



Outils de gestion et structuration sectorielle. Le cas du CNC et du cinéma français.

Viard, Alexandre

CY Cergy Paris Université

alexandre.viard@cyu.fr

Paris, Thomas

GREGHEC, CNRS & HEC Paris

paris@hec.fr

Poinsignon, Pierre

CEREN – Burgundy School of Business & i3-CRG – École polytechnique

pierre.poinsignon@bsb-education.com

Résumé :

L'article étudie la manière dont le rapport aux outils de gestion d'une organisation et d'un ensemble de parties prenantes évolue dans le cadre de changements de contexte forts. Nous étudions le cas de l'industrie du cinéma français et en particulier les enjeux et les impacts du développement de nouveaux outils au CNC (Centre National du Cinéma et de l'Image Animée). Nous mettons en avant les raisons de l'intégration de démarches de prospective au portefeuille d'outils de suivi traditionnellement mobilisés par les parties prenantes. Nous contribuons à la littérature portant sur l'impact des outils de gestion sur la construction et la structuration d'un secteur.

Mots-clés : Industrie du cinéma, portefeuille d'outils de gestion, structuration d'un secteur



Outils de gestion et structuration sectorielle. Le cas du CNC et du cinéma français.

INTRODUCTION

Depuis sa création en 1946, le Centre National de la Cinématographie, rebaptisé Centre National du Cinéma et de l'Image Animée en 2009 (CNC) organise la régulation de l'industrie du cinéma français et remplit différentes missions, parmi lesquelles l'équilibre durable du secteur et le maintien de la diversité culturelle. La France a ainsi conservé une industrie solide et un cinéma reconnu.

Au cours de plus de 70 ans d'existence, le CNC a vu son champ d'action s'étendre, a fait évoluer ses dispositifs, et a adapté son action, à mesure que ses équipes accompagnaient les changements dans l'industrie. La capacité des différentes parties prenantes de ce secteur à organiser avec les pouvoirs publics – ici incarnés par le CNC – une régulation efficace a ainsi permis le développement et le maintien du cinéma français (Demil & Leca, 2003) : alors que d'autres cinémas européens subissaient plus fortement des effets de crise, le cinéma français est resté relativement protégé jusqu'à récemment.

Aujourd'hui, certaines mutations en cours sont susceptibles de faire basculer le secteur dans un régime nouveau, tant en termes de vitesse d'évolution que d'économie générale. Les technologies numériques remettent en cause les chaînes de valeurs traditionnelles du secteur, et le modèle du financement du cinéma français est menacé par l'arrivée d'acteurs étrangers soumis à d'autres réglementations (Netflix, iTunes...), par la remise en cause de la capacité de financement des principaux investisseurs dans le secteur (les chaînes de télévision), ainsi que par les offres de catalogue des opérateurs internet (Benghozi et al., 2019, Chantepie & Paris, 2021). À ces considérations s'ajoutent des modifications profondes des habitudes de consommation, comme le téléchargement illicite.

Caractériser les évolutions en cours dans le secteur et pouvoir se projeter à un horizon de plusieurs années constitue l'un des enjeux essentiels du CNC afin d'assurer la réalisation de ses missions. Mais avec le déploiement du numérique dans le secteur, les outils de gestion du



CNC permettant cette anticipation deviennent moins efficaces, induisant leur remise en cause et une réflexion quant à leur évolution. Comment, pour les années à venir, faire évoluer le modèle de financement et de régulation pour assurer la vitalité et la diversité du cinéma français ? Au sein d'un environnement changeant, comment adapter ses outils de gestion afin de piloter au mieux le système de régulation et de financement d'une industrie culturelle ? C'est à partir de cette question empirique que nous nous proposons d'étudier la manière dont l'utilisation et l'évolution des outils de gestion partagés à l'échelle d'un secteur participent à sa structuration, c'est-à-dire la discussion et l'établissement de règles visant la répartition des ressources entre parties prenantes.

Nous étudions la mobilisation d'outils de suivi (basé sur des indicateurs statistiques, partagés publiquement) et de démarches de prospective au sein du secteur du cinéma français, et l'impact de la numérisation du secteur sur l'utilisation de ces outils. Nous montrons notamment comment les outils de gestion contribuent à la structuration de secteurs. En particulier, nous montrons que la remise en cause d'un des éléments du portefeuille amène certains acteurs à questionner la cohérence entière du portefeuille, en discutant le discours qui est traditionnellement défendu par l'ensemble des outils de gestion. Nous montrons également que cette évolution dans les outils composant le portefeuille utilisé à l'échelle des parties prenantes fournit un cadre à partir desquels les acteurs définissent leur rôle à l'échelle du secteur.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

La littérature s'intéressant à la manière dont se structurent les industries interroge notamment les rôles des outils et pratiques de calcul (Giamporcaro & Gond, 2016 ; Poon, 2009). Cela étant, comme Gond & Brès (2020, p. 4) le relèvent, « on sait relativement peu de choses sur la façon dont les organisations façonnent collectivement le développement des marchés grâce à la fabrication d'outils ou à la mobilisation d'outils dans la pratique ».

Les outils de gestion jouent un rôle ambigu dans l'organisation de l'action collective, et a fortiori dans la structuration d'un secteur. D'un côté, ils sont acceptés pour ce qu'ils sont (des simplifications de la réalité) (Hatchuel & Weil, 1992) afin de permettre la prise de décision et l'action (Rigby, 2001), et ils jouent également le rôle d'objets-frontières (Trompette & Vinck,



2009) permettant à des acteurs divers de discuter de la caractérisation de phénomènes d'importance commune et d'engager une action concertée. De l'autre côté, ils figurent au centre de discussions portant sur leur construction et leur utilisation : ils incorporent des hypothèses, des manières de faire et d'agir implicites (Moisdon, 1997). Si l'acceptation d'outils de gestion est donc essentielle pour organiser une action collective ou pour justifier une action légitime, la discussion des conventions et des hypothèses sur lesquelles ils reposent l'est également.

Nous distinguons ici deux grands rôles des outils : le pilotage des organisations et l'interaction entre acteurs et communautés diverses, qu'il est possible d'étudier de manière individuelle, ou bien en regardant l'ensemble cohérent des outils mobilisés par un ensemble d'acteurs, le portefeuille d'outils de gestion.

1.1. DES OUTILS CONTRAIGNANTS PERMETTANT LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

En permettant l'action, l'outil simplifie la réalité représentée au travers des relations modélisées en son sein. Cette idée de l'outil de gestion comme « technologie invisible » (Berry, 1983) vise non seulement à montrer le caractère structurant et caché de l'outil sur l'organisation, mais également de préciser que derrière toute modélisation d'aide à la décision, il y a un modèle de l'organisation le plus souvent implicite et un rapport à l'action, une philosophie gestionnaire (Hatchuel & Weil, 1992 ; Vaujany, 2006). C'est au travers des outils que les acteurs définissent leur place et rôle dans l'organisation : « une technologie de gestion est prescriptive : elle donne à voir et conforme une conduite ; elle la discipline, elle crée même l'acteur lui-même, lui assignant une place, définissant pour lui un système de valeurs par une spécification de performances, lui indiquant comment il doit se coordonner avec les autres » (Moisdon, 2005, p. 165). Les outils facilitent alors l'action dans la mesure où ils permettent d'absorber une partie de l'incertitude à laquelle les acteurs sont confrontés et de passer outre une complexité (inter)organisationnelle trop importante (Martineau, 2017). Ils jouent par ailleurs un ensemble de rôles, de la prescription à l'exploration (David, 1998).

L'idée de représentation implique une simplification de la réalité, donnée par l'utilisation de l'outil. Celle-ci se retrouve « enfermée » dans un abrégé (Berry, 1983 ; Riveline, 1991). En effet, un modèle, et donc un outil de gestion, « constitue toujours une représentation



simplifiée, même imparfaite, de la situation à laquelle sont confrontés les acteurs qui sont censés l'utiliser ou le subir » (Moisdon, 1997, p. 26). Les possibilités liées à l'utilisation d'un outil de gestion sont donc limitées, au même sens que celles liées à une technologie.

Cette dimension contraignante de l'outil de gestion existe également du fait de la capacité de l'outil à rendre connaissable un domaine particulier. Cette connaissance est en général cherchée à des fins d'action et de gestion justifiée (Townley, 1997 ; Messner et al., 2008). Le processus de rationalisation au sein des organisations est alors inséparable des instruments et outils qui permettent de représenter, codifier et « stabiliser des schèmes d'action » (Hasselbladh & Kallinikos, 2000). Si l'outil contraint, en rendant imparfaitement connaissable un domaine en particulier, il rend possible l'action collective. L'outil donne à voir (au travers d'une représentation imparfaite) les phénomènes à partir desquels les comportements doivent être orientés ou des décisions être prises (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Transposant ce cadre d'analyse aux outils de suivi statistiques développés par plusieurs acteurs, par exemple les pouvoirs publics, on peut mobiliser le terme de « lunettes du prince » (Riveline, 1997). Cet ensemble d'indicateurs, équivalent au tableau de bord à disposition des dirigeants d'entreprises, est utilisé pour piloter des secteurs de l'économie : « l'infinie multiplicité des événements dont est faite à chaque instant la vie économique du pays se trouve ainsi ramenée à quelques chiffres, objets de tous les regards et de tous les débats. Il serait donc important de se demander ce que ces chiffres révèlent et ce qu'ils cachent » (Riveline, 1997, p.4).

1.2. DES OUTILS FACILITANT LES INTERACTIONS ENTRE ACTEURS DISTINCTS D'UN MEME SECTEUR

En élargissant cette première perspective à un cadre extra-organisationnel, la littérature a montré comment les outils pouvaient aussi jouer un rôle d'objet-frontière permettant un cadre d'échange commun avec l'ensemble des acteurs d'un marché (Brès & Gond, 2020).

L'objet-frontière tire son nom de sa présence dans des communautés d'acteurs avec des visions du monde différentes, faisant « disparaître son caractère conventionnel, lui permettant de circuler d'une communauté de pratique à une autre » (Desrosières, 2014). Les objets-frontières sont présents dans plusieurs communautés ou groupes d'acteurs et satisfont les besoins informationnels de chacune d'eux. Assez plastiques pour s'adapter aux contraintes des différentes parties qui les utilisent, ils sont suffisamment robustes pour maintenir une identité commune (Bowker & Star, 1999). Ces objets comportent une dimension



interprétative - leur flexibilité leur permet d'être utilisés par différentes communautés de pratiques - et une infrastructure qui contraint leur utilisation. En ce sens, l'objet-frontière transporte un ensemble de « conventions, de standards, de normes indexées à une communauté de pratiques » (Trompette & Vinck, 2009, p. 2), qu'incarnent notamment les infrastructures informationnelles, qui permettent l'accès à la connaissance.

Le concept permet d'étudier la coopération et la coordination d'acteurs issus de mondes sociaux très différents, au travers de compréhensions communes qui sauvegardent la diversité de leurs mondes sociaux d'origine. Pour construire ces objets et standardiser les méthodes d'interaction, les acteurs se réunissent autour d'objectifs communs, de domaines où les connaissances ne sont pas encore stabilisées et permettent la convergence des actions, la coopération, malgré les divergences entre les acteurs. Il est possible de déterminer quatre dimensions aux objets-frontières (Wenger, 2000) : l'abstraction (l'objet facilite le dialogue entre différents mondes), la polyvalence (plusieurs activités, interprétations sont possibles à partir du même objet), la modularité (« différentes parties de l'objet peuvent servir de base de dialogue entre acteurs » (Trompette & Vinck, 2009)) et la standardisation de l'information incorporée à l'objet.

1.3. LE PORTEFEUILLE D'OUTILS DE GESTION A L'ECHELLE INTER-ORGANISATIONNELLE

Ces différents outils peuvent être étudiés séparément, ou dans ce qu'ils produisent lorsqu'ils forment un ensemble cohérent, un « package control » (Malmi & Brown, 2008) ou un portefeuille d'outils (Detchessahar & Journé, 2007 ; Mazars-Chapelon, 2010), que l'on peut définir comme un ensemble d'outils de gestion connectés entre eux (Amans et al., 2020). Cette interconnexion joue un rôle clef dans l'établissement des règles et normes partagées à l'échelle des parties prenantes mobilisant les outils de gestion (organisationnelle ou inter-organisationnelle). Les outils peuvent être vus comme des textes, participant à la construction d'un discours (inter)organisationnel, c'est-à-dire un « système d'énoncés cohérent définissant les bonnes façons de se comporter, de parler ou de penser » (Detchessahar & Journé, 2007, p. 79). C'est en confrontant les différents textes, en les combinant, qu'il est possible de discuter ce qui est considéré comme approprié, efficace et légitime à l'échelle des parties prenantes. On retrouve l'idée des abrégés du bon et du vrai (Berry, 1983), transposée à l'échelle d'un ensemble cohérent d'outils de gestion.



Il est possible de montrer le rôle des outils dans le déclenchement, le déroulement et la conclusion de débats et de controverses (Desrosières, 2008a,b), suite à des crises et des changements dans les organisations ou leur environnement. Ces moments de débat sont l'occasion d'ouvrir la boîte noire constituée par les outils, afin de les remettre en cause et d'interroger les dispositifs qui les intègrent ou les conventions sur lesquelles ils sont bâtis. Au cours de ces périodes de changement, des outils du portefeuille peuvent être remis en cause et de nouveaux outils peuvent y être intégrés (Mazar-Chapelon, 2010), impactant le portefeuille dans son ensemble (Detchessahar & Journé, 2007).

La question du rôle des outils de gestion dans la structuration des marchés, c'est-à-dire dans l'établissement des règles et comportements partagés à l'échelle des parties prenantes, reste posée (Gond & Brès, 2020). La littérature met en avant le rôle d'un type d'outils en particulier (un instrument d'évaluation du risque) dans l'évolution d'un marché (Poon, 2009), ou comment les outils stratégiques cadrent les manières de penser des acteurs intervenant sur ce marché (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Gond & Brès (2020) proposent d'aller plus loin en décrivant différentes pratiques au travers desquelles un secteur spécifique se structure. Les auteurs étudient le rôle de consultants dans le développement et la diffusion d'outils de gestion permettant de prendre en compte des considérations de RSE, et l'évolution du marché qui en suit. D'autres travaux, portant sur l'utilisation des portefeuilles d'outils de gestion, s'intéressent à des organisations pluralistes, culturelles (Daigle & Rouleau, 2010) ou publiques (Drevetton, 2017) ou en proie à la complexité institutionnelle (Amans et al., 2020), où de multiples parties prenantes participent au fonctionnement organisationnel. À l'échelle d'une organisation spécifique - l'État -, Muniesa & Linhardt (2011) montrent notamment que l'apparition de nouveaux outils et de nouvelles techniques de mesure et de pilotage vient interroger, pour les membres de l'organisation, les modalités d'action et la nature même de l'État.

1.4. QUESTION DE RECHERCHE

Cependant, la littérature se concentre très peu sur les moments de transition. Comment la remise en cause des outils se fait-elle ? Comment s'opèrent, dans ces moments, les relations entre les différentes relations entre les outils constitutifs du portefeuille ? En tant que portefeuille destiné à se représenter le secteur et à agir dessus, comment les évolutions dans



les outils qui le compose influencent-elles les relations entre parties prenantes, les perceptions du secteur, ainsi que le rôle des différents acteurs ?

2. MÉTHODOLOGIE

Le CNC, organe principal de régulation de l'industrie cinématographique française depuis 1946, a été confronté à un questionnement sur sa capacité d'anticipation et sur le type d'outils lui permettant d'effectuer ses différentes missions. Nous avons conçu un projet de recherche à partir de cette situation de gestion (Girin, 1990) susceptible de bouleverser l'organisation, et fertile pour la recherche.

Dans le cadre d'une recherche-action avec le CNC entre 2017 et 2018, axée sur la capacité d'anticipation du centre vis-à-vis des mutations du secteur, le matériau s'est construit à partir de trois sources de données : 12 entretiens semi-directifs avec les équipes du Centre, 31 entretiens semi-directifs de 30 à 120 minutes (enregistrés et retranscrits) effectués avec des acteurs traditionnels et des nouveaux entrants de l'industrie (producteurs, distributeurs, financeurs, plateformes de flux), et l'exploitation de données secondaires (données statistiques, rapports à visée interne ou externe publiés par le CNC ou d'autres parties prenantes, comme des syndicats, base d'articles de presse). L'objectif des entretiens était de comprendre comment l'ensemble de l'industrie appréhendait les questions suivantes. Quels sont les changements à l'œuvre ou à venir dans l'industrie ? Comment le CNC appréhende-t-il ces changements et comment fait-il évoluer son portefeuille d'outils de gestion afin de s'adapter à ces évolutions ?

Le dispositif de recherche était complété par un comité de pilotage, qui s'est réuni à 4 reprises sous l'égide de la Direction financière et juridique du Centre.

Nous avons suivi une méthode compréhensive (Dumez, 2016), en allant d'abord sur le terrain sans convoquer de cadre théorique pour y faire émerger des premières catégories d'analyse puis en allant chercher des champs théoriques (en l'occurrence la littérature sur les outils de gestion), nous avons ensuite intégré ces champs dans la recherche de terrain tout en maintenant des aller-retours entre le terrain et la littérature. De cette démarche est née l'idée que l'utilisation des outils de gestion par les parties prenantes évolue au cours de la période caractérisée par le déploiement du numérique au sein du secteur. Les points d'intérêts pour les



parties prenantes du secteur se concentrent alors sur la construction, la mobilisation et la discussion portant sur des outils de suivi, puis sur leur remise en cause et la mise en place de démarches prospectives.

3. RÉSULTATS

Nous présentons ici la dynamique par laquelle les discussions entre acteurs portant sur les outils de gestion qu'ils partagent et l'évolution dans les outils utilisés participent à la structuration du secteur. En particulier, nous nous intéressons à la manière dont ces éléments impactent les relations entre les différents acteurs du secteur, et la manière dont ils agissent. Nous présentons deux phases de structuration du secteur en lien avec des outils de gestion particuliers. La première phase concerne la construction d'outils de suivi reflétant les sujets d'intérêt pour les acteurs publics et privés depuis la création de la DESPRO (Direction des Études, Statistiques et de la Prospective) au CNC. La seconde est marquée par la mise en place de dispositifs inédits dans le secteur, les « Assises pour la diversité du cinéma » ainsi que l'utilisation croissante de démarches prospectives visant à anticiper les évolutions du secteur.

3.1. LA CONSTRUCTION D'UN PORTEFEUILLE D'OUTILS POUR JUSTIFIER UNE ACTION PUBLIQUE ET FEDERER DES ACTEURS PRIVES : STRUCTURER LE SECTEUR EN REACTION AUX EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT

Au tournant des années 2000, la DESPRO a commencé à développer un portefeuille d'outils de suivi des différents marchés sur lesquels le CNC intervient et qui s'intègrent aux observatoires, des dispositifs caractérisés par des rencontres régulières entre professionnels et équipes du Centre.

Administrateur du CNC « Ça fait 18 ans que je suis là. Quand je suis arrivé, il y avait 3 études par an. Donc aucun baromètre, 1 seul observatoire. On a créé, ça s'est mis en place progressivement, sur les 10, 15 dernières années. [...] Essentiellement, c'est depuis les années 2000 que ça s'est mis en place »



3.1.1. La logique derrière le portefeuille d'outils : l'exemple du bilan

La création constante d'outils de suivi pour représenter les secteurs de l'image animée est au cœur de la logique de construction du portefeuille d'outils de suivi par le CNC. C'est à mesure que les secteurs d'intérêt pour le régulateur et les professionnels se sont développés que des données quantifiées portant sur ces secteurs ont été construites, récoltées ou obtenues par la DESPRO. Motivé par des demandes issues des professionnels ou des équipes du Centre, le CNC s'est progressivement constitué comme plateforme visant à la fois à produire une information quantifiée, statistique quant à l'état des différents secteurs audiovisuels et à fournir aux professionnels une représentation synthétique de leur évolution. À partir de cette extension de l'action du CNC, se constitue la base d'informations publique présente aujourd'hui au sein du Bilan du Centre.

Administrateur du CNC : « Le bilan, c'est une publication transversale dont on a la capacité parce qu'on a mis en place tous ces baromètres ; à partir du moment, au mois, je peux dire [les chiffres], pour l'année passée. Il y a 10, 15 ans, on n'avait pas une vision aussi précise d'un certain nombre de marchés. Ça s'est mis en place progressivement. Et ça permet de remplir la mission de transparence dans la filière. C'est aussi ça la question à laquelle on essaie de répondre. Pourquoi c'est public ? Il y a des choses qu'on regarde pour l'interne, parce qu'on y trouve un intérêt mais on n'a pas la légitimité de la publier. »

De nouvelles sections apparaissent donc régulièrement, agrémentées d'outils de suivi adaptés (éléments quantifiés, indicateurs statistiques, etc...). En 2002, les sections « financements publics » et « vidéo et internet » apparaissent, puis en 2006, les sections « industries techniques, commissions et comités du CNC », suivi du baromètre de la vidéo (2008), et du marché publicitaire (2009). L'arrivée du numérique fait son entrée en 2009, avec la section « la vidéo dématérialisée ». Le bilan constitue le reflet des demandes sociales par lesquelles l'action du Centre est évaluée. C'est le cas avec l'arrivée de la section « égalité Homme/femme » en 2017, qui instaure un outil de suivi issu de l'étude ponctuelle du même nom publiée par le CNC cette année-là. Cet état des lieux nous permet de dresser un panorama des outils intégrés au portefeuille d'outils créé par le CNC, destinés à l'entièreté du secteur, ou en interne (tableau 2).



Tableau 2. Liste des outils de gestion mobilisés par le CNC et les parties prenantes de la régulation du cinéma français

LISTE DES OUTILS	DESCRIPTION
Programmes de soutien (dossiers, commissions)	<p>Au travers du dispositif formel du programme de soutien, les équipes du CNC se forment une représentation de l'évolution d'un secteur au travers de l'analyse des dossiers de candidatures et leur interaction avec les membres des commissions.</p> <p>→ production d'un « registre », lie à l'activité du CNC, transposable ensuite en élément quantifié (exemple : bilan du dispositif d'aide pour la création artistique multimédia et numérique)</p>
Notes internes et notes à partir de veille de presse	<p>Créées à partir des données et informations disponibles à la DESPRO, et sous l'impulsion de la direction générale, ces notes représentent une production annuelle d'environ 300 documents.</p> <p>→ production ponctuelle d'information chiffrée (achetée à des tiers ou produite à partir des bases de données du centre)</p>
Baromètres	<p>Les baromètres sont établis en réaction ou en anticipation à de nouvelles tendances importantes à la structure du secteur. Cet outil de suivi permet d'attirer l'attention des équipes du centre sur des tendances alarmantes.</p> <p>→ production régulière d'indicateurs statistiques ou d'éléments quantifiés par le CNC</p> <p>→ production d'un « registre », lie à l'activité du CNC, transposable ensuite en élément quantifié (exemple : fréquentation dans les salles au travers des bordereaux de recettes) ou achat des données (exemple : GFK pour la vidéo physique)</p>
Observatoires	<p>Créés sous l'impulsion des professionnels, les observatoires sont conçus comme des dispositifs d'interaction avec les acteurs du secteur, et permettent une boucle de rétroaction entre les données récoltées par le centre et ce qu'en pensent les professionnels.</p> <p>→ production régulière d'indicateurs statistiques ou d'éléments quantifiés par le CNC</p> <p>→ production d'un « registre », lie à l'activité du CNC, transposable ensuite en élément quantifié ou production d'une information spécifique (exemple: observatoire de la diffusion numérique) ou achat des données (exemple: Médiamétrie pour la V&D)</p>
Études <i>ad hoc</i>	<p>Les études <i>ad hoc</i> peuvent être commanditées par diverses directions du CNC. Elles relèvent d'une logique de réaction ou d'anticipation : les équipes du centre mobilisent ces études pour identifier les tendances, les ruptures potentielles et développer des propositions de construction de l'industrie sur le long terme.</p> <p>→ production ponctuelle d'indicateurs statistiques ou d'éléments quantifiés par le CNC (exemple : étude sur l'égalité homme/femme dans l'industrie)</p>
Études régulières	<p>Les études régulières regroupent les études transversales et régulières à l'échelle des différentes directions. Il s'agit principalement d'outils de suivi des changements et de pilotage au fil de l'eau.</p> <p>→ production régulière d'indicateurs statistiques ou d'éléments quantifiés par le CNC (exemple : paysage de la production cinématographique)</p>



3.1.2. Trois usages du portefeuille d'outils dans la structuration du secteur

Les acteurs du secteur mobilisent le portefeuille d'outils de suivi partagés à l'échelle du secteur de trois manières. Premièrement, les équipes du CNC utilisent ces outils pour suivre, évaluer et guider l'action du Centre. Deuxièmement, les équipes du CNC et les professionnels de l'industrie mobilisent ces outils comme des outils de communication et de supports de débat, dans le but d'organiser la participation des professionnels à la régulation du secteur. Enfin, les acteurs du secteur et les nouveaux entrants peuvent également les utiliser comme aides à la décision dans leur activité professionnelle.

L'utilisation des outils de suivi par les équipes du CNC se fait de deux manières. Premièrement, le développement progressif du système de soutien s'accompagne d'outils de suivi. Deuxièmement, l'adaptation des outils est nécessaire pour analyser le contexte dans lequel le Centre évolue et informer les décisions des équipes du CNC. L'activité de production d'outils de suivi par le CNC fait partie des activités clefs identifiées par les professionnels, une caractéristique qui permet de définir l'organisation et son action : Au travers des outils de suivi disponibles, le CNC détermine son périmètre d'action et la répartition des ressources dont il a la charge.

Administrateur du CNC : « Notre travail, c'est en permanence d'essayer d'adapter les outils de politique publique à l'environnement économique et artistique et juridique qu'est le nôtre. Les deux missions sont donc : distribuer de l'argent à l'ensemble de la filière et adapter la politique publique du cinéma. »

La discussion portant sur les outils de suivi entre les professionnels et le CNC est au centre du processus de régulation des secteurs de l'image animée. Le succès de cette relation avec les professionnels dépend notamment de la capacité des équipes du CNC à intégrer les acteurs du secteur au fonctionnement du Centre et aux plateformes d'échange organisées. Or, ces deux éléments reposent sur la construction des outils de suivi, pour à la fois identifier les acteurs, les catégoriser, créer un soutien adapté et les intégrer au processus de régulation. Les équipes du CNC cherchent à rester en contact avec les professionnels dans le but de récolter suffisamment d'information pour construire les outils de suivi adaptés à l'évaluation et la représentation des secteurs soutenus. Ces outils permettent alors d'organiser la discussion



entre les équipes du CNC et les professionnels de l'industrie ainsi que les représentants des associations de professionnels. La proximité entre les professionnels et les équipes du CNC nourrit également les processus décisionnels du Centre : le rôle de l'organisation vise également à accompagner les acteurs et répondre à leurs besoins.

Administrateur du CNC « Ce sont des lieux où l'on va présenter des analyses aux professionnels et où eux vont donner leur lecture de ces analyses et données. Et on va confronter nos lectures des indicateurs qui sont présentés. C'est l'occasion pour les professionnels de dire : il vaudrait mieux regarder tel ou tel axe, ou cet indicateur plutôt qu'un autre ».

Cette action est autant importante pour les équipes du CNC que pour les professionnels : c'est au travers de ces plateformes que les professionnels ont la possibilité de participer et d'orienter le débat portant sur la régulation du secteur.

L'utilisation des outils de suivi par les professionnels comme aide à la décision fait écho à la mission de transparence du CNC, qui vise la production d'une base d'outils de suivi communs à l'ensemble des parties prenantes et l'amélioration continue de la compréhension des secteurs soutenus par le Centre. La plupart des acteurs du secteur reconnaissent l'unicité des outils de suivi organisés par le CNC et l'importance de posséder une base d'information partagée par tous. Cette base permet de suivre les tendances importantes du secteur, principalement pour les petites organisations avec peu de ressources, même si l'impact sur leur action quotidienne reste parfois limité. Pour d'autres acteurs, cette information est structurante.

Financier « Ce que classiquement j'utilise pour ça, c'est les statistiques sur les agréments, quand elles sont publiées, qui me permet d'être mon premier outil de gestion pour que je puisse, moi, positionner mon activité par rapport à l'évolution globale d'un marché. Puisque moi, c'est pas le box-office ou les choses comme ça qui me sont un outil de gestion, vu de la place de l'établissement de crédit, mais ce qui est investi dans la prod ».



Cette utilisation du portefeuille d'outils vise à structurer le marché en réaction aux changements à l'œuvre et aux demandes des professionnels. Elle se heurte cependant à l'évolution du secteur suite au déploiement du numérique. Celui-ci se caractérise par une incertitude accrue ressentie par les équipes du CNC et un questionnement plus poussé sur la place de l'organisation dans la structuration du secteur. Nous reprenons ici les trois dimensions de l'incertitude auxquelles peut faire face une organisation. L'incertitude est premièrement environnementale : c'est au cours de cette période que les difficultés de prévision des résultats des taxes du CNC sur le moyen terme se concrétisent. L'incertitude concerne également les effets des décisions prises : cette période voit le développement des questions liées à l'adaptation profonde du système de soutien, sans pouvoir en connaître l'impact (par exemple la décision de taxer des plateformes de contenu semi-professionnel comme Youtube). Enfin, l'incertitude concerne la détermination et la hiérarchisation des options à disposition des organisations : c'est à ce moment que se cristallisent différents débats dans l'industrie, portant à la fois sur l'état du secteur et le rôle que le CNC y joue.

3.2. LA MISE EN CAUSE DU PORTEFEUILLE D'OUTILS : QUAND STRUCTURER LE SECTEUR PAR UNE ACTION REACTIVE NE SUFFIT PAS

Au-delà des problèmes traditionnels liés aux outils de suivi dans la discussion et la structuration du secteur, des questionnements plus profonds émergent de la période d'incertitude caractérisée par le déploiement du numérique.

3.2.1. Une période de dissonance : quand les outils de suivi ne suffisent plus

Le numérique marque l'arrivée de nouveaux acteurs qui ne correspondent pas aux catégories mobilisées dans les outils de suivi du Centre, et dont la relation au CNC et aux parties prenantes du secteur reste à construire. Or, l'intégration des nouveaux acteurs aux espaces de discussions organisés par le CNC est essentielle. Sans une vision claire des volontés de ces acteurs et de leurs comportements, le Centre ne peut ni jouer son rôle d'accompagnateur au service des acteurs du secteur et risque de se trouver dans une situation où ses équipes ne sont plus en interaction avec ceux qui ont une action structurante sur le secteur.



Membre des équipes du CNC : « Pour préciser, il y a 2 types d'acteurs dans les nouveaux types d'acteurs nationaux. Ceux qui ne rentrent pas dans une case, mais que le CNC sait gérer : les YouTubeurs, c'est des créateurs. On sait ce que c'est. Donc on crée un fonds, ils sont plus ou moins heureux, mais c'est une activité nouvelle qui entre dans les cases... et ceux qui ne rentrent pas du tout dans les cases. »

Le développement de nouveaux marchés et l'arrivée de nouveaux entrants nationaux et internationaux pose des problèmes concernant le périmètre des données récoltées. Cette limite, clairement identifiée par les équipes du Centre, se concentre sur les marchés auxiliaires à la salle et la télévision, comme la Vidéo à la Demande (VàD) et l'exportation. Or, ces marchés (surtout la VàD) représentent les marchés avec le potentiel de croissance et d'impact sur le secteur les plus structurants.

Membre des équipes du CNC « Sur la salle, on est très exhaustif, pas de soucis. Mais la VOD et l'export, on n'en parle même pas. Et les acteurs n'ont pas envie d'être transparents. Donc la collecte devient tout de suite très compliquée. Même d'avoir un chiffre de marché agrégé, c'est compliqué. Mais par société, c'est presque un gros mot. »

Ce problème se manifeste chez certains acteurs du secteur lorsqu'ils doivent passer du temps et de l'énergie à identifier les limites et les défauts dans les statistiques du CNC afin de donner un sens à ces données, pour eux et les acteurs qui les entourent.

Les limites relevées liées aux outils de suivi posent la question de la capacité d'action du Centre et de sa justification. Face à un nouveau phénomène pour lequel les professionnels souhaitent développer une plateforme de discussion, les équipes du CNC sont amenées se poser plusieurs questions. L'information est-elle disponible dans ses outils ? Cette information existe-t-elle ailleurs ? Est-il possible de créer une enquête qui sera suffisamment représentative ? Si ce n'est pas le cas, c'est le statut d'expert du CNC qui est interrogé : il existe des phénomènes d'intérêt pour la régulation du secteur qui ne peuvent pas être discutés et analysés en détail au sein des dispositifs organisés par le Centre. Or, si ces phénomènes sont essentiels pour expliquer l'évolution du secteur, les équipes du CNC devront justifier l'action du Centre à leur égard, dans le bilan annuel notamment.



L'affaire dite Maraval illustre les limites et l'impasse dans laquelle se retrouve les parties prenantes pour discuter de la représentation du secteur du cinéma et de sa structuration au travers des outils de suivi traditionnels à partir de la période 2012-2013. L'affaire est déclenchée par la tribune du distributeur français Vincent Maraval (Wild Bunch), publiée dans *le Monde* à la fin de l'année 2012 et intitulée « *Les acteurs français sont trop payés* ». En réaction aux commentaires sur l'exil fiscal de G. Depardieu, V. Maraval soutient que les problèmes du cinéma français sont plus graves et systémiques.

Distributeur, tribune dans *le Monde* « Pourquoi, par exemple, Vincent Cassel tourne-t-il dans *Black Swan* (226 millions d'euros de recettes monde) pour 226 000 euros et dans *Mesrine* (22,6 millions d'euros de recettes monde) pour 1,5 million d'euros ? Dix fois moins de recettes, cinq fois plus de salaire, telle est l'économie du cinéma français »

Ce « pavé dans la mare » engendre une période de débats entre acteurs économiques dans la presse, menant à la création des « Assises pour la diversité du Cinéma » par le CNC et le ministère de la Culture, un ensemble de groupes de travail et de rapports destinés à faire des propositions pour améliorer le système de soutien et de financement à l'ère numérique. Au départ réticent à l'idée de remettre en cause la vision issue des outils de suivi, le CNC a par la suite reconnu les problèmes des outils.

Distributeur « C'est ça qui a un peu fait démarrer la tribune de Maraval dans le Monde, quoi qu'en disent certains qui ont reproché de ne pas laver le linge sale en famille, c'est ce qui a déclenché ces dernières années, tous les débats qu'on a eus, et qui a eu des effets bénéfiques. À partir de là, le CNC a regardé les chiffres et le ministère de la culture a regardé les chiffres, ils sont ressortis, ils ont reconnu et commencé à s'approcher de la réalité ils ont arrêté de faire la politique de l'autruche, et regarder, se rendre compte surtout avec le piratage, la baisse de la vidéo, les difficultés de la télé... »

Le dispositif des Assises s'est accompagné de plusieurs actions. Premièrement, la commande de deux rapports inédits. L'étude « L'économie des films d'initiative française » réalisée par les équipes de la direction des études du CNC, de Greenwich consulting et d'un comité de pilotage composé de professionnels, d'experts et de chercheurs présente une analyse à une échelle sectorielle se posant la question de l'équilibre financier des différents acteurs du



secteur et de la filière de manière générale. Le rapport « le financement de la production et de la distribution à l'ère du numérique », sous la responsabilité de René Bonnell, visait d'une part à expliciter l'état du secteur (établir un « constat » à partir d'une étude des différents acteurs) et d'autre part à proposer des pistes de réformes et d'évolution de la régulation du secteur. Le caractère inédit du dispositif des assises passe notamment par son échelle de réflexion, portant sur la filière entière.

On observe ici un effet boule de neige lié à quelques outils du portefeuille. Leur mise en cause (dans leur utilisation, dans leur périmètre) amène à interroger l'entièreté du portefeuille et de son utilité pour continuer à représenter le secteur et discuter des règles à mettre en place en termes de répartition des ressources. Pour compenser les limites de ces outils, les équipes du CNC ont commencé à développer des démarches prospectives.

3.2.2. L'apport des démarches prospectives

À mesure de progression de la numérisation dans l'industrie au cours des dix dernières années, il y a eu un besoin grandissant d'outils issus de démarches prospectives et d'exploration, afin d'aider le CNC à guider son action dans un environnement incertain. Certains des rapports publiés¹ sur la période attestent de cette tendance. Or, ces outils et rapports diffèrent fortement des outils de suivi traditionnellement utilisés par le Centre pour évaluer et guider son action (des outils de suivi et statistiques descriptives). Cette nécessité pousse les parties prenantes à interroger leur rôle face aux changements à l'œuvre dans l'industrie.

Ce besoin de prévision s'étend à l'ensemble de la filière, l'incertitude étant partagée par l'ensemble des parties prenantes. Dans cette optique, le CNC propose une exploration des tendances du secteur et donne aux membres les moyens de faire sens des changements parcourant l'industrie.

Membre des équipes du CNC « Vous avez des boîtes ou ils 5, 10, producteurs, distributeurs, qui ont le nez sur le guidon. Et ils n'ont absolument pas les moyens. Donc là notre rôle effectivement est d'être assez à leur écoute, de voir comment ils avancent,

¹ « Les industries techniques dans 10 ans » en 2013 ou « La salle de cinéma de demain » en 2016.



et de leur donner des informations et des billes. Ce qui veut dire que nous, devons être, dans la prospective avec la difficulté que ces nouveaux entrants on ne les connaît pas, et on ne connaît pas leur politique, pare qu'ils ne la connaissent pas eux même. »

Ce développement d'approches prospectives va de pair avec un questionnement sur le rôle du CNC, notamment sur la légitimité de son action, non plus en « réaction », en réponse aux besoins des professionnels, mais en tant qu'acteur à part entière, prenant les devants.

Administrateur du CNC « Nous on a forcément une position un peu qui va être sensible. Est-ce qu'on doit être à l'avant garde, et penser ? Alors évidemment qu'on doit anticiper les choses, se préparer, mais ensuite, quel est notre rôle face à ces anticipations là ? Est-ce qu'on doit être en accompagnement des acteurs privés, industriels, est ce qu'on doit être en incitation... Tout ça est vrai selon les périodes et les sujets, mais notre position n'est pas simple. »

Cette volonté de réguler de manière proactive peut être perçue comme dangereuse si elle mène à une rupture du statu quo accepté par les acteurs du secteur. Cette tension entre l'approche « hands-on » du CNC en termes de régulation et la volonté d'autonomie des acteurs privés s'est ainsi renforcée depuis les *Assises*.

Représentant de syndicat « On a un système accepté par tous, ce qui n'est pas évident, avec un consentement à l'intérieur des sociétés françaises d'une redistribution maximum, notamment des grandes sociétés qui paient beaucoup de TSA. Donc les entreprises acceptent de bon gré ce schéma redistributif, je le vois bien dans les débats. C'est conservateur dans le bon sens du terme : « on accepte, on n'y touche pas, ça marche ». Les gens sont pas sur leur intérêt. Mais si le truc pousse trop, et le CNC veut des accords, pour moi, c'est dans la communication, pour apaiser les conflits, je comprends, mais je me dis, il y a un moment, il faut pas être trop normatif, parce que tous les acteurs ne sont pas des acteurs parapublics. »

Ce besoin d'outils prospectifs se voit également lorsque l'on s'intéresse à l'horizon de prévision du CNC en matière d'approvisionnement des taxes du système de soutien. La



capacité de prévoir leurs évolutions dans du CNC s'est grandement réduite avec le déploiement du numérique.

Administrateur du CNC « On a une vision à l'horizon 2017 [Note : l'entretien a été effectué fin 2016]... Avant, on avait un matelas financier permettant d'amortir les grands chocs sur deux - trois ans, en 2014 par exemple, et si on avait -30M€ sur le court terme, le choc était amorti. Aujourd'hui, on peut absorber 40M€ sur un an, mais pas deux ans... »

Le CNC cherche à adapter le système de soutien. Mais si les équipes du Centre souhaitent respecter les principes fondateurs de ce système (le principe du diffuseur/payeur notamment), ils effectuent des arbitrages quant à l'évolution du système de taxes sans avoir une visibilité de long terme concernant l'impact de leurs choix. Cette nouvelle limitation en termes d'horizon du CNC a poussé les équipes du Centre à réfléchir sur le développement et l'utilisation de nouveaux dispositifs de gestion portés sur la prospective et l'anticipation, au détriment des outils de suivi plus traditionnels.

4. DISCUSSION

Le portefeuille d'outils (Amans et al., 2020) ou « control package » (Malmi & Brown, 2008) utilisé traditionnellement servent de plateforme à l'interaction et à la négociation entre les équipes du CNC et les professionnels du secteur. C'est la question de la construction et de la négociation d'une représentation partagée par l'ensemble des acteurs du secteur qui est posée ici. Les acteurs du secteur construisent leur point de vue sur différents sujets d'importance et s'engagent dans des pratiques discursives une fois leur vision confrontée à celle proposée par les outils de suivis traditionnels : Est-il nécessaire de construire un nouvel indicateur ? Ces outils traduisent-ils le ressenti des différents acteurs ? Les observatoires et les baromètres développés par le CNC permettent de déterminer un certain nombre de phénomènes essentiels à suivre et sur lesquels agir, tout en maintenant une boucle d'interaction quant à leur pertinence avec les acteurs du secteur. C'est donc tout autant l'identification des éléments à réguler que leur mesure précise et fidèle qui est cherchée ici. Ce sont ici des caractéristiques traditionnelles des objets frontières que l'on retrouve (Trompette & Vincq, 2009) : des parties prenantes aussi différentes que les professionnels et les équipes du CNC les mobilisent, mais



peuvent chacun l'utiliser dans des buts spécifiques (la justification d'une action publique, la mise en avant de revendications concernant la création de taxes ou de soutiens). L'arrivée du numérique et les motivations liées au développement de démarches prospectives font évoluer le rôle des abrégés du bon et du vrai et les relations entre les acteurs.

4.1. LE ROLE DES ABREGES DU BON ET DU VRAI DANS L'EVOLUTION DU PORTEFEUILLE D'OUTILS ET LA STRUCTURATION D'UN SECTEUR

Le premier élément sur lequel nous revenons sur la littérature concerne les outils de suivi comme « abrégés du bon et du vrai » partagés par les acteurs à l'échelle du secteur (Berry, 1983). Dans la mesure où l'action du Centre se base en grande partie sur les catégories construites et le suivi des éléments quantifiés qui en découlent (leur « mise en nombre », Desrosières, 2008), les réponses à ces questions sont instrumentales pour permettre au CNC de développer une action publique justifiée dans le cadre de la cogestion du secteur. Les outils de suivi sont alors l'occasion pour les équipes du CNC d'échanger avec les autres acteurs et d'intégrer leurs retours quant aux outils utilisés, aux phénomènes analysés, et l'action menée. C'est le rôle d'accompagnement du changement des outils qui est mis en avant (Moison, 1997).

La question qui se pose alors est la suivante : ces outils de suivi sont-ils acceptés en tant qu'abrégés ou non ? Constituent-ils de bonnes « lunettes du prince » (Riveline, 1997) à partir desquels se représenter l'industrie et agir en connaissance de cause pour la réguler et agir ? Derrière l'outil, c'est donc la représentation en creux, implicite, du secteur qu'il donne qui est discutée. On retrouve ici l'idée que les statistiques (intégrées aux outils de gestion) permettent de « discuter l'indiscutable » (Desrosières, 2008b) : il est nécessaire de les accepter pour déterminer une action, mais en cas de débat, ce sont les conventions sur lesquelles elles sont basées qui font l'objet de débat. Dans notre cas, les débats qui émergent interrogent premièrement la capacité des outils de suivi à représenter de manière fidèle les phénomènes structurants le secteur : l'intégration d'acteurs nouveaux au périmètre d'étude, la qualité de l'information produite. Au-delà de l'effet de valorisation créé par l'outil (Chiapello & Gilbert, 2016), qui peut être contesté (par exemple, le nombre de films français ne justifie aucunement la qualité de la production nationale), c'est surtout la capacité d'action des acteurs qui est ici interrogée : si le CNC ne produit plus d'outils de suivi à partir desquels une représentation



partagée du secteur peut être élaborée, son action est-elle toujours structurante sur le secteur ? En étudiant le rôle d'outils de gestion partagés dans la structuration du secteur, il est ainsi possible de mettre en avant une forme de dépendance au sentier (David, 2007) aux outils à partir desquels la structuration a précédemment été pensée. Cette idée montre la limite de la capacité des acteurs à intégrer, renouveler ou redéployer des outils de gestion à mesure que le secteur se développe, qui sont pourtant des pratiques clés pour permettre aux acteurs du secteur de le structurer (Gond & Brès, 2020). Nous proposons ici de voir les abrégés du bon et du vrai choisis précédemment comme « cadres » à partir desquels la structuration du secteur peut se faire.

Ce dernier point nous permet de revenir sur la notion de portefeuille d'outils en elle-même (Amans et al., 2020). Les différents outils de suivi qui le composent ne prennent un sens que vus dans leur totalité, dans le discours qu'il est possible de créer à partir des différents textes que constituent ces outils (Detchessahar & Journé, 2007). La mise en cause de certains de ces composants (les indicateurs « phare » critiqués dans l'affaire Maraval, les problèmes de périmètre liés aux outils de suivi sur les nouvelles plateformes de diffusion) peut avoir un effet boule de neige à l'échelle du portefeuille. Ce ne sont plus seulement des critiques qui portent sur les outils et leur construction (Desrosières, 2008), mais qui s'étendent à la légitimité du discours défendu traditionnellement par l'utilisation des outils. En d'autres mots, ces critiques, partant d'un outil particulier, viennent à questionner la validité des règles établies dans le secteur. Derrière l'affaire Maraval, c'est ainsi la capacité de redistribution vertueuse des règles de la cogestion qui sont discutées (Demil & Leca, 2003). Avec l'arrivée de démarches prospectives, c'est le rôle même du CNC, entre action régulatrice réactive et proactive, qui est discuté.

4.2. L'OUTIL CADRE LES ROLES DES PARTIES PRENANTES DANS LA STRUCTURATION DU SECTEUR

Derrière l'outil de gestion, il y a un modèle d'action sous-jacent (Hatchuel & Weil, 1992), une représentation de l'organisation sous-jacente (Moison, 1997). Selon les outils de gestion composant le portefeuille et partagés ainsi à l'échelle du secteur, ce sont des rôles différents qui émergent pour les différents acteurs. Les outils, en habilitant, contraignent également l'action : ils montrent ce qu'il est possible de faire.



Face à l'incertitude grandissante ressentie au sein du secteur, certaines parties prenantes s'interrogent sur la possibilité de développer plus systématiquement une approche prospective. Or, cette approche s'éloigne des outils traditionnellement mobilisés pour discuter la représentation du secteur et organiser la répartition des ressources. Au-delà de l'outil en lui-même, c'est sa philosophie gestionnaire qui est interrogée (Hatchuel & Weil, 1992 ; de Vaujany, 2006). Cette philosophie peut venir interroger le rôle des acteurs (quelle est la place du CNC dans un monde numérique aux frontières internationale ?), l'intégration des nouveaux entrants (que faire si des acteurs avec un impact structurant sur le secteur ne sont pas représentés dans les démarches prospectives) et les mécanismes d'évaluation de l'action des acteurs (Le CNC peut-il justifier l'utilisation de cette approche pour juger de la répartition des ressources ?). L'outil structure les relations entre parties prenantes à l'échelle du secteur : en fonction des outils choisis, ce sont différents rôles qui émergent pour les parties prenantes (rôle de régulateur réactif ou proactif, participation ou non à des dispositifs d'échange et d'orientation de la régulation pour les professionnels) et leurs relations évoluent également. Le rôle central de plateforme d'échange joué par un acteur perd en importance à mesure que des nouveaux entrants échappent à son périmètre, d'autres acteurs perdent une visibilité sur les marchés sur lesquels ils interviennent et développent de nouvelles stratégies hors marché (par exemple au travers de l'Affaire Maraval) pour faire entendre leurs points de vue.

5. CONCLUSION

Au travers de notre étude, nous montrons comment différents acteurs mobilisent un portefeuille d'outils de gestion, sujet à des critiques et des évolutions (intégration de nouveaux outils) pour participer à la structuration d'un secteur. En particulier, nous montrons que la remise en cause d'un des éléments du portefeuille amène certains acteurs à interroger la cohérence entière du portefeuille, en discutant le discours qui est traditionnellement défendu par l'ensemble des outils de gestion. Nous montrons également que cette évolution dans les outils composant le portefeuille utilisé à l'échelle des parties prenantes fournit un cadre à partir desquels les acteurs définissent leur rôle à l'échelle du secteur.



BIBLIOGRAPHIE

- Benghozi, P. J., Salvador, E., & Simon, J. P. (2019). In the mood for technology?" Numérique et cinéma, de nouvelles formes d'intermédiation/de nouveaux leviers de création?. *Réseaux*, 38(217).
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.
- Bowker, G. C., & Star, S. L. (2000). *Sorting things out: Classification and its consequences*. MIT press.
- Chantepie, P., & Paris, T. (2021). Economie du Cinéma (Giuseppe Richeri). *Economia della Cultura*, 31(1), 143-144.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2016). L'« agence » des outils de gestion. In F.-X. de Vaujany, A. Hussenot, & J.-F. Chanlat, *Théorie des organisations : nouveaux tournants*. (p. 177- 198). Paris: Economica.
- David, A. (1998), Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, n° 120, pp. 44-59.
- David, P. A. (2007). Path dependence – a foundational concept for historical social science. *Cliometrica – The Journal of Historical Economics and Econometrics History*, 1(2).
- Demil, B., & Leca, B. (2003). Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française. *Revue française de gestion*, (1), 229-252.
- Desrosières, A. (2008a). *Pour une sociologie historique de la quantification : L'Argument statistique I*. Presse des mines
- Desrosières, A. (2008b). *Gouverner par les nombres : L'argument statistique II*. Presse des mines
- Desrosières, A. (2014). *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*. La Découverte
- Detchessahar, M., Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*. (5) : 77-92.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris. Vuibert
- Giamporcaro, S., & Gond, J. P. (2016). Calculability as politics in the construction of markets: The case of socially responsible investment in France. *Organization Studies*, 37(4), 465-495.



- Girin, J. (1990). *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*. In A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologies et sciences de gestion*. 141–182. Vuibert.
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique, Tome 2. Enjeux et méthodes*. Dunod.
- Gond, J. P., & Brès, L. (2020). Designing the tools of the trade: How corporate social responsibility consultants and their tool-based practices created market shifts. *Organization Studies*, 41(5), 703-726.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Paris: Economica.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization studies*, 21(4), 697-720.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic management journal*, 36(4), 537-558.
- Malmi, T., Brown, D. (2008). Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4), 287-300.
- Martineau, R. (2017). What are management tools made of? The “listic” structure of managerial artifacts. *M@n@gement*, 20(3), 239-262.
- Messner, M., Clegg, S., & Kornberger, M. (2008). Critical practices in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(2), 68-82.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*. Edition Seli Arslan.
- Moisdon, J.-C. (2005). Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage. In « Entre connaissance et organisation : l'activité collective ».
- Muniesa, F., & Linhardt, D. (2011). Trials of explicitness in the implementation of public management reform. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(6), 550-566.
- Poon, M. (2009). From new deal institutions to capital markets: Commercial consumer risk scores and the making of subprime mortgage finance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(5), 654-674.
- Rigby, D. (2001). Management Tools and Techniques: A Survey. *California Management Review*. 43(2)



- Riveline, C. (1991). Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations. In *Annales des Mines Gérer et comprendre* 25, 50-62.
- Riveline, C. (1997). Les lunettes du prince. *Annales des mines*.
- Townley, B. (1997). The institutional logic of performance appraisal. *Organization studies*, 18(2), 261-285.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Revisiting the notion of boundary object. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 3-25.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management Avenir*, (3), 109-126.
- Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. In *Social learning systems and communities of practice* (pp. 179-198). Springer, London.