

Les modalités d'appropriation des outils de gestion en contexte pluraliste : une double perspective théorique

TOKI, Rose

Université de Nantes

rose-wolola.toki@etu.univ-nantes.fr

Résumé :

La nature complexe des activités à réaliser dans certains contextes organisationnels, caractérisés par la multiplicité des acteurs, l'hétérogénéité des objectifs, invite à s'interroger sur l'appropriation des outils de gestion qui équipent ces activités dans de tels contextes. L'objectif de notre recherche consiste à identifier les approches théoriques pouvant être mobilisées dans les recherches portant sur les modalités nécessaires à l'appropriation des outils de gestion dans un contexte de changement. Quelles sont les approches susceptibles de servir de socle théorique à l'étude des modalités nécessaires à la mise en usage des outils de gestion dans un contexte pluraliste ?

Pour ce faire, une articulation entre l'approche narrative et l'approche par les paradoxes est envisagée pour analyser le processus d'appropriation des outils de gestion dans un contexte pluraliste afin d'apporter une contribution aux travaux portant sur l'articulation entre conception et usage de l'instrumentation gestionnaire. Nos résultats soulignent, d'une part, la nécessité des critères d'intertextualité des outils de gestion, et d'autre part, mettent en évidence le paradoxe inhérent à l'évolution / continuité des outils de gestion et l'importance du déploiement de stratégies contextuellement ambidextres comme des modalités nécessaires à l'appropriation des outils de gestion en contexte pluraliste.

Mots-clés : Appropriation, outils de gestion, contexte pluraliste, approche narrative, approche par les paradoxes.

Les modalités d'appropriation des outils de gestion en contexte pluraliste : une double perspective théorique

INTRODUCTION

La place importante qu'occupent les outils, les instruments et ou les dispositifs de gestion au sein des organisations justifie la mise à l'agenda permanente dont bénéficie la question de l'articulation entre leur conception et leur usage. L'émergence de travaux de recherche continuant par aborder cette question depuis ces dix dernières années témoigne de son intérêt toujours d'actualité. L'ensemble de ces travaux de recherche qui portent sur l'instrumentation située ont pour point commun d'aller à l'encontre d'une vision strictement rationnelle des outils de gestion. Cette vision suppose de confier la conception des outils de gestion uniquement aux experts en refusant toute démarche participative pouvant associer les acteurs locaux censés utiliser ces outils. Mais les échecs rencontrés par ces outils qui instrumentent l'action collective démontrent bien d'un point de vue pragmatique qu'il faut s'intéresser aux acteurs et aux contextes dans lesquels ils sont implantés. Ainsi donc, Detchessahar et Journé (2007) se sont intéressés aux conditions favorables à l'appropriation des outils de gestion en proposant l'approche narrative des organisations comme une théorie adaptée pour appréhender les usages variés des outils de gestion. Selon eux, l'existence de liens entre les outils de gestion et leur cohérence avec le discours organisationnel constituent des critères essentiels d'une bonne appropriation des outils de gestion.

Cependant, les contextes organisationnels étant de plus en plus pluralistes (multi-acteurs, multi-objectifs, pouvoir diffus) et le changement n'étant plus une « épisode occasionnel » (Tsoukas et Chia, 2002, p.568) dans la vie des organisations, l'analyse proposée par Detchessahar et Journé (2007) ne tient pas suffisamment compte de ces facteurs qui peuvent freiner les dynamiques d'appropriation. En effet, les activités dans ces contextes sont porteuses de finalités contradictoires et la multiplicité des logiques ne rend pas toujours facile la cohérence entre les pratiques effectives et le discours organisationnel. Comment rendre les outils qui équipent la gestion de ces activités propres à usage dans de tel contexte ? Quelles peuvent être les autres modalités ?

L'objectif de la présente recherche est d'identifier les approches théoriques pouvant être mobilisées dans les recherches portant sur les modalités nécessaires à l'appropriation des outils de gestion en contexte pluraliste. Notre travail s'articule autour de la question suivante : quelles sont les approches théoriques susceptibles de servir de base à l'étude des modalités nécessaires à la mise en usage des outils de gestion dans un contexte pluraliste ? Pour apporter des éléments de réponse à cette question, nous nous inscrivons dans une double perspective théorique. Il est apparu pertinent de remobiliser l'approche par les instruments plus spécifiquement les travaux portant sur les outils de gestion et leur appropriation (Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; Grimand, 2012) dans une dimension discursive (Detchessahar et Journée, 2007) et ceci, en raison des spécificités qu'elle présente en termes de conditions favorables à la contextualisation des outils dans l'espace organisationnel. En outre, nous mobilisons de façon complémentaire l'approche par les paradoxes et l'articulons avec l'approche narrative pour étudier le phénomène d'appropriation des outils de gestion. Si la présence de plusieurs acteurs aux objectifs divergents fait apparaître des tensions ou paradoxes (Bjerregaard et Jonassons, 2014), la nature complexe des activités que les organisations évoluant dans un contexte pluraliste peuvent être amenées à réaliser est aussi source de « tension entre évolution et continuité des outils de gestion » de ces activités (Dumez & al., 2003). L'approche par les paradoxes, à travers l'ambidextrie contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004) apparaît comme une stratégie managériale paradoxale permettant de prendre en charge cette tension afin de maintenir et d'entretenir la dynamique d'appropriation des outils de gestion.

Notre travail se structure en deux parties : nous allons revenir sur le concept d'appropriation et son intérêt en tant que processus utile pour le changement organisationnel (1), ensuite il s'agit d'étudier l'appropriation des outils de gestion à l'aune des deux approches que nous jugeons complémentaires (2). Nous concluons par une synthèse de ces deux approches.

1. LE CONCEPT D'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION : UN LEVIER DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Afin de pouvoir étudier les approches théoriques pouvant servir de cadre à l'analyse des modalités nécessaires à l'appropriation des outils de gestion en contexte pluraliste, il s'avère nécessaire d'apporter quelques éclairages sur le concept d'appropriation et son utilité. Malgré

tout le débat que suscite la question du lien entre la conception et l'usage des outils de gestion, dans une logique d'appropriation, peu de recherches au sein de la littérature sur l'approche par les instruments se sont consacrés à cette question (De Vaujany, 2005).

Tout d'abord, nous reviendrons sur le concept de l'appropriation (1.1) des outils de gestion et sur sa capacité à servir de levier au changement organisationnel (1.2).

1.1. RETOUR SUR LE CONCEPT D'APPROPRIATION

L'appropriation est souvent associée à l'outillage gestionnaire. Les outils de gestion sont définis comme « un conglomérat singulier constitué d'un « substrat formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 78). Le substrat formel recouvre « l'ensemble des supports concrets dans lesquels s'incarne l'outil ». La philosophie gestionnaire quant à elle, « correspond aux comportements de travail que l'outil est censé promouvoir ». Et la vision simplifiée des relations organisationnelles « définit la scène et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu » : ces relations clarifient le système de rôle sous-jacent à l'outil par la désignation des utilisateurs et des concepteurs de l'outil (Hatchuel et Weil, 1992, p. 122-12). Ainsi définis, les outils de gestion constituent des supports organisationnels qui rendent l'action collective possible (Hatchuel, 2005b). Si leur finalité consiste à aider les acteurs ou groupes d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels s'inscrivent leurs actions et à anticiper les évolutions possibles (Moisdon, 1997), ils ne peuvent plus être réduits uniquement, dans une tradition fonctionnaliste. Partant de l'idée communément admise selon laquelle, l'organisation est « une combinaison d'activités, liées entre elles par des dispositifs, des règles et des outils » (Moisdon, 1997, p. 13), on comprend mieux la présence des outils de gestion dans les organisations. Cette présence témoigne du besoin incessant des acteurs de se lancer dans la formalisation pouvant servir à prévoir, à décider et à contrôler les activités. Ceci laisse présager que l'instrumentation d'une action collective est la seule façon de la gérer efficacement. La performance est en ce sens réduite à la genèse permanente d'instrument de gestion.

Mais le « foisonnement » des outils de gestion dans les organisations et leur « détournement par rapport aux doctrines d'usage » suscitent des interrogations sur les capacités stratégiques de ces outils à conduire l'action collective organisée (Aggeri et Labatut, 2010). Les travaux de

recherche en science de gestion commencent par souligner que l'efficacité des organisations dépend bien moins de leur instrumentation gestionnaire que des mécanismes relationnels qui se construisent au sein des groupes de travail et que la formalisation joue à priori un rôle faible (Moisdon, 1997).

Ainsi donc, au-delà d'une vision instrumentale des outils de gestion qui se préoccupe davantage de la conception et de la diffusion des outils, il est plus que jamais question de l'appropriation de ces outils. L'appropriation est habituellement comprise comme le fait de « rendre propre à usage » et « engage un double mouvement de conformation et de subversion » (Grimand, 2006, p.18). L'idée n'est pas de nier la nécessité d'une vision instrumentale mais de relever son incomplétude car l'outil en lui-même n'engage pas spontanément l'organisation dans un processus d'évolution. Les outils de gestion ne sont efficaces que si les acteurs concernés c'est-à-dire ceux qui doivent s'en servir en font usage et se l'approprient. L'appropriation constitue une réponse aux blocages auxquels se heurte la seule perspective de rationalisation de l'action collective à savoir l'incapacité de rendre compte de la complexité des situations de gestion (Grimand, 2012), la non-reconnaissance de l'existence de stratégies d'acteurs (Crozier et Friedberg, 1977), l'occultation de la nécessaire contextualisation de l'outil (Detchessahar et Journée, 2007). Prenant en compte toutes ces considérations, l'appropriation est définie comme « un processus interprétatif, de négociation et de construction de sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective » Grimand (2006, p. 17). Ce processus se déploie à quatre niveaux différents. Au niveau rationnel, l'appropriation d'un outil s'analyse au regard de la capacité de cet outil à favoriser l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des actions des acteurs. Par conséquent les propriétés intrinsèques de l'outil sont importantes dans la mesure où il est considéré comme étant uniquement au service de la normalisation des processus et des décisions. Sous l'angle socio-politique, l'appropriation est considérée comme un processus visant à légitimer les actions d'une catégorie d'acteur au regard d'une autre. La structuration des rapports entre des acteurs hétérogènes devient un enjeu dominant. Au niveau cognitif, la capacité de l'outil à permettre l'exploration de nouvelles connaissances, de nouvelles façons de faire, rend compte de son appropriation. L'outil, dans cette perspective, favorise l'apprentissage en servant d'aide à la réflexivité dans l'action et sur l'action. Sous l'angle symbolique, dans l'objectif de réduire l'ambiguïté autour des situations

de gestion, l'appropriation s'apparente à un processus de construction de sens à la fois individuel et collectif. L'outil est considéré comme un vecteur d'identité. Ces différents niveaux d'appropriation sont complémentaires et l'absence d'un d'entre eux remet en cause le processus d'appropriation qui par nature est ouvert et continu (Grimand, 2006) : un processus ouvert car la contextualisation de l'outil suppose des réinterprétations possibles de l'outil, des usages non prévus, ou encore des détournements et un processus continu parce que la prise en compte de la dimension temporelle permet aux utilisateurs de maîtriser l'usage de l'outil. Les dimensions de contextualisation et de continuité de ce processus ouvrent la voix pour penser à la rencontre entre l'outil et l'acteur en situation. Cette rencontre permet le changement qui est synonyme « d'intégration créatrice d'éléments significatifs de l'outil dans la vie quotidienne des usagers » (Proulx, 2002). Après ce retour sur le concept d'appropriation en tant que processus nous montrerons l'utilité de ce dernier comme levier de changement organisationnel.

1.2. L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION, UN LEVIER DE CHANGEMENT

Tout changement au sein de l'organisation, tel qu'il soit, « s'accompagne toujours d'évolutions corrélatives dans les outils et dispositifs qui sont des médiateurs entre les acteurs et la performance » (Moisdon, 2010, p. 215). D'où leur caractère essentiel dans la structuration de l'organisation (Moisdon, 1997). Et puisque le changement est devenu une constance dans la vie des organisations, l'instrumentation gestionnaire devient indispensable et constitue par essence l'action organisée. Les mécanismes de son appropriation constituent davantage un point essentiel dans l'analyse du changement organisationnel contrairement aux conditions de déclenchement ou phases de changement (Autissier et Derumez, 2007). L'instrumentation gestionnaire est au service du changement et se retrouve au cœur de toute activité. Elle constitue un élément central des projets de changement organisationnel. Cependant si les acteurs ne s'approprient pas l'outil, le changement ne peut avoir lieu car si l'outil peut certes, gouverner la conduite des acteurs, il ne peut en revanche l'imposer (Bernoux, 2004). La conception et la diffusion des outils de gestion demeurent insuffisantes pour produire un changement. La nécessité d'un débat autour de l'outil dévoile les présupposés et les connaissances divergentes que les acteurs se font autour de l'outil et favorise la construction des liens éventuels entre ces présupposés et connaissances. Ce débat peut se faire en réintroduisant la question de

l'appropriation. C'est cette dernière qui permet de ne plus représenter les outils de gestion comme étant strictement « hors contexte » et pouvant « induire, de manière déterministe, par leur structure, des comportements ou des types d'action clairement spécifiés » (Lorino, 2002, p. 6). Elle invite à reconsidérer le contexte social dans lequel l'outil est mis en œuvre, les jeux de pouvoir qui se manifestent et les enjeux d'apprentissages nécessaires. Selon Moisdon (2010), l'organisation ne peut évoluer c'est-à-dire le changement ne peut s'opérer que lorsque les outils s'imbriquent étroitement avec l'action en activant les quatre niveaux d'appropriation identifiés par Grimand (2006).

Au niveau managérial, le déploiement du changement est souvent confié aux managers en raison de la place qu'ils occupent entre le sommet stratégique et les opérationnels (Rouleau, 2005). Le changement qui relève de la stratégie organisationnelle passe par l'usage des outils qui sont mis au service de ce changement. C'est à travers la notion d'appropriation que ce dernier prend forme (Abdallah, 2007). Si la mission des managers consiste à s'assurer de l'effectivité du changement, ils sont par conséquent les acteurs pivots de la mise en œuvre de l'appropriation. Car ce sont eux les prescripteurs et producteurs de changement (Autissier et Derumez, 2007). Ils sont prescripteurs dans le sens où ils peuvent être considérés comme les derniers acteurs de l'échelon du top management qui conçoit le changement ou même être assimilés à ce top management. Ils sont également producteurs puisque l'effectivité du changement relève de leur responsabilité. Selon Allard-Poési et Perret (2006 dans Autissier et Derumez, 2007, p. 117) ce rôle se traduit par « un ensemble de comportements attendus du responsable par les autres personnes ». Comment peuvent-ils s'y employer ? S'interroger donc sur les approches théoriques pouvant encadrer les études s'intéressant aux modalités d'appropriation des outils de gestion dans un contexte pluraliste s'avère intéressant.

2. LES APPROCHES THEORIQUES MOBILISEES POUR L'ETUDE DES MODALITES D'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION

Dans la littérature en science de gestion, l'approche théorique constituant de cadre à l'étude critique d'une vision uniquement rationnelle des outils de gestion semble être l'approche par les instruments plus précisément les travaux portant sur l'instrumentation située. Parmi ces travaux qui étudient l'interaction, en situation, entre instruments et activités, on retrouve ceux

qui s'attèlent à l'étude des phénomènes d'appropriation. Ces travaux mobilisent divers cadres théoriques pour comprendre les phénomènes d'appropriation : la théorie de la régulation sociale (De Vaujany, 2005) ; la théorie de la légitimité (Suchman, 1995) ; l'approche sémiotique (Lorino, 2002). Mais pour appréhender la mise en usage des outils de gestion dans un contexte pluraliste, nous privilégions à l'instar de Detchessahar et Journée (2007) une analyse du phénomène d'appropriation dans une dimension narrative afin de pouvoir identifier les conditions nécessaires à la contextualisation de l'outil au sein de l'organisation. En outre, nous mobilisons également l'approche par les paradoxes qui traite de la gestion des tensions et paradoxes dans la mesure où elle part du postulat selon lequel certaines organisations du fait de leur cadre multi-acteurs, multi-institutions et multi-logiques sont constamment mues par des tensions dans la mesure où elles sont souvent appelées à réaliser des activités aux finalités contradictoires. De ce fait, il est utile de songer à la question de la gestion de la tension entre évolution et continuité des outils qui permettent la réalisation de ces activités. Il nous semble que cette question peut être pensée à l'aune de l'approche par les paradoxes. Un mode de management paradoxale peut constituer un levier essentiel pour entretenir la dynamique d'appropriation des outils de gestion.

Pour la suite de notre travail, nous présentons dans un premier temps l'approche narrative des organisations et son apport à l'appropriation des outils de gestion tout en relevant ses limites (2.1). Et dans un second temps, nous proposons l'approche par les paradoxes tout en montrant sa contribution au regard de la mise en usage ou de l'appropriation des outils de gestion (2.2).

2.1. L'APPROPRIATION A L'AUNE DE L'APPROCHE NARRATIVE DES ORGANISATIONS

2.1.1. De l'approche narrative des organisations à celle des outils de gestion

L'approche narrative des organisations trouve son origine dans le « tournant linguistique » dont les travaux se servent du « langage comme problématique et ou méthodologie de recherche » (Piette et Rouleau, 2008). Cette approche postule que la gestion étant par essence une science de la décision, elle serait une composante de l'univers de la parole (Czarniawska, 2005 ; Boje, 1991). A cet effet, elle a la capacité de révéler le caractère multiple et contradictoire des représentations des parties prenantes de l'organisation à travers le récit qu'elle propose comme compte rendu des réalités organisationnelles. Ce récit, selon Brown (1990) donne du sens aux

expériences que vivent les acteurs au sein d'une organisation dans la mesure où il participe à la réduction de l'incertitude et favorise leur engagement.

Dans cette perspective dite postmoderniste, l'approche narrative donne une vision fragmentée de l'organisation où la communication et la narration sont respectivement conçues comme un discours polyphonique et un moyen de changement (Giroux et Marroquin, 2005). Ainsi donc, au-delà de l'approche fonctionnaliste qui considère le discours comme un instrument de gestion, il s'avère être aussi un moyen de changement organisationnel. Le discours, dans cette conception nouvelle, permet d'explorer la complexité et l'ambiguïté, principales caractéristiques des organisations contemporaines. Le discours présente, à cet effet, un intérêt majeur dans la mesure où il constitue un élément essentiel dans la mise en œuvre des processus stratégiques dans les organisations (Barker, 1993). C'est pourquoi Detchessahar et Journée (2007) trouvent dans l'approche discursive « un cadre théorique particulièrement adapté à l'analyse des phénomènes d'interaction des outils de gestion dont elles conduisent à souligner le caractère décisif en matière de conduite du changement » (p.78). Si Bourguignon et Jenkins (2004) avaient déjà avancé que la cohérence des relations entre les outils de gestion dans un contexte de changement est un déterminant essentiel au déploiement de la stratégie organisationnelle, Detchessahar et Journée (2007) viennent préciser et enrichir la question de l'interaction entre les outils de gestion en mettant en exergue la nature discursive voire communicationnelle de ces outils dans leur dimension textuelle. Partant donc de la conception de Hatchuel et Weil (1992) qui proposent de considérer les outils de gestion comme « un script qui scénarise l'action d'un ensemble d'individu de l'organisation en vue d'une plus grande performance », Detchessahar et Journée (2007) émettent trois hypothèses : les outils de gestion peuvent en effet être considérés comme des textes qui participent à l'élaboration du discours organisationnel. De cette première hypothèse découle une seconde : la philosophie gestionnaire n'est pas portée par un outil pris isolément mais qu'elle se construit bien plutôt à l'intersection des différents textes ; ceci sous-entend qu'un outil de gestion n'existe pas de manière isolée dans l'organisation, il fait plutôt partie intégrante d'une polyphonie constituée de l'ensemble des textes portés, notamment, par les autres outils de gestion. Cette seconde hypothèse nous amène à penser à la façon dont l'outil de gestion au milieu de toute cette polyphonie parvient à produire de l'effet. La capacité de l'outil de gestion à orienter les comportements se joue

beaucoup plus dans l'intertextualité que dans le texte stricto sensu. Cette intertextualité est susceptible d'aider à la lecture et à la compréhension du nouveau texte ou d'en tordre la signification et, à l'extrême, de le rendre illisible par l'absence de liens c'est-à-dire l'incapacité des concepteurs / diffuseurs à inscrire le nouveau texte dans le corpus de textes existants. Cette notion d'intertextualité permet de mieux appréhender l'apport de l'approche narrative à l'appropriation des outils de gestion.

2.1.2. L'appropriation à travers le prisme de l'approche narrative des outils de gestion

L'appropriation des outils de gestion dans une approche narrative consiste à mobiliser dans l'analyse de la stratégie d'une organisation l'articulation des discours, des pratiques et des outils de gestion existants en partant du principe selon lequel la stratégie se fait dans les activités quotidiennes des managers et que ces activités sont équipées de dispositifs, de routines, de conversations (Whittington, 2007). A l'instar des histoires, des métaphores et des rituels, les outils de gestion aussi peuvent être considérés « comme forme textuelle à part entière, résultat de l'activité communicationnelle du groupe des concepteurs et visant à diffuser auprès des autres membres de l'organisation des attendus comportementaux » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 80). Ces attendus comportementaux constituent, des nouvelles façons de penser et de travailler qui sont désormais valorisées par l'organisation. Ils sont supposés être en cohérence avec la stratégie de l'organisation afin de pouvoir provoquer le changement (Bourguignon et Jenkins, 2004). Le changement est donc subordonné à « la façon dont les acteurs lisent et interprètent le texte porté par l'outil en fonction des textes déjà existants et déjà lus dans l'organisation » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 88).

En effet, « le texte porté par l'outil n'acquiert réellement de sens qu'à travers la lecture qu'en font les acteurs dans un contexte d'intertextualité et ce n'est qu'au terme de cette lecture que l'outil trouve un achèvement au moins temporaire et devient un ressort d'action » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 88). Le texte dans ce sens serait un script qui viendrait scénariser l'action des acteurs. La notion d'intertextualité énoncée dans le paragraphe précédent permet de mieux expliciter l'idée de cohérence entre les outils de gestion défendue par Bourguignon et Jenkins (2004). Cette notion relève de la théorie de Taylor (1993b) et développe une conception de l'organisation en tant que communauté discursive. L'intertextualité est définie comme « la

perception, par le lecteur, de rapports entre une œuvre et d'autres, qui l'ont précédée ou suivie. Ces autres œuvres constituent l'intertexte¹ de la première » (Riffaterre, 1980, p. 4). Il s'agit donc d'un domaine qui revêt une signification et cette dernière prend tout son sens à l'intersection de l'ensemble des textes existants. Au regard de cette définition, Detchessahar et Journé (2007) renvoient la question de l'intertextualité des outils de gestion à « la manière dont les acteurs vont comprendre et utiliser un outil de gestion en fonction de l'univers de texte dans lequel celui-ci s'inscrit » déjà (p. 82). Elle s'entend comme un dialogue entre les textes, la capacité des acteurs à les rapporter à un discours commun. Le discours renvoie à « une idéologie définissant le bon/le mauvais, le beau/le laid, l'efficace/l'inefficace dans l'organisation » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 80). Quant aux textes, ils sont définis comme des « énoncés concrets » (de La Ville, Mounoud, 2004, p. 19).

Ainsi donc, l'appropriation des textes (outils de gestion) par les utilisateurs est conditionnée par la capacité des concepteurs ou des managers de proximité souvent en charge de la diffusion des outils de gestion à concevoir ou à écrire des textes en lien avec ceux existant déjà dans le paysage organisationnel et par la façon dont ces textes, à leur lecture par les utilisateurs entrent en cohérence avec le discours organisationnel. On en déduit, de tout ce qui précède que l'appropriation d'un outil de gestion dépend de la façon dont il s'insère dans le concert des outils existants et de sa capacité à appuyer le discours organisationnel. La capacité des concepteurs à concevoir des outils qui s'intègrent parfaitement dans l'espace des outils existant est d'autant plus important que la signification (ou l'interprétation) que les utilisateurs produisent après la lecture des outils avec le discours organisationnel. L'appropriation des outils de gestion résulterait donc d'une combinaison entre l'existence de lien entre les textes portés par les différents outils de gestion et leur cohérence avec le discours organisationnel.

2.1.3. Les limites de l'approche narrative des outils de gestion : les tensions entre évolution et continuité des outils de gestion

L'utilisation de l'approche narrative des outils de gestion, quoique intéressante pour analyser la dynamique d'appropriation, demeure insuffisante au regard des conditions nécessaires à la

¹ L'intertexte est l'ensemble des textes que l'on peut rapprocher de celui que l'on a sous les yeux, l'ensemble des textes que l'on retrouve dans sa mémoire à la lecture d'un passage donné (Riffaterre, 1981, p. 4)

mise en usage des outils de gestion. Si cette grille d'analyse théorique permet d'établir le diagnostic de la situation organisationnelle d'une entreprise à partir des outils de gestion qu'elle mobilise, elle n'est suffisamment pas claire en ce qui concerne les voix d'actions envisageables pour favoriser l'usage des outils de gestion dans les cas où les managers débouchent sur des situations d'indifférence, de rejet, et / ou d'oubli des outils de gestion. Même si à la fin de leur analyse, les auteurs admettent que l'intertextualité, comme condition, demeure insuffisant dans la mesure où « l'appropriation et la diffusion de l'outil au sein de l'organisation est indécidable sur la base des seuls critères d'intertextualité » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 90) et qu'une prise en charge managériale est nécessaire, ils ne proposent quasiment pas de piste théorique pour aborder la question de cette prise en charge managériale. Comment les managers travaillent- t'ils à remettre du lien entre les outils de gestion et de la cohérence entre ces outils et le discours organisationnel ? Comment entretenir la dynamique de contextualisation des outils de gestion ? L'approche narrative nous éclaire peu à ce propos.

Même si l'approche narrative reconnaît la pluralité des logiques d'action au sein de l'action collective, elle n'aborde pas la question de la prise en charge des tensions qui naissent de ces logiques plurielles et qui sont susceptibles de produire de l'incohérence entre discours organisationnel et pratiques effectives. L'action collective, de plus en plus caractérisée par une multiplicité d'acteurs à plusieurs niveaux, avec des objectifs divergents, s'organise dans des contextes pluralistes. Ces derniers sont définis comme « des contextes organisationnels caractérisés par des objectifs multiples, un pouvoir diffus et des processus de travail reposant sur la connaissance » (Denis, Langley et Rouleau, 2007, p. 179). Les organisations qui évoluent dans ces contextes « sont généralement façonnées par les objectifs et les intérêts divergents de différents groupes, chacun d'entre eux ayant des bases de pouvoir suffisantes pour s'assurer que ses objectifs sont légitimes par rapport à la stratégie de l'organisation » (Jarzabkowski et Fenton 2006, p. 632). Ces organisations bénéficient de plusieurs appellations. Elles sont considérées par certains d'anarchie organisée ou d'organisation avec une vision stratégique trop large (Denis, Langley et Rouleau, 2007). Le contexte pluraliste peut s'avérer aussi nuisible dans la mesure où il engendre une concurrence entre des objectifs antinomiques et une incohérence entre les processus organisationnels. Ces effets nuisibles génèrent des problèmes (Denis, Langley et Rouleau, 2007, p.182) : ces problèmes sont essentiellement relatifs, dans un premier

temps, à « l'autonomie individuelle qui peut être associée à la paralysie collective ». Si les contextes pluralistes laissent penser la possibilité de présence d'un certain nombre d'avantages en termes de flexibilité, d'ouverture de champ d'action pour les parties prenantes, ils peuvent tout autant conduire à la désolidarisation des différents acteurs autour du projet commun que porte l'organisation. Le deuxième problème que peut poser les organisations pluralistes réside dans « la production d'un consensus basé sur des stratégies participatives ». En effet, les rapports de pouvoir qui s'exercent entre les différentes parties prenantes autour des orientations stratégiques nécessitent le déploiement de stratégies participatives afin de fédérer toutes les parties autour de la stratégie organisationnelle. Mais ces stratégies peuvent se prêter à une forme de manipulation occultant parfois les intérêts de certaines parties prenantes. Le troisième problème met en évidence comment « le pouvoir diffus et les objectifs divergents entraînent une dilution des initiatives de changement stratégique ». La multiplicité des parties prenantes qui empêche l'unité de commandement conduit les acteurs qui désirent le changement à entrer en négociation avec les autres acteurs. Au cours du processus de négociation, des concessions sont faites pour pouvoir impliquer un maximum d'acteurs dans la définition de la stratégie. Ces concessions passent par une révision de la stratégie aboutissant parfois à des réformes mineures (en faveur des acteurs ayant suffisamment de marges de manœuvres) en matière de changement organisationnel. Les contextes pluralistes, quoique bénéfique pour les organisations, sont donc des lieux où « de nombreuses logiques concurrentes et incohérentes existent » (Jarzabkowski et al., 2009, p. 284). Cette « multiplicité de logiques donne naissance à une organisation entrant potentiellement en contradiction avec les principes d'actions organisationnelles » (Bjerregaard et Jonassons, 2014, p. 1508). Il en résulte des tensions (Denis et al., 2007). Ces tensions suggèrent l'existence de « chocs d'idées, de principes ou d'actions et l'inconfort qui en résulte » éventuellement (Stohl et Cheney, 2001, p. 353-354). Lorsqu'elles sont permanentes, elles deviennent des paradoxes. Dans de tels contextes organisationnels en tension, contexte d'ailleurs dans lequel évoluent la plupart des organisations contemporaines, la distance ressentie par les acteurs de terrain, entre les discours officiels et les pratiques effectives, est parfois très grande (De La Ville et Mounoud, 2003). Les activités qui s'y déroulent comportent plusieurs finalités contradictoires. Et il est difficile pour ces organisations de mettre en œuvre des outils de gestion qui soient en parfaite cohérence avec leur discours organisationnel. Les

outils de gestion, dans des contextes pluralistes, articulent généralement des objectifs divergents. Au cours du temps de nouvelles contraintes peuvent émerger et amener l'organisation à poursuivre de nouvelles finalités qui peuvent entrer en contradiction avec les premières. Les acteurs concernés par l'usage des outils peuvent être amenés à percevoir ces derniers comme n'étant pas en harmonie avec le discours organisationnel surtout dans les cas de négligence de poursuite d'un objectif au détriment d'un autre. Dans ces conditions les outils ne peuvent faire régulièrement l'objet d'un rejet radical en raison de la complexité de leur élaboration. Ce serait une façon de délégitimer les acteurs qui les conçoivent et les diffusent et remettre en cause le cadre cognitif organisationnel dont le maintien temporaire est nécessaire à l'appropriation des outils de gestion. Comment alors réduire le décalage entre les textes portés par les outils de gestion et ce qui est véhiculé explicitement comme discours organisationnel ? La précarité de l'instrumentation gestionnaire qui peut tomber dans l'indifférence, le rejet ou l'oubli des acteurs concernés par son appropriation conduit à poser la question de la nécessité d'évolution des outils de gestion pour qu'ils puissent continuer à être ressort d'action. En effet, « en tant que processus, tout dispositif s'use. Les conditions dans lesquelles il est apparu disparaissent bientôt, un nouveau contexte apparaît ». Pour que le dispositif continue à être support de l'action, « un équilibre doit donc être trouvé entre la nécessaire mise à jour du dispositif et sa persistance dans le temps » (Dumez et al., 2013, p. 177-178). Comment prendre en charge la tension entre la nécessaire évolution des outils portés par un dispositif et sa continuité au cours du temps ? Faire évoluer un outil tout en assurant sa continuité dans un contexte pluraliste suppose un travail autour de cet outil pour qu'il puisse aider les acteurs à répondre à des objectifs dont les logiques et modalités d'action entrent potentiellement en contradiction. Nous pesons à ce travail comme étant d'ordre managérial et reposant sur une dimension cognitive des managers à pouvoir s'insérer dans un mode de pensée paradoxale. Notre hypothèse est la construction de lien entre les outils de gestion et leur mise en cohérence avec le discours organisationnel au moment de leur conception et diffusion, pour nécessaire qu'elles soient, ne suffisent pas à favoriser l'appropriation des outils de gestion surtout dans des contextes pluralistes. L'évolution du discours organisationnel impose la nécessité de faire vivre les outils de gestion. D'autres leviers doivent être actionnés au niveau managérial.

Nous proposons pour la suite, un approfondissement de l'étude de l'appropriation des outils de gestion à l'aune de l'approche narrative par le prisme de l'approche par les paradoxes qui fournit un cadre pertinent pour l'analyse du management des tensions. Cette approche semble être le cadre théorique approprié pour penser la question de l'articulation entre évolution et continuité d'un outil de gestion. Elle reconnaît la multiplicité des logiques d'action contradictoires au sein de l'action collective et songe aux pratiques organisationnelles et aux stratégies managériales qui éclairent l'articulation de ces logiques d'action. Cette approche théorique se prête bien à l'analyse de la prise en charge de la tension évolution / continuité d'un outil de gestion, nécessaire à son appropriation. En se référant aux travaux portant sur l'approche par les paradoxes, nous ne disqualifions pas ceux portant sur l'approche narrative des outils de gestion mais nous prolongeons tout simplement nos réflexions en proposant une articulation des deux approches dans les recherches s'intéressant aux modalités nécessaires à l'appropriation des outils de gestion dans un contexte pluraliste. L'approche par les paradoxes, s'enracinant dans une représentation communicationnelle de l'action et des organisations (Giordano, 2003) partage avec l'approche narrative les mêmes fondements théoriques.

2.2. L'APPROPRIATION A L'AUNE DE L'APPROCHE PAR LES PARADOXES

2.2.1. L'approche par les paradoxes

Nous désignons par l'approche par les paradoxes l'ensemble des travaux qui tentent de réconcilier deux éléments qui s'excluent mutuellement, ou de trouver un équilibre / déséquilibre entre deux forces contradictoires, ou encore, de faire émerger le meilleur de deux pôles d'une tension ou d'un paradoxe. Contrairement à l'approche rationaliste qui considère les tensions comme néfastes pour l'organisation parce que pouvant entraîner des dysfonctionnements au sein des structures organisationnelles et à l'approche contingente qui, quoique reconnaissant l'existence des tensions, cherche à les résoudre parce que le succès de l'organisation en dépend (Smith et Lewis, 2011), l'approche par les paradoxes considère que les tensions n'apparaissent pas à un moment donné dans la vie des organisations mais que celles-ci sont au fondement même des organisations et lui sont intrinsèquement liées. Elles sont constitutives des organisations (Bouchikhi, 1998) et leur présence est tout à fait normale (Schad et al., 2016). Si ces approches (rationaliste et contingente) portent en elles une considération négative des

tensions et donc des paradoxes en développant une vision unifiée de l'organisation au sein de laquelle l'existence des tensions ne présenterait que des vices comme la résistance au changement (Guilmot, 2016) et serait source de dysfonctionnements organisationnels, l'approche par les paradoxes présente les tensions et les paradoxes comme ayant une portée positive et donc présentant des vertus pour l'organisation (Giordano, 2003). Cette nouvelle représentation qui constitue la pensée fondamentale de l'approche par les paradoxes contribue à engager un débat sur la nature même des tensions (tensions et paradoxes) et les différentes stratégies mises en œuvre par les acteurs pour prendre en charge ces tensions.

Les travaux issus de l'approche par les paradoxes se questionnent sur les manières dont les organisations et leurs managers répondent simultanément à deux éléments A et B d'un paradoxe/tension. Ces travaux vont plus loin dans leur conception des paradoxes en considérant qu'ils sont une condition d'existence des organisations. Ces dernières se doivent même de les rechercher, de les entretenir et de les faire pérenniser au bénéfice de leur viabilité car les paradoxes sont à la base de la créativité et de la performance des organisations (Smith et Lewis, 2011). Parmi les premières séries de travaux qui s'inscrivent dans cette approche, on distingue ceux de Poole et Van de Ven (1989) qui, proposent quatre alternatives possibles pour gérer les paradoxes. La première consiste à accepter la présence des deux pôles A et B d'un paradoxe en maintenant la contradiction entre ces deux pôles, ce qui est d'ailleurs très coûteux pour les organisations. La seconde consiste à classer les deux pôles à des niveaux différents de l'organisation (niveau macro et niveau micro). La troisième consiste à prendre en charge l'un des deux pôles avant l'autre sur un même continuum à des échelles temporelles différentes. La dernière envisage une nouvelle perspective de sorte à intégrer les deux pôles d'un paradoxe en maintenant un équilibre entre ces pôles. Au regard de ces quatre alternatives proposées, la première s'avère très complexe à mettre en œuvre pour les managers, la deuxième et la troisième sont qualifiées par certains auteurs (Lewis et Smith, 2011 ; Regaigne, Oiry et Grimand, 2014) d'options propres aux tensions de nature non paradoxales puisque les deux pôles d'un paradoxe « s'imposent au même niveau et au même moment » (Regaigne, Oiry et Grimand, 2014). La dernière alternative semble la plus intéressante et c'est elle que poursuit la théorie des systèmes ago-antagonistes. Cette théorie se définit comme une « manière peut être nouvelle de concevoir le monde comme composé de couple d'oppositions, et d'agir sur lui par

des actions également bilatérales : d'où la possibilité d'une vision stéréoscopique avec un rendu du relief que l'on n'a pas avec un seul œil (la pensée unique) et le recours à des stratégies d'ambidextre et non pas de manchot » (Bernard-Weil, 1999, p. 106-107). Si initialement cette dernière a semblé la plus intéressante, les constats empiriques ont révélé que la synergie entre deux pôles d'un paradoxe risque à long terme de renforcer le déséquilibre entre ces pôles voire d'occulter même un pôle du paradoxe. C'est pour cette raison que certains auteurs considèrent cette alternative comme une pratique organisationnelle propre à la gestion des dialectiques et non des paradoxes (Smith et Lewis, 2011). Toutefois, elle sera à l'origine de travaux ultérieurs qui se consacrent aux recherches sur les modes d'organisation permettant de tirer un « potentiel positif » (Clegg et al., 2002) de chaque pôle d'un paradoxe. Parmi ces modes d'organisation, l'ambidextrie se trouve être l'une des pratiques organisationnelles la plus mobilisée dans la littérature en management et de gestion.

Ce concept a été introduit pour la première fois par March (1991) pour caractériser les processus de conciliation des démarches d'exploitation et d'exploration dans un contexte d'apprentissage organisationnel. Il a ensuite été repris par Tushman et O'Reilly (1996) pour appréhender la capacité des organisations à coupler deux différents modes d'innovation (exploitation et exploration). Devenir ambidextre c'est opérer une séparation entre structures consacrées aux activités d'exploitation (mobilisation d'anciennes connaissances) et celles dédiées aux activités d'exploration (recherche de nouvelles possibilités d'agir) (Tushman et O'Reilly, 1996). Cette différenciation structurelle qualifiée d'ambidextrie structurelle n'est pas la seule.

De nouvelles manières ambidextres de maintenir cet équilibre existent. Nous faisons notamment référence à l'ambidextrie contextuelle, maintenir un équilibre optimal entre les activités opérationnelles et stratégiques d'exploration et d'exploitation avec les mêmes unités et dans les mêmes temporalités (Gibson et Birkinshaw, 2004) ; à l'ambidextrie temporelle, alternance de longues périodes d'exploitation ponctuées de quelques épisodes d'exploration (Noteboom, 1999) et à l'ambidextrie de réseau, succession séquentielle de périodes d'exploitation et d'exploration au sein de différentes structures organisationnelles appartenant à un réseau d'organisations (Mc Namara et Balden-Fuller, 1999).

L'ambidextrie structurelle, temporelle et de réseau ne sont pas considérées comme des types d'ambidextrie capable de gérer les paradoxes (Jansen et al., 2012 ; Regaigne et al., 2014) dans

la mesure où ils ne réalisent pas simultanément, dans le même temps, ni au sein d'une même organisation les deux activités (exploitation et exploration). Seule l'ambidextrie contextuelle est à même de permettre l'articulation entre exploitation et exploration. Elle est de plus en plus mobilisée comme mode de gestion paradoxale pour rendre compte de la gestion d'autres types de paradoxes (Nosella et al, 2012) même si cette dernière porte sur un type de paradoxe très particulier. Certains auteurs mobilisent l'ambidextrie comme mode de gestion paradoxale des tensions entre contrainte et habilitation qui émergent des dispositifs de contrôle de gestion (Regaigne et al., 2014). D'autres s'appuient sur ce concept pour analyser les modes de résolution de tensions entre proximité/distance dans les administrations publiques (Honoré et Frank, 2018). Cette forme d'ambidextrie nous intéresse tout particulièrement car elle dépend de la capacité de l'organisation à mettre en place un contexte organisationnel qui encourage des managers à s'organiser de sorte à pouvoir répondre à des demandes conflictuelles (Gibson et Birkinshaw, 2004). En effet, l'ambidextrie contextuelle peut être appréhendée comme une micro-pratique des acteurs au niveau individuel car elle repose sur la capacité des managers à réaliser des choix stratégiques nécessaires à l'intégration des finalités contradictoires dans l'exercice d'une activité. Lièvre et Aubry (2008) la mobilisent pour rendre compte du mode d'arbitrage de tension entre rationalisation et adaptation par des chefs de projet dans un environnement extrême en occurrence l'organisation des expéditions polaires.

Notre focal d'analyse étant l'acteur (le manager notamment), nous adoptons une unité d'analyse plus micro contrairement aux travaux sur l'ambidextrie structurelle, temporelle et de réseau qui privilégient une perspective macro avec l'organisation et ses structures comme focal d'analyse. C'est donc l'ambidextrie contextuelle que nous retenons dans la suite de notre travail étant donné que nous nous intéressons au travail managérial réalisé au cours du processus de contextualisation des outils de gestion, indispensable à leur appropriation.

2.2.2. L'appropriation des outils de gestion à travers le prisme de l'ambidextrie contextuelle comme approche paradoxale

Analyser l'appropriation des outils de gestion sous l'angle d'une approche contextuelle de l'ambidextrie revient pour le manager tout comme le chercheur à, dans un premier temps, reconsidérer le contexte pluriel dans lequel sont mis œuvre les outils de gestion puisque ce

contexte est une source potentiel de la tension entre évolution et continuité des outils de gestion. Et dans un second temps, à penser à comment cette tension peut être gérée à partir des stratégies managériales des acteurs afin de susciter l'utilisation des outils de gestion et surtout d'entretenir leur dynamique d'appropriation. Nous pensons qu'une appropriation effective des outils de gestion suppose de continuer à faire vivre cet outil en fonction de son contexte organisationnel qui n'est jamais stable. Faire vivre l'outil revient à assurer un équilibre entre son évolution en fonction du discours organisationnel et sa continuité par rapport à la réalisation des activités. L'évolution de l'outil suppose qu'il puisse désormais articuler de nouveaux objectifs émanant du contexte pluraliste avec des objectifs préexistants et corroborer explicitement ou implicitement le discours officiel de l'organisation. Or ces deux objectifs sont, d'une part, contradictoires dans leurs logiques et modalités d'action et sont, d'autre part, conditionnés réciproquement c'est-à-dire qu'ils sont reliés et qu'on ne peut accorder la priorité à un objectif au détriment d'un autre. Quant à la continuité de l'outil, celle-ci suppose que l'outil puisse demeurer, qu'il ne change en rien, qu'il soit toujours ressort d'action au regard des objectifs préexistants et que les acteurs en fassent toujours usage. Mais comment peut-on évoluer en restant dans la continuité ? La survie de l'outil exige donc une prise en charge de la tension / paradoxe entre évolution et continuité (Dumez et al., 2013).

L'ambidextrie contextuelle nous apprend que c'est le contexte organisationnel qui, à travers ses normes et ses valeurs culturelles, permet aux acteurs (managers) d'organiser leur temps de travail de manière à combiner les dimensions contradictoires de leurs activités (Birkinshaw et Gibson, 2004). Les managers sont en effet, ceux qui encadrent les agents à la base et qui sont responsable des activités à réaliser pour atteindre les objectifs. Leur rôle est de ce point de vue essentiel voire indispensable (Smith et Tushman, 2004). Ils sont les figures clés de la transformation des organisations à partir des choix et des actions stratégiques qu'ils opèrent, de même que les processus de prise de décisions sous-jacentes à ces choix et ces actions.

Cependant, les processus d'adaptation des acteurs au niveau individuel dans la réalisation de l'ambidextrie n'ont pas été suffisamment explorés (Raisch et al., 2009). Même si Birkinshaw et Gibson (2004) ont identifié quatre typologies de comportements individuels ambidextres dans les structures déjà ambidextres, les travaux portant sur la manière dont les managers au sein des structures organisationnelles qui tentent d'acquérir une aptitude à réaliser l'articulation

entre des logiques organisationnelles aux modalités peu compatibles, ont reçu une moindre attention. Pour Stettner et Lavie (2014), le rôle des managers dans les formes d'organisation ambidextres surtout celles qui sont caractérisées par la multiplicité des acteurs n'a quasiment pas fait l'objet de travaux de recherche.

Néanmoins, certains auteurs à travers la littérature ont réfléchi à la manière dont les managers peuvent exploiter les paradoxes à leur avantage. Perret et Josserand (2003) invitent à rompre avec les conceptions et les pratiques habituelles qui s'appuient sur les principes de logique scientifique en remettant en cause leur manière de penser et d'agir. Si pour ces auteurs, cette proposition est à la base de toute stratégie d'action paradoxale, comment s'effectue cette remise en cause ? Cette proposition quoique intéressante reste cependant peu opérationnelle.

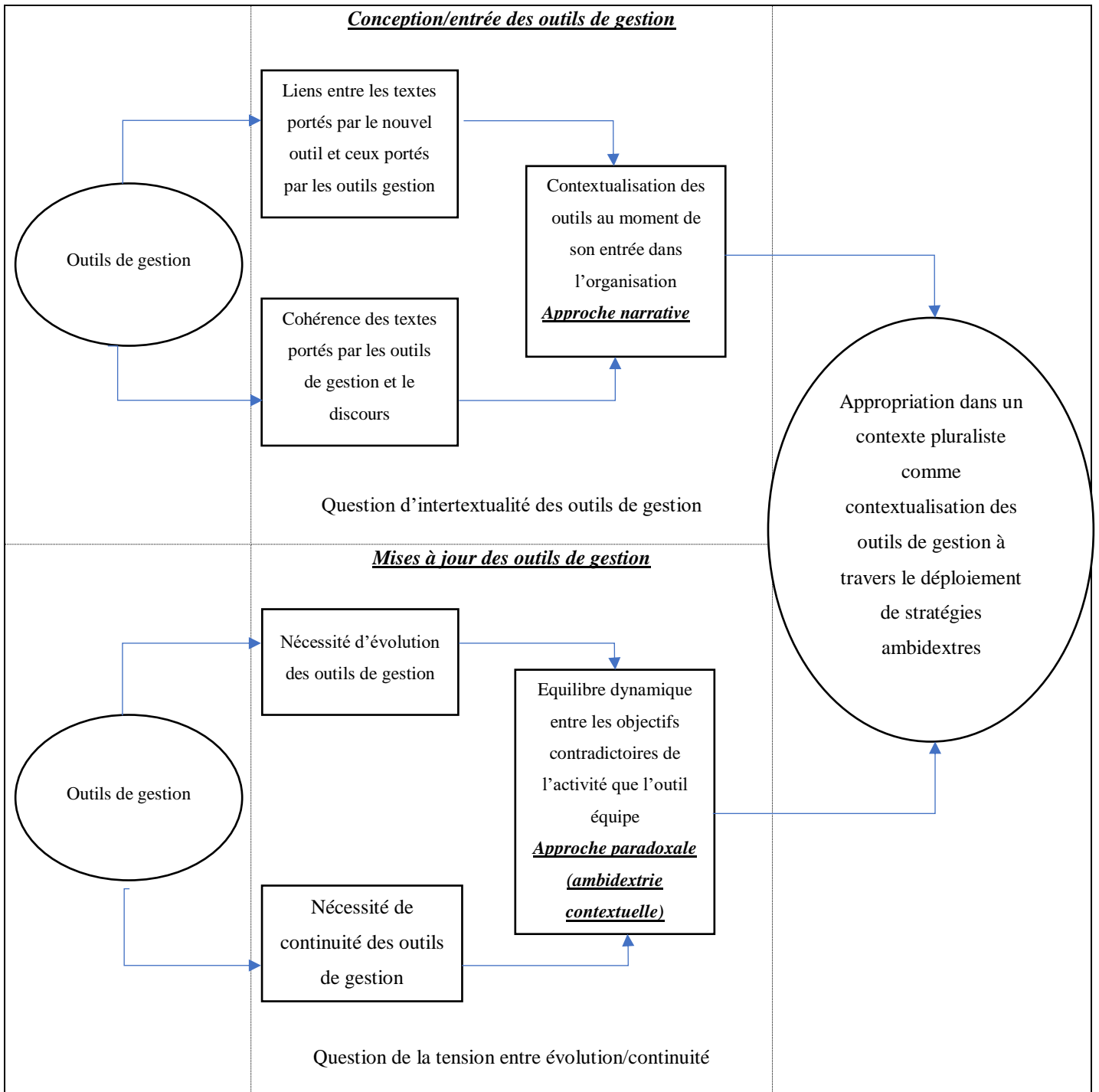
Dans une démarche plus volontariste, mettant toujours en exergue les choix stratégiques des acteurs, nous mobilisons la démarche proposée par Journée (2003) pour approfondir cette proposition. Cette démarche que nous qualifions de dynamique semble intéressante dans la mesure où il engage l'acteur dans un travail routinier : l'ambidextrie n'est plus à considérer comme un état mais une dimension vers laquelle les structures et les acteurs cherchent à tendre. Journée (2003, p. 247) suggère aux managers de « concevoir et gérer l'articulation des dimensions contradictoires d'un problème de gestion sans chercher à le réduire à une seule dimension ». Plus exactement, dans un premier temps, il s'agit « d'énoncer c'est-à-dire de formuler puis d'explicitier le paradoxe » ou la tension (p. 224) afin de pouvoir le mobiliser dans l'activité managériale. Formuler le paradoxe / tension c'est le qualifier à partir de son explicitation. Cette explicitation consiste à structurer les expériences vécues et les connaissances par rapport au projet d'action de sorte à gagner en compréhension afin d'agir. Il s'agit d'appréhender très précisément les origines et les causes ayant conduit à ressentir la tension entre évolution et continuité de l'outil de gestion à partir d'une analyse très contextualisée de l'environnement organisationnel, de ses parties prenantes et de ses activités. L'exercice de caractérisation de la tension devient pour le manager un « outil de compréhension, de diagnostic et d'investigation » (p. 247) de la réalité organisationnelle. L'intérêt d'identifier les sources de tension réside dans la possibilité pour les managers de se prémunir contre une qualification rapide d'une situation jugée complexe et une mauvaise prise en charge des problèmes organisationnels. Dans un second temps, il propose un dépassement

de la tension en identifiant « des pistes de solutions » pouvant encourager « la pluralité des points de vue et des pratiques qui coexistent » au sein de l'organisation. Ces pistes de solution sont en lien avec les sources identifiées préalablement. Pour que ces pistes de solutions permettent aux managers de ne pas s'enfermer dans la tension au risque d'entraîner une paralysie de l'action collective, Clergeau et ses co-auteurs (2006) propose que ces solutions soient élaborées dans le cadre de discussion collective. Ces dernières évitent aux managers d'être seuls face au paradoxe et de reconstruire collectivement le sens de la situation. A travers cette démarche, les tensions peuvent être considérées comme « des outils utiles et puissants », permettant de transformer la réalité organisationnelle en investiguant des situations de gestion avec tout ce qu'elles contiennent d'antinomique. Elle permet de déboucher sur une articulation dynamique et équilibrée entre évolution et continuité des outils de gestion et sur une harmonisation entre le discours organisationnel et les pratiques effectives.

CONCLUSION

Notre recherche posait la question des théories capables de servir de socle théorique à l'étude des modalités nécessaires à l'appropriation des outils de gestion dans un contexte pluraliste. A cet effet, les modalités d'appropriation des outils de gestion ont été étudiées par le prisme de deux approches théoriques différentes que nous estimons complémentaires : l'approche narrative des organisations et l'approche par les paradoxes. L'appropriation des outils de gestion à l'aune de l'approche narrative suppose de considérer les outils de gestion comme des textes et invite les managers à construire leur discours de sorte à créer non seulement du lien entre les nouveaux outils de gestion et ceux existant mais aussi de la cohérence entre ces outils et le discours organisationnel. Toutefois, la pluralité et l'hétérogénéité des voix au sein de l'organisation dont le contexte est en perpétuel mutation imposent de nouveaux objectifs qui peuvent se révéler en tension avec ceux existant. Un travail managérial est donc nécessaire pour prendre en charge la tension entre évolution et continuité des outils de gestion qui équipent l'activité afin de permettre leur mise à jour et d'entretenir leur dynamique d'appropriation. Nous proposons dans le schéma ci-dessous une synthèse de l'articulation des deux approches théoriques pouvant servir d'étude à l'appropriation des outils de gestion en contexte organisationnel pluraliste.

Schéma de l'appropriation des outils de gestion à travers le prisme de l'approche narrative et de l'approche par les paradoxes



Appropriation des outils de gestion dans un contexte pluraliste

Si l'approche narrative éclaire sur la manière dont un outil s'intègre parfaitement au sein d'un contexte organisationnel, l'apport de l'ambidextrie contextuelle en tant qu'approche paradoxale quant à elle réside dans sa capacité à entretenir la dynamique de contextualisation des outils de gestion à travers le déploiement de stratégies managériales ambidexres contextuellement.

L'articulation entre ces deux approches constitue une voie de recherche intéressante. Elle pose déjà les jalons utiles pour servir de fondement à l'étude de l'appropriation des outils de gestion dans un contexte pluraliste.

Toutefois cette articulation théorique mérite d'être approfondie tant sur la question de la pertinence de la tension entre évolution et continuité des outils de gestion que sur celle de l'ambidextrie contextuelle à être appréhendé comme un mode de gestion particulièrement propre à cette tension.

Nous envisageons comme perspective de recherche empirique d'éprouver notre proposition théorique dans un cadre très particulier, celui des organisations de gestion des risques majeurs. En effet, à l'heure où des pressions environnementales, institutionnelles et citoyennes se font de plus en plus forte pour inciter ces organisations qui évoluent dans le secteur public et sont enracinées dans un paradigme techniciste fondée sur la culture de l'ingénieur à faire participer les citoyens à la gestion des risques, il est important que les réponses apportées à cette requête ne se basent pas que sur la rationalisation des comportements. L'enjeu de l'appropriation des outils de gestion des risques par les citoyens réside aussi dans la capacité de ces outils à permettre la collaboration entre acteurs professionnels et non professionnels de la gestion des risques dans un nouveau contexte où la résilience des territoires repose également sur des acteurs profanes.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdallah, C. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion*, (5), 61-76.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Autissier, D., & Derumez, I. V. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, (5), 115-130.
- Barker, J.R. (1993). Tightening the Iron Cage : Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Bernard-Weil, E. (1999). La théorie des systèmes ago-antagonistes. *Le débat*, (4), 106-120.
- Bernoux, P. (2002). Le changement dans les organisations : Entre structures et interactions. *Relations industrielles/Industrial relations*, 57(1), 77-99.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-61.
- Bjerregaard, T., & Jonasson, C. (2014). Managing unstable institutional contradictions : The work of becoming. *Organization Studies*, 35(10), 1507-1536.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization : A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative science quarterly*, 36, 106-126.
- Bouchikhi, H. (1998). Living with and Building on Complexity : A Constructivist Perspective on Organizations. *Organization*, 5 (2), 217-232.
- Bourguignon, A., & Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 31-61.
- Brown, M. H. (1990). Defining stories in organizations : Characteristics and functions. *Annals of the International Communication Association*, 13(1), 162-190.
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes : A relational view. *Human relations*, 55(5), 483-503.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2, 169-187.
- Czarniawska, B. (2005). De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue française de gestion*, 31(159), 359-371.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts : Rethinking theoretical frames. *Human relations*, 60(1), 179-215.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 77-92.
- Dumez, H., Gigout, E., & Journé, B. (2013). La visée externe et interne des dispositifs d'accountability. *Revue française de gestion*, (237), 171-180.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Giordano, Y. (2003). Les paradoxes : une perspective communicationnelle. In Perret, V., et Jossierand, E. (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Paris, Ellipses, 115-128.

- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, (6), 15-42.
- 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 et avenir*, (4), 237-257.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Université de Saint-Etienne.
- Guilmot, N., (2016). Les paradoxes comme sources de résistance au changement. *Revue française de gestion*. (258), 29-44.
- Hatchuel, A. (2005b). Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion. In Teulier R., Lorino P. (dir), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, 72-92.
- Hatchuel, A., et Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Economica.
- Honoré, L., & Frank, L. (2018). L'ambidextrie comme mode de résolution des tensions distance/proximité : le cas du fonctionnement d'une administration ultramarine. *Management Avenir*, (6), 79-102.
- Jansen, J. J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts : Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & Van de Ven, A. H. (2009). Doing which work ? A practice approach to institutional pluralism. In Lawrence T., Leca, B. and R. Suddaby. (Eds) *Institutional work : Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, UK : Cambridge University Press. 284-314.
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648.
- Journé, B. (2003). Les paradoxes de la gestion de la sûreté nucléaire. In Perret, V., & Josserand, E. (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Paris, Ellipses, 223-252
- La Ville V.I. (de) & Mounoud E., « Au-delà du discours. Les arts de faire dans la fabrication de la stratégie », *Actes Conférence de l'AIMS*, Le Havre, 2004.
- La Ville V. I. (de) & Mounoud E. (2003). Between Discourse and Narration : How can Strategy be a Practice ? in Czarniawska B. et Gagliardi P. (eds.), *Narratives We Organize By*. John Benjamins Publishing, Amsterdam, 11, 95-113.
- Lièvre P., Aubry M. (2008). L'ambidextrie des chefs de projet : le cas des expéditions polaires, in Colloque Gérer la tension entre exploration et exploitation, IREGE, Université de savoie, 26 Septembre.
- Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Groupe ESSEC.
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71-87.
- Moison, J. C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, (1), 213-226.
- Moison, J. C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve des organisations. *Paris : Editions Seli Arslan*.

- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity : a bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450-465.
- Perret, V., & Josserand, E. (2003). La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. In Perret, V., et Josserand, E. (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Paris, Ellipses, 5-22.
- Piette, I., & Rouleau, L. (2008). Le courant discursif en théories des organisations : un état des lieux. *Cahiers de recherche du GÉPS*, 2(2).
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*. 14(4), 562-578.
- Proulx S. (2002). Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir. *Annales des télécommunications*, 57(3-4), 180-189.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Ragaine, A., Oiry, E., & Grimand, A. (2014). Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(2), 9-37.
- Riffaterre, M. (1981). L'intertexte inconnu. *Littérature*, 4-7.
- Riffaterre, M. (1980). La trace de l'intertexte. *La pensée*, (215), 4-18.
- Rouleau, L. (2005). Micro - Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving : How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Schad J., Lewis M.W., Raisch S. et Smith W.K. (2016). Paradox research in management science : Looking back to move forward, *Academy of Management Annals*, 10 (1), 5-64.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W.K. et Tushman, M.L. (2004). Managing strategic contradictions : a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16 (5), 522-536.
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic management journal*, 35(13), 1903-1929.
- Stohl, C., & Cheney G. (2001). Participatory Processes / Paradoxical Practices. Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407.
- Taylor, J. R. (1993b). *Rethinking the theory of organizational communication : How to read an organization*. Norwood, NJ : Ablex Publishing Corporation.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations : Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5) 567-582.
- Vaujany (De), F.X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS. Questions de société. Colombelles.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing : for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.