
- Trist E.A. et Bamforth K.W. (1956), « Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting », *Human Relations*, vol. 4, n° 1.
- Vernant, D. (2005), « Le paradigme actionnel en philosophie du langage », in R. Teulier et P. Lorino (éds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise au défi de la connaissance*, La Découverte, p. 25-53.
- Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison Westley.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- Weick K.E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing.
- Weick K.E. (2003), « Theory and Practice in the Real World », in H. Tsoukas et C. Knudsen (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, p. 453-475.