

L'appropriation du tableau de bord : Vers des regards socio-politique et psycho-cognitif, HAOUDI, W.¹ et DAOUD, M.²

1. Doctorante, Laboratoire LAREMEF, ENCG de Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, wissalhaoudi@gmail.com.
2. Professeur de l'enseignement supérieur, ENCG de Fès, Laboratoire LAREMEF, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, miloud.daoud@usmba.ac.ma.

Date de soumission : 13/08/2022

Date d'acceptation : 30/10/2022

Résumé :

Initialement centré sur une approche rationnelle, le tableau de bord est perçu comme un artefact qui formalise l'action collective. C'est un outil de pilotage, implémenté par les décideurs pour objectiver le système de contrôle dans les organisations. Dans cette optique, tout échec d'appropriation du tableau de bord s'explique par des défauts liés à la qualité intrinsèque de l'outil, sans questionner l'acteur-utilisateur et les interactions qu'il peut avoir avec l'artefact. Depuis plus d'une dizaine d'années, une nouvelle approche d'appropriation des outils de gestion en général et du tableau de bord, en particulier, apparaît et qui met l'acteur au milieu des réflexions en intégrant, à côté du regard rationnel, des regards psycho-cognitif et socio-politique.

Dans cet article, nous essayons d'appréhender les perceptions des acteurs lors du processus d'appropriation du tableau de bord. Les résultats identifient les perspectives, notamment, rationnelle, psycho-cognitive et sociopolitique, au cours de la trajectoire appropriative du tableau de bord et ce à travers une étude de trois cas de PME marocaines.

Mots clés : Outil de gestion; tableau de bord ; appropriation; le psycho-cognitif, le socio- politique.

The appropriation of the scoreboard: Towards socio-political and psycho-cognitive perspectives

Abstract:

Initially focused on a rational approach, the dashboard is perceived as an artefact that formalises collective action. It is a steering tool, implemented by decision makers to objectify the control system in organisations. From this point of view, any failure to appropriate the dashboard can be explained by defects linked to the intrinsic quality of the tool, without questioning the actor-user and the interactions he or she may have with the artefact. For more than ten years, a new approach to the appropriation of management tools in general and the dashboard in particular has been emerging, which places the actor at the centre of the reflections by integrating, alongside the rational view, psycho-cognitive and socio-political views.

In this article, we try to understand the perceptions of actors during the process of appropriation of the dashboard to highlight the three perspectives, rational, psycho-cognitive and socio-political through a study of three cases of Moroccan SMEs.

Key words: Management tool; dashboard; appropriation; psycho-cognitive, socio-political.

Introduction :

Actuellement, les outils de gestion forment une caractéristique capitale du quotidien des organisations, ils recouvrent une variété d'outils (ERP, tableau de bord, progiciel...). Ils forment des liens avec leurs contextes (système de gestion, dispositif technique préexistant, environnement institutionnel) et impliquent des interactions de divers acteurs organisationnels (internes et externes). À notre égard, l'omniprésence de ces outils de gestion dans la vie des organisations nécessite qu'on leur accorde une attention particulière.

Les outils de gestion sont censés aider au pilotage des organisations. Cette perception rationnelle des outils de gestion se concentre sur leurs qualités intrinsèques et réduit leurs existences en des instruments neutres, qui éprouvent seuls une capacité d'agir (Moisdon J.C., 1997)¹, dans la mesure où ils cadrent le comportement et les activités des acteurs de façon à les rendre prédictibles et déterministes². Ce raisonnement centré sur une conception «représentationniste » des outils (Lorino P., 2007) reflète une vision rationnelle et objective de la situation organisationnelle en soutenant la volonté managériale.

Néanmoins, les effets structurants relatifs à l'utilisation des outils de gestion sur la dynamique organisationnelle sont souvent inattendus, imprévisibles et surtout non modélisables *a priori*. La réalité des outils de gestion dans le quotidien des organisations montre que, chaque acteur-utilisateur interagit avec l'outil de manière propre, en fonction de ses perceptions, alors ce dernier peut être malléable dans plusieurs sens, parfois vers des schèmes d'utilisation non anticipés par les concepteurs. Ceci implique des réinventions des usages à travers des appropriations non conformes, telles que, le détournement, le rejet, la non- utilisation et l'apparition des comportements non souhaités comme la résistance. Dans cette optique, l'appropriation des outils de gestion se présente comme problématique.

En effet, plusieurs travaux de recherche (Vaujany F.X., 2005; Grimand A., 2006a; Aggeri F., Labatut J., 2010) ont traité la question de l'appropriation de l'outil de gestion et ses conséquences sur la dynamique organisationnelle. Et grâce à ce tournant théorique, les outils de gestion commencent à

¹L'approche rationnelle définit l'outil de gestion comme : « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation (...) et destinées à instruire les divers actes classiques de la gestion que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler » (Moisdon J.C., 1997).

²Lorino P. (2002) souligne que : « les outils sont des acteurs animés capables d'agir seuls : de prévoir, de décider, de contrôler, dans la mesure où ils produisent des actions de façon déterministe ».

être abordés comme des vecteurs de changement organisationnel, un appui à la structuration des rapports entre acteurs et des supports de réflexivité et d'apprentissage¹.

En fait, le tableau de bord, comme outil de gestion, a également suivi la même tendance aussi bien dans la pratique que dans la recherche. Souvent confiné dans le registre « rationnel », le tableau de bord fait appel de plus en plus à la perspective appropriative, qui s'empare des interactions entre outil et acteur pour mettre en relief les problèmes émergés susceptibles d'incurver le processus. En effet, un tableau de bord ne se déploie jamais sur un terrain vierge, mais doit composer avec des logiques locales et des règles de jeux déjà instituées.

Cette recherche s'interroge, alors, sur les dimensions non explicites liées au processus d'appropriation du tableau de bord; notamment, le changement des relations entre acteurs, la légitimité et le système de pouvoir, les représentations sociales des acteurs et leurs perceptions.²

Dans cette optique, la question centrale de cette recherche se formule comme suit : **comment les acteurs aperçoivent-ils l'usage du tableau de bord ?** Nous nous proposons d'étudier comment les tableaux de bord sont appropriés par les acteurs-utilisateurs et les organisations, et comment ces outils sont rendus propres à un usage.

Pour répondre à cette problématique, nous appréhendons le processus d'appropriation du tableau de bord en mobilisant essentiellement les regards, rationnel, psycho-cognitif et socio-politique.

1. De l'approche rationnelle à la perspective appropriative des outils de gestion

Les organisations contemporaines se distinguent essentiellement par l'inflation des dispositifs instrumentaux permettant le pilotage de l'action collective. La question de l'implantation de ces outils et les dynamiques de changement qu'elle implique occupent une place particulièrement importante dans les recherches contemporaines (Hatchuel et Weil, 1992 ; Lozeau et al., 2002; Vaujany F.X., 2005; Grimand A., 2006a; Aggeri F., Labatut J., 2010). Dans un tel contexte, l'enjeu porte souvent sur la bonne appropriation de ces outils par les acteurs de l'entreprise et sur leur capacité à appuyer à la stratégie.

1.1. L'approche rationnelle des outils de gestion

¹ Proulx, S., (2005), définit le processus d'appropriation et le relie au TIC : « le processus d'intériorisation progressive des compétences techniques et cognitives, chez les individus qui manient quotidiennement ces technologies » (Proulx S., 2005, P.10).

² Au-delà de la maîtrise technique du tableau de bord, l'appropriation crée des possibilités de réinventions et de reconfigurations, dépendant elles-mêmes perceptions personnalisées des acteurs, afin d'adapter cet outil à un contexte d'utilisation bien précis.

Selon la théorie positiviste, l'outil de gestion est un instrument «représentationniste » qui se caractérise par son aptitude à répliquer la réalité et à la simuler ; dans le sens où il est chargé d'objectiver la nature économique de l'activité en échappant à la subjectivité du jugement humain (Lorino P., 2002). Dans cette optique, le succès de l'implantation d'un outil de gestion repose alors sur ses qualités intrinsèques à rationaliser une situation ou encore, à agir sur des comportements. L'acteur étant désincarné, le processus de l'implantation se résume à l'enchaînement mécanique de trois phases : conception, adoption et usage (Rogers M.-E., 1995).

Selon Grimand A., (2006) « l'outil est investi d'une force autonome ; sa contextualisation importe peu puisqu'il s'impose à l'acteur ». L'acteur lui-même entretient un rapport d'extériorité totale à l'outil. Selon l'auteure, l'utilisateur : « est un acteur désincarné, sans désirs, stratégies, buts ou identité » (Grimand A., 2006, p.15).

Agamben G., (2006) décrit l'outil de gestion comme : « *tout ce qui a d'une manière ou d'une autre la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'interpréter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours* ». Ainsi, L'outil de gestion n'est pas compris comme le support de l'action collective, puisqu'il est censé la modéliser, et tout échec d'appropriation s'explique par le concept de « résistance ».

Hatchuel A., (2000), souligne le lien existant entre les outils de gestion comme des techniques et la rationalisation de l'action collective « *les techniques ne peuvent être produites par des collectifs humains que dans la mesure, et dans la mesure seulement des rationalisations de l'action collective dont ils sont capables* ». Cette approche s'empare de la question de la rationalité de la décision managériale et définit l'outil de gestion comme un élément médiateur qui va permettre de prescrire la méthode la plus rationnelle et la plus logique, pour organiser le travail et atteindre les objectifs managériaux. Ceci confère à l'outil une certaine objectivité qui peut être projetée au niveau de tous les types d'organisations pour dénouer les limites de leurs procédés de gestion.

Alter N., (2005), confirme bien, cette conception de l'outil de gestion, qui place la qualité de sa conception initiale comme indiscutable, tout en ignorant les dimensions de la construction locale de l'outil, sa trajectoire de création du sens par l'usage chez les acteurs. L'auteur aborde en effet la relation qui existe entre conception et usage d'un outil de gestion, et souligne que la volonté managériale « *ne se préoccupe que peu de leurs usages, mais bien plus de leurs qualités intrinsèques* ».

L'approche « rationnelle », s'impose comme une évidence, compte tenu de l'importance qu'elle occupe dans le fonctionnement des organisations et de l'économie, néanmoins, elle place les

utilisateurs des outils de gestion comme un élément inanimé, en ignorant la dimension sociale de ces outils, souvent soumise aux interprétations et perceptions des acteurs. Le statut rationnel accordé aux outils de gestion est loin d'être une certitude du fait qu'ils sont construits, alimentés puis utilisés par des acteurs dotés d'un comportement et d'un jugement marqués par la subjectivité.

1.2. La perspective d'appropriation : vers un dépassement de l'approche rationnelle

Depuis plus d'une dizaine d'années, les recherches sur les outils de gestion s'orientent de plus en plus vers des approches sociales et appropriatives. En effet, les outils de gestion ne se limitent pas à normaliser, rendre conformes les comportements mais souscrivent une capacité à favoriser «la connaissance et l'exploration du réel » (Moisdon J.C., 1997) et aussi à orienter le comportement stratégique de l'acteur (Crozier M., Friedberg E., 1977). Cette nouvelle perspective met en avant la double face des outils de gestion et nous interpelle pour revisiter la question de la réalité des usages effectifs des outils de gestion par les acteurs qui les instrumentent et la manière dont ils se « contextualisent » dans les organisations (David, 1996), en imprimant leurs impacts dans l'action collective.

Ces travaux ont ouvert la voie plus récemment aux recherches de Vaujany et Grimand, (2005a) et qui ont contribué à légitimer une compréhension psycho-sociale des outils de gestion qui implique une authentique rupture paradigmatique avec les théories rationnelles. Ce nouveau regard a amorcé le mouvement des travaux (Orlikowski W.J, 2007 ; Aggeri F., Labatut J., 2010 ; Chiapelot G., et Gilbert P., 2013) sur les outils de gestion dans une perspective appropriative.

À cet égard, Grimand A., (2006) souligne que « lire les outils de gestion dans une perspective appropriative, c'est prendre acte de leur rationalité interactive, c'est s'intéresser à la rencontre de l'acteur et de l'outil, dans le contexte d'une organisation singulière ».

Cette vision a permis d'appréhender les effets des usages des instruments de gestion sur la dynamique organisationnelle, en introduisant de nouvelles perspectives, au-delà du regard rationnel, à savoir les perspectives socio-politique et psycho-cognitive. Dans le même ordre d'idées, Vaujany F.X., (2005) évoque l'importance d'avoir un regard croisé, intégrant simultanément les trois perspectives en vue de comprendre le processus d'appropriation d'un outil de gestion dans toute sa richesse, à savoir :

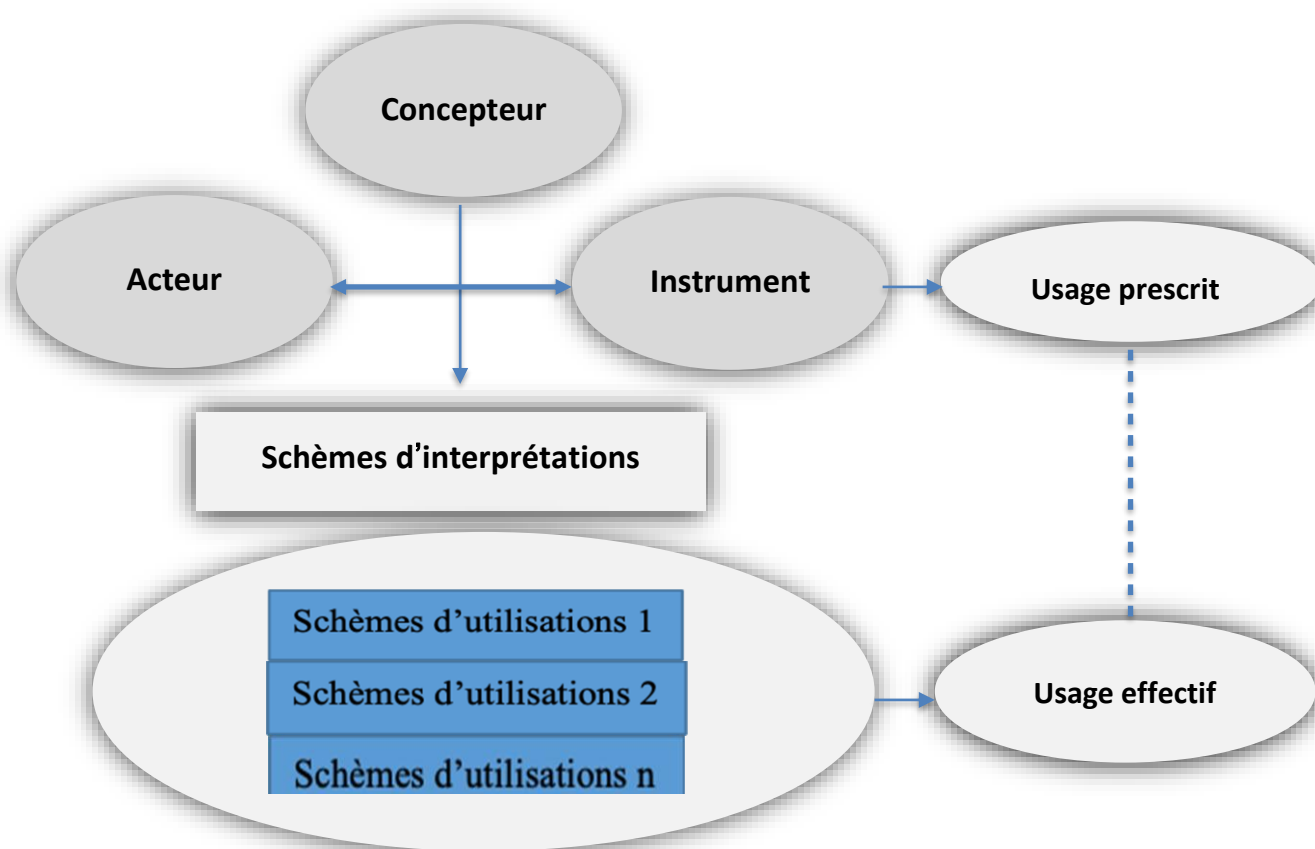
- la perspective **rationnelle** permettant de concevoir l'outil comme un vecteur de rationalisation de la décision et de l'action managériale. Cette vision traditionnelle appréhende l'appropriation comme un processus de simplification du réel (Lorino P., 2002) de normalisation et de conformation des comportements (Berland et al, 2005 ; Bouquin et Fiol, 2007).

- la perspective **psycho-cognitive** qui appréhende l'outil comme un support d'apprentissage. Dans cette optique, le processus d'appropriation constitue un ensemble de « mécanismes cognitifs qui consistent à adopter une solution ou un outil comme une réponse à un problème donné » (Hussenot A., 2005).
- la perspective **sociopolitique** considère l'outil comme un élément de valorisation et de structuration des rapports sociaux entre les acteurs (Crozier M. et Friedberg E. 1977; Reynaud, J.-D., 1988; Vaujany F.X., 2006). En effet, les acteurs n'ont toujours pas les mêmes objectifs et les mêmes intérêts que l'organisation dans son ensemble et finissent par s'adonner à certains jeux et manipulations visant à réduire l'action de l'outil de gestion. L'appropriation, dans, cette vision, est envisagée comme résultant du jeu des acteurs, de leur capacité à saisir des marges d'autonomie, à créer des coalitions pour ruser avec ces instruments et par renversement, les contourner à leur avantage.

À côté de ces regards, Morgan (2012) a évoqué la quatrième perspective du type symbolique qui présente les outils de gestion comme un support identitaire et un vecteur de construction du sens. Ce regard met en évidence le rôle des croyances, mythes, idéologies organisationnelles dans la dynamique d'appropriation. Ces croyances investissent le déficit d'information, cimentent l'action collective, contribuent à rendre l'action légitime aux yeux d'autrui (Alter N., 2003).

L'approche rationnelle permet de considérer l'outil de gestion comme un outil neutre sans interaction avec les acteurs dans un seul but de prise de décision objective. Les nouveaux regards mettent en relief l'interaction de l'outil de gestion avec les acteurs dans la construction de l'action collective.

Figure n°1 : Schèmes d'utilisation d'un instrument de gestion



Source : Elaborée par nos soins.

2. Tableau de bord comme outil de gestion: de la conception représentationniste à la conception appropriative

La prédominance de la perspective rationnelle semble incarnée dans les modalités de la conception et d'implémentation du tableau de bord. Dans cette perspective, ce dernier tire sa puissance de la vérité technique qu'il procure aux décideurs et de sa capacité à maîtriser le réel (Grimand A., 2006). L'appropriation s'incarne, alors, dans une représentation mécaniste de l'organisation qui élimine les problèmes d'adaptation au changement, de résistance des acteurs et de biais cognitifs. La théorie appropriative (Grimaud A., 2006, 2012) donne plus d'importance au contexte social dans lequel le tableau de bord s'inscrit et aux jeux de pouvoir qu'il inspire.

2.1. Tableau de bord: un outil de gestion par excellence

Le pilotage est un dispositif qui permet à un manager de conduire de manière autonome la gestion de l'entité dont il assure la responsabilité. Pour piloter et contrôler sa performance, tant au niveau

global qu'à chaque niveau de son organisation, l'entreprise a besoin d'exploiter rapidement un ensemble d'informations synthétiques et pertinentes. Elle dispose à cet effet d'un outil de pilotage qui est le tableau de bord.

D'après Lebas, M.J., (1995), la performance n'existe que si on peut l'évaluer par un ensemble de mesures ou d'indicateurs. Le tableau de bord revêt alors, un instrument d'évaluation de la performance qui peut réunir des mesures externes ou internes à l'organisation, des indicateurs de contrôle ou de prévision. C'est un outil d'aide au pilotage qui sert à mesurer le chemin parcouru vers l'atteinte des objectifs. Il permet de prendre des décisions managériales, notamment la mise en œuvre de plans d'action et des actions correctives ¹.

Bouquin H., (2001) définit le tableau de bord comme un instrument d'action dans lequel un « *ensemble d'indicateurs peu nombreux (...) sont intégrés pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* ». Dans cette optique, le tableau de bord est abordé à travers une vision rationnelle qui ne permet pas de prendre conscience des éléments venant agir sur l'outil, tels que les objectifs qui lui sont assignés ou la relation à l'acteur. En effet, cette vision positiviste de l'outil en question devient caduque dans la mesure où les éléments cognitifs prétendus et intégrés dans l'instrument peuvent être appliqués, ignorés, transformés, contournés, ou détournés dans la pratique en fonction des perceptions des acteurs et des enjeux politiques.

En s'inspirant des travaux de Hatchuel A., Weil B., (1992), nous pouvons qualifier le tableau de bord comme « *un conglomerat singulier, constitué par un « substrat technique formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire », et une « vision simplifiée des relations organisationnelles* ».

- **Le substrat formel** correspond aux éléments concrets ou matériels sur lesquels s'incarne un tableau de bord pour fonctionner, tels que les tableaux, les référentiels, les bases de données, etc.
- **La philosophie gestionnaire** correspond aux comportements que le tableau de bord est censé contrôler ou promouvoir. Le tableau de bord est porteur d'une philosophie gestionnaire pour laquelle une des sources essentielles de la performance repose sur la mise à disposition de

¹ Selon Bouquin H., (1989), « les outils sont les différents moyens d'information et d'aide à la décision nécessaires au pilotage »; ce qui dénote une conception rationnelle des outils de gestion

l'entreprise d'un ensemble d'indicateurs permettant d'assurer le suivi et le contrôle de l'activité.

- **La vision simplifiée des relations organisationnelles** correspond aux « rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement décrits dans le fonctionnement de l'outil » (Hatchuel A., Weil B., 1992). On peut a minima distinguer les concepteurs du tableau de bord qui en assurent la diffusion, les managers-utilisateurs de l'outil en question et les subordonnés qui doivent se conformer aux objectifs dont il est porteur, ce qui permet de délimiter les rôles et les positions des acteurs.

2.2. Appropriation du tableau de bord: un processus multidimensionnel

L'objectif de rationalisation du tableau de bord, comme tout outil de gestion, affiché au départ, cède la place à une hétérogénéité de rationalités portée par des acteurs aux statuts, stratégies et identités différentes. Le tableau de bord n'a plus la force rationalisatrice et homogène que la théorie positiviste lui accordait dans la mesure où il est capable de se transformer en fonction d'intérêts divers. Il devient incohérent, instable, porteur d'irrationalités et se définit désormais par ses schèmes utilisation et non par les résultats prédéfinis par le concepteur. L'outil de gestion ne vit qu'à travers l'action appariée des acteurs qui le fondent, l'étendent et le développent.

Au point de vue des concepteurs, l'appropriation du tableau de bord est vue comme un processus à optimiser, en veillant toujours à une régulation de contrôle (perspective rationnelle). Par contre, pour les acteurs-utilisateurs, c'est un processus d'apprentissage permettant de rendre cet instrument propre à un usage (perspective psycho-cognitive) ou comme un processus sociologique dans la mesure où il peut gêner ou servir leurs intérêts (perspective socio-politique).

En fait, l'appropriation est un processus complexe et imprévisible, soumis à des détournements d'usages non prévus par les concepteurs. Ce processus englobe toutefois les trois phases de l'appropriation décrites par de Vaujany F.X., (2006) à savoir :

- La phase de « **pré-appropriation** » constitue la phase de co-conception, elle permet d'effectuer des échanges entre concepteurs ou Co-concepteurs et les acteurs concernés par l'outil.
- La phase de l'« **appropriation originelle** », quant à elle, correspond à la phase de l'entrée de l'outil dans l'organisation et se termine avec l'émergence de routines d'utilisation. Durant cette phase, chaque acteur peut développer une interprétation propre de l'outil.

- La phase de « **réappropriation** » correspond à l'évolution de l'outil et la création de nouvelles routines par les acteurs de l'organisation. Ce processus permet une régulation conjointe articulant, la régulation de contrôle qui permet la normalisation des usages de l'outil, et la standardisation des apprentissages et la régulation autonome qui correspond à un contournement, détournement ou à une réinvention de l'outil.

À la lumière de ces apports, notre étude empirique vise la compréhension des rôles et des usages faits du tableau de bord en cernant les perceptions des acteurs-utilisateurs.

3. Le processus d'appropriation du tableau de bord : une étude empirique

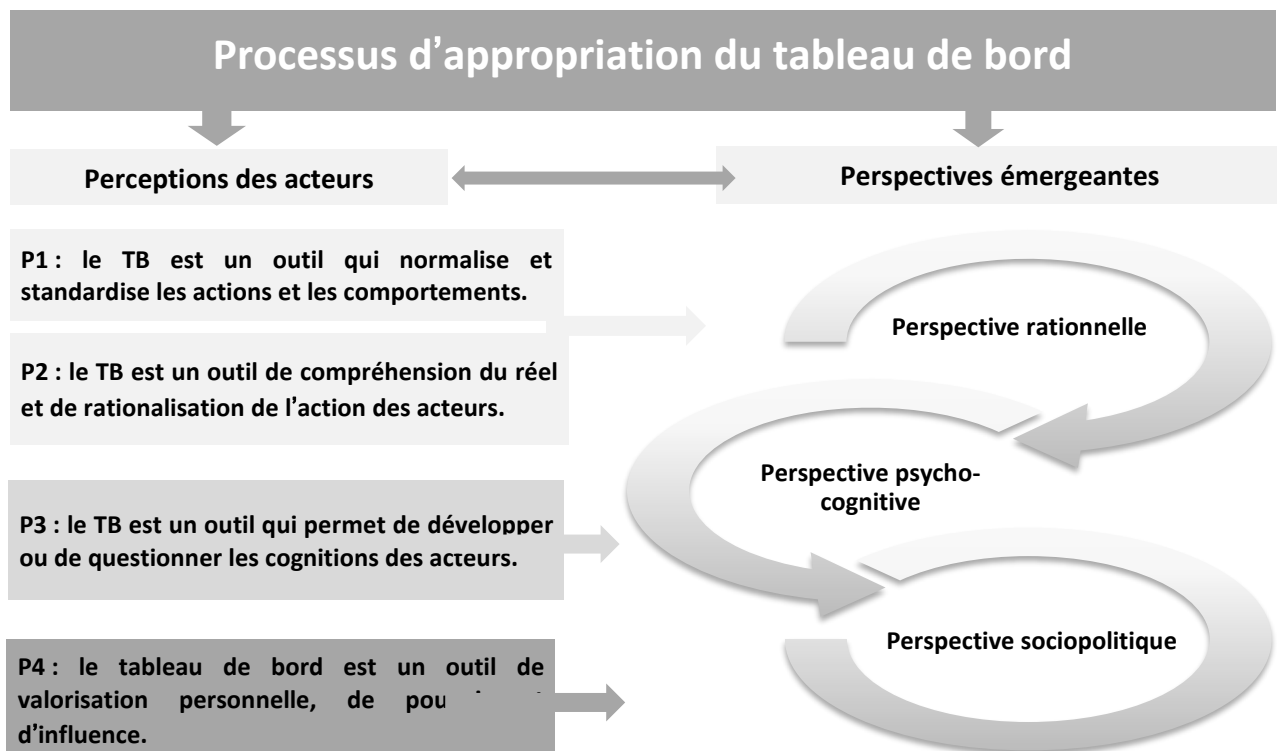
Dans cette partie empirique, nous essayons d'appréhender les perceptions des acteurs lors du processus d'appropriation du tableau de bord pour y mettre en relief les trois perspectives, rationnelle, psycho-cognitive et socio-politique à travers une étude de trois cas de PME marocaines.

3.1. Modèle conceptuel et propositions de recherche

Dans cet article, nous cherchons à comprendre le tableau de bord tel qu'il se présente réellement aux acteurs de l'organisation, à décrire précisément la perception de ces derniers par rapport au processus de son usage, afin de mieux comprendre l'appropriation de cet instrument et ce en mobilisant les perspectives, à la fois rationnelle, psycho-cognitive et socio-politique qui en émergent. À la lumière de la littérature présentée, notre modèle conceptuel inclut trois perspectives d'analyse, rationnelle, psycho-cognitive et socio-politique avec quatre propositions de recherche

Pour qu'une appropriation se réalise, il est indispensable de travailler à partir des perceptions et des représentations des acteurs mais aussi sur l'intérêt et le sens des outils de contrôle de gestion mis en place.

Figure n°2 : Synthèse des propositions de la recherche



Source : élaborée par nos soins.

- **La première proposition (P1)** s'intéresse à la dimension prescrite et rationnelle du tableau de bord. Elle suppose que le tableau de bord est perçu par les acteurs comme un dispositif technique et formalisé qui sert de support au fonctionnement de l'organisation et qui permet de contrôler l'action des acteurs dans le but d'optimiser les processus (Moisdon, J.C., 1997).
- **La deuxième proposition (P2)** prescrit que le tableau de bord a un rôle de normalisation et de standardisation des comportements des acteurs, d'orientation et de pilotage de l'action collective (Vaujany F.X., 2006).
- **La troisième proposition (P3)** considère le tableau de bord comme un support d'apprentissage individuel et collectif des acteurs de l'organisation. C'est un artefact cognitif porteur d'apprentissage il constitue, un élément de réflexivité, d'assimilation et d'accommodation (Vaujany F.X., 2006).
- **La quatrième proposition (P4)** met en avant la perspective socio-politique liée au tableau de bord; ici l'outil structure les rapports de forces et les positions des acteurs au sein de l'organisation, tout en donnant lieu à des interprétations favorisant des stratégies individuelles et servant le jeu des acteurs (Crozier M. & Friedberg E. 1977).

3.2. Méthodologie de recherche adoptée et traitement des données qualitatives

Nous situons notre étude au regard du paradigme interprétativiste dans la mesure où l'objectif de la recherche est d'interpréter les représentations que les acteurs de l'entreprise se font de leurs actions au cours du processus d'appropriation du tableau de bord. Nous considérons que ces représentations se construisent à travers les interactions entre acteurs (concepteurs, contrôleurs de gestion, utilisateurs...) et le tableau de bord mis en place.

Concernant la méthodologie de recherche, nous adoptons une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs dans trois cas d'entreprises. Ces dernières présentent des caractéristiques organisationnelles similaires afin d'éviter au maximum les biais causés par les facteurs de contingences.

Tableau n°1: Récapitulatif des caractéristiques techniques des entreprises étudiées

Raison sociale	SA	AM	SC
Raison d'être	La production et la commercialisation des aliments de bétail et volaille.	La production et commercialisation de semences et de multi espèces.	La commercialisation des céréales, des légumineuses, oléagineuses et des aliments de bétail ; le concassage de la caroube.
Année de création	1993	1993	1990
Capital (en MDH)	15 MDH	8 MDH	7 MDH
Effectif	54 employés	50 employés	120 employés
Secteur d'activité	Secteur industriel _Agroalimentaire		

Source : Elaboré par nos soins

Dix entretiens¹, d'une durée approximative de 40 minutes, ont été systématiquement enregistrés et retranscrits. L'échantillon de cette enquête respecte la diversité des classifications professionnelles (président-directeur général ; directeur des affaires administratives et financières ; contrôleurs de gestion ; responsables de service ou de département et des agents de maîtrise).

¹La représentativité théorique se réalise par la saturation de l'échantillon. Une récurrence des réponses à nos questions a été identifiée au niveau des interviews.

Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel NVIVO. Cette étape consiste à identifier puis classer les thèmes communs et récurrents au niveau de notre corpus d'analyse. Dans notre cas de figure, les thèmes ont d'abord émergé du terrain lors de la première analyse textuelle, puis classés selon les catégories repérées dans la littérature.

Le tableau ci-dessous illustre cette étape de codage :

Tableau n°2 : Liste croisement des mots encodés par propositions de recherche

Perspectives du tableau de bord	Perspective rationnelle		Perspective sociopolitique	Perspective psycho-cognitive
Perceptions	Un outil qui normalise et standardise les actions et les comportements	Un outil de contrôle et de rationalisation de l'action des acteurs	Un outil de valorisation personnelle, de pouvoir, et d'influence	Un outil qui permet de développer ou de questionner les cognitions
1 : A-AE-AM	2	3	4	3
2 : M-CAF-SC	2	5	8	3
3 : M-CG-AM	1	3	7	3
4 : M-CG-SA	2	4	9	5
5 : M-DAF-AM	1	3	9	2
6 : M-PDG-SC	0	4	6	4
7 : M-RE-AM	2	4	3	1
8 : M-SA-SA	1	3	8	4
9 : M-SC-SA	1	5	6	3
10 : M-SRH-SC	1	1	6	1

Source : Sortie NVivo 12.

3.3. Résultats : La perception des acteurs face aux usages du tableau de bord et la dynamique d'appropriation émergente

Premièrement, les acteurs ont révélé des perceptions sur les propriétés instrumentales du tableau de bord qui coïncident avec les rôles rationnels endossés dans l'outil. Deuxièmement, les acteurs ont exprimé d'autres significations non techniques attribuées au tableau de bord, s'inscrivant dans un registre socio-politique et psycho-cognitif. D'une part, l'outil est perçu comme un outil de valorisation

personnelle, de pouvoir et de légitimité et d'autre part il revêt un vecteur d'apprentissage, d'assimilation et de changement comportemental.

3.3.1. Le tableau de bord : un outil simplificateur de l'action et de rationalisation

D'après les entretiens menés, le tableau de bord permet aux acteurs d'obtenir une vision claire sur les performances réalisées de leurs départements ou des autres départements de l'entreprise. C'est un moyen pertinent pour évaluer toute la complexité du travail quotidien. Ses caractéristiques intrinsèques lui accordent la capacité de réduire la complexité d'un événement ou d'une situation.

« L'entreprise, et d'ailleurs nous tous avons besoin d'avoir une vue claire, une vision assez complète sur les évolutions de l'entreprise (....). Avant le tableau de bord, l'entreprise n'avait pas la possibilité de cerner ses prévisions, prévoir son approvisionnement, déterminer ses charges fixes, ou même évaluer la variation et l'historique de son chiffre d'affaires ». L'entreprise était dans le flou » déclare un responsable de M- SC –SA.

Ainsi, le tableau de bord est souvent perçu comme un outil simplificateur de la complexité de la réalité des organisations permettant de faire des propositions d'actions et des recommandations aux managers pour la prise de décision.

En fait, les propriétés intrinsèques du tableau de bord accordent à l'outil le «pouvoir» de rationaliser les décisions et par conséquent l'action. En effet, le rassemblement des données, dans un seul tableau, concrétise une vision du pilotage qui cherche à objectiver les activités des acteurs en identifiant des indicateurs précis permettant de prendre du recul par rapport à la perception individuelle et subjective de l'utilisateur .

« Les données issues du tableau de bord sont des données à mon avis qui sont fiables. Je vois cette fiabilité comme étant argument en elle-même, on ne se base guère sur des jugements personnels mais sur des données objectives, c'est cette objectivité qui rend la légitimité aux décisions du responsable et non la personne en elle-même » M –CG- AM.

Une autre perception est fortement présente dans les déclarations des interviewers qui représente le tableau de bord comme **un outil d'aide à la prise de décision**. Afin de légitimer une décision, le tableau de bord permet d'asseoir une évidence partagée par l'ensemble des acteurs en vue de valider l'assise sur laquelle la décision est prise.

« L'objectif principal de la mise en œuvre de ces outils de contrôle de gestion est plutôt la facilité de la prise de décision pour le conseil d'administration » M- CAF- SC.

Plus précisément, les acteurs attribuent les rôles d'amélioration, de coordination, de réflexion, de normalisation et de simplification au tableau de bord, ce qui reprend effectivement les buts et les objectifs visés par les outils de contrôle de gestion.

Figure n°3 : Nuage des mots relatifs à la perspective rationnelle



Source : sortie, Nvivo 12

Ensuite, les acteurs aperçoivent le tableau de bord comme un outil qui normalise et standardise leurs actions et leurs comportements. Cette perception nous a permis de confirmer la perspective rationnelle qui reste très présente dans les représentations des acteurs, elle est considérée comme l'essentielle du quotidien des entités étudiées qui demeurent bornées par l'imposition de ce processus de normativité instrumentale. Cette approche met le point sur le travail de la construction technique du tableau de bord, ici de multiples choix opérés alternants des possibilités pour encadrer l'outil et les usagers afin de faciliter son appropriation.

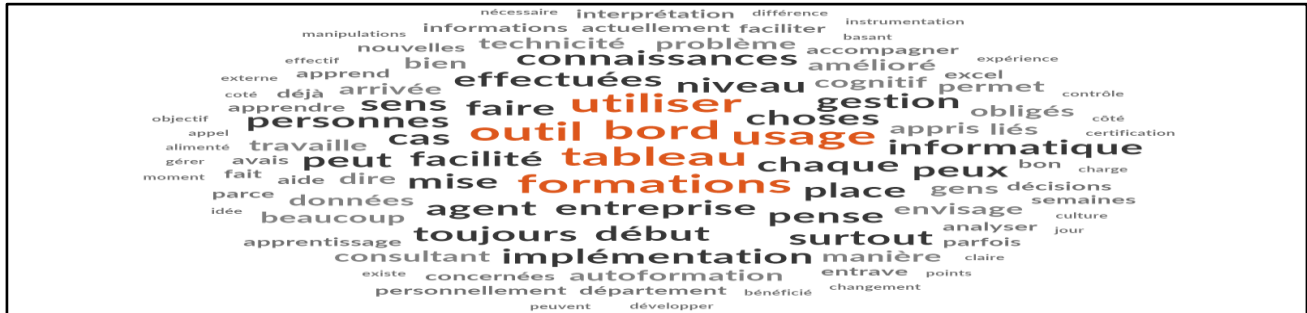
Le statut du tableau de bord consiste ici, en un instrument qui participe à la régulation technique de l'organisation, il joue le rôle d'un référentiel formel auquel les acteurs retournent pour prendre des décisions, ce qui lui procure une certaine légitimité.

« Le tableau de bord rend le travail des personnes unifié et même formalisé et le partage de l'information est standardisé(...), il permet de partager des logiques différentes qui coexistent au sein d'un seul service en particulier et au sein de l'entreprise en général qui englobe une grande variété de spécialités » A-AE-AM.

3. 3. 2. Le tableau de bord : un vecteur d'apprentissage et de changement comportemental

Les interviewés attribuent des fonctions non prescrites au tableau de bord. En effet, les acteurs sont conscients des problèmes d'adaptation cognitive et comportementale liés à l'utilisation de l'outil; ce qui nous a permis de valider l'importance de la perspective psycho-cognitive dans le processus d'appropriation.

Figure n°4 : Nuage des mots relatifs à la perspective psycho-cognitive.



Source, sortie Nvivo 12

Souvent, les acteurs font référence aux apprentissages engendrés par l'outil suivant deux dimensions:

Une dimension technique qui, à travers un processus d'adaptation cognitive, permet de favoriser la contextualisation et l'ajustement des pratiques des acteurs à l'outil.

« L'entreprise a effectué des formations en interne sans faire appel à un expert externe et je peux dire que nous avons réussi à utiliser exactement de la bonne manière le tableau de bord...donc on s'est basé principalement sur une autoformation pour développer nos connaissances et apprendre à utiliser l'outil » M-CAF-SC.

Cette déclaration met en relief l'intérêt d'accroître et de matérialiser certaines capacités cognitives chez l'acteur-utilisateur dans une opération de traitement d'information et d'acquisition de connaissances nouvelles. Cependant, ce processus d'assimilation rencontre des mécanismes de défenses.

Une dimension qui fait référence à un apprentissage de nature politique lié au comportement de l'acteur. En effet, cet apprentissage permet un changement dans les échanges entre les usagers de l'outil en question, en incitant de nouveaux comportements.

Par conséquent, l'apprentissage peut être perçu comme un changement cognitif, comme il peut aussi être appréhendé comme une adaptation ou comme un changement de comportement.

À la lumière des résultats des entretiens menés, le tableau de bord a été perçu comme un outil de valorisation personnelle, de pouvoir et de légitimité.

Ainsi, le tableau de bord permet de créer un sens interprétatif et des controverses chez les acteurs. Chaque acteur dispose des spécificités personnelles, telles que ses représentations sociales et son expérience, qui lui sont propres et qui lui permettent de construire, au fur et à mesure, des perceptions et des positions au tour du tableau de bord. Ces perceptions se manifestent sous forme de comportements (acceptation, détournement, blocage, rejet, résistance) face à l'usage de cet outil.

Dans ce registre, **le tableau de bord revêt même un vecteur de changement de la dynamique entre les acteurs organisationnels**, puisque sa mise en œuvre implique une remise en cause de l'équilibre organisationnel préexistant et l'émergence d'un terrain de jeux où les acteurs interagissent pour avoir la dominance de l'outil.

[illegible]

Conclusion :

Cette recherche a montré que l'approche rationnelle et instrumentale du tableau de bord est insuffisante pour appréhender la trajectoire de l'appropriation de cet outil dans les organisations. Celle-ci ne permet pas à comprendre les raisons de son rejet, ou de son détournement. L'analyse des propos des témoignages des acteurs nous a permis de déceler les caractéristiques d'appropriation et de confirmer l'existence simultanée de plusieurs regards. À cet égard, les acteurs-utilisateurs considèrent le tableau de bord comme un vecteur potentiel d'apprentissage, en leur incitant à avoir un regard réflexif sur leurs pratiques professionnelles. De même, ils adoptent des stratégies qui s'affrontent en permanence aux règles du jeu dominantes et à l'équilibre des pouvoirs.

Ainsi, les interactions entre tableau de bord et les acteurs-utilisateurs impliquent souvent la réinvention de l'outil en question vers des schèmes d'utilisations non prévus a priori, puisqu'il est perçu comme un support d'influence de légitimité et de pouvoir. On pourrait également penser que l'appropriation du tableau de bord est un processus de compromis des points de vue différents (celui du concepteur et de l'utilisateur), qui se forge surtout dans les espaces laissés vacants par les cadres imposés par le concepteur. En exerçant leur inventivité, les acteurs-utilisateurs utilisent ces espaces de liberté pour réinventer, adapter ou détourner le tableau de bord.

Comme tout travail de recherche, cette étude présente des limites. En effet, l'appropriation du tableau de bord suppose une analyse approfondie des interactions entre l'outil et les acteurs, pour pouvoir identifier d'une manière intégrale les éléments qui influencent le processus à l'image de l'ensemble des acteurs. Cependant, notre étude est effectuée dans une optique précoce et temporaire, la limite peut s'inscrire dans le manque de recul par rapport aux changements induits par le tableau de bord pour permettre une analyse distanciée et intégrale.

Ainsi, nous pouvons approfondir notre recherche à travers, une étude comparative, entre plusieurs cas de construction et d'implémentation des outils de contrôle de gestion et ne pas se limiter d'une manière illustrative, sur un seul outil notamment le tableau de bord. Pour cela il est judicieux de mener une analyse du processus complet d'appropriation des outils de contrôle de gestion à travers une étude longitudinale, en tentant de mettre en évidence les éléments communs et les éléments divergents de ce processus. Dans le même ordre d'idées, les différents outils de contrôle de gestion se complètent et se joignent dans un seul prisme managérial, par conséquent l'analyse de ces outils comme des packages de contrôle et de suivi des performances, permet de rendre compte de cette complexité de la réalité organisationnelle.

Par ailleurs, il paraît judicieux d'approfondir notre recherche en étudiant le concepteur comme étant un acteur focal du processus d'implémentation d'un instrument de gestion, afin d'assimiler sa logique

pendant la phase de la conception, puisque ces éléments influenceront nécessairement le processus post-mise en œuvre de l'outil et conditionneront la capacité d'appropriation.

Références:

- Agamben, G., 2006. Théorie des dispositifs. Revue CAIRN, 2006, N°115.
- Aggeri, F., Labatut, J., 2010. La gestion au prisme de ses instruments. Revue « Finance Contrôle Stratégie ». N° 13, 5–37.
- Alter, N. (2003). La théorie de la régulation sociale de JEAN-Daniel Reynaud . Régulation sociale et déficit de régulation : Débats et prolongement. La découverte, p.77-88.
- Berland N., Ponssard J-P., Saulpic O., (2005), Une typologie des systèmes de contrôle inspire du cadre théorique de Simons, cahier du Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique, n°2005-024, septembre
- Bouquin, H. (2001). Le contrôle de gestion, Gestion, 8^{ème} édition, p. 397-398.
- Bouquin, H & Fiol, M. (2007). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. « COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT » , p101-120.
- Chiaplot, G.È. et Gilbert, P. (2013) : « Sociologie des outils de gestion », La découverte, Paris, 2013.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977. L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Éditions du Seuil.
- David A. (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique, n°12. P.1-43
- De Vaujany, F.X., 2006. Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. Revue Management & Avenir N 9, 109–126.
- De Vaujany, F.X., 2005. De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion. EMS.
- Grimand, A., 2006a. L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ? Université de Saint-Etienne.
- Grimand, A., 2006b. Quand le Knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. Revue Management et Avenir N3, 141–157.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. Management & Avenir n° 54 (4), p.237-257.
- Hatchuel, A., Weil, B., 1992. L'expert et le système. Economica, Paris.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. In Les nouvelles fondations des sciences de gestion, ed. A. David, A. Hatchuel, et Laufer, Romain, p.7-43. 2008e éd. FNEGE. Paris: Vuibert.

- Hussenot, A., (2005). Appropriation d'une solution TIC de gestion pédagogique : un processus social itératif.
- Lebas, M.J., (1995). Performance Measurement and Performance Management. International Journal of Production Economics.
- Lorino P. (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion, Document de Recherche, ESSEC, DR 02015, juillet.
- Lorino P. (2007), « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'action collective », dans Martinet A.-C. (Dir.), Sciences du management : épistémologie, pragmatique et anthropologie, Vuibert, Paris, Coll. Fnege
- Lozeau, D & al., (2002). Les chemins tortueux de la gestion de la qualité dans les hôpitaux publics au Québec. Dans Gestion 2002/3 (Vol. 27), p. 113-122.
- Moisdon, J.C., 1999. Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation. Sociologie du travail 41, 345–346.
- Orlikowski, W. (2007). Sociomaterial Practices : Exploring Technology at Work. MIT Sloan School of Management, Massachusetts, USA.
- Proulx, S. & Lecomte, N. (2005). Une Monographie de Communautaire. Portrait d'une organisation québécoise orientée vers l'appropriation sociale des technologies de l'information et de la communication en milieu communautaire. Canadian Research Alliance for Community Innovation and Networking.
- Reynaud, J.-D., 1988. Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome. Revue française de sociologie 29, 5–18.
- Rogers M.-E. (1995). Diffusion of Innovations, 4th Edition, The Free Press, New York