

Appel à communication de la XXXIII^{ème} Conférence de l'AIMS - Montréal

« Réassembler le(s) monde(s), Réincarner le management »

ST-AIMS 1 : Acteurs, processus et pratiques de la transformation organisationnelle

L'appropriation des outils de contrôle par les acteurs des organisations publiques : une analyse sous le prisme des « mondes »

Céline Vogel

celine.vogel@uha.fr

Université de Haute-Alsace, CREGO

16 rue de la Fonderie 68100 Mulhouse, France

Résumé

Sous l'impulsion des idées issues du « *Nouveau Management Public* » (Hood, 1991), la sphère publique est confrontée à un phénomène de managérialisation, se matérialisant notamment au travers du déploiement d'outils de contrôle (De Vaujany, 2006), et transformant son mode de fonctionnement. Si la littérature fait état de cas de difficultés dans le déploiement et l'utilisation de ces outils (Fabre, 2013 ; Bollecker, 2016), peu de travaux se sont interrogés sur la question de l'appropriation des outils de contrôle par les acteurs censés les utiliser. Pour aborder cette problématique, le cadre théorique des *Économies de la Grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991), a été retenu. Ce cadre, issu de la sociologie pragmatique, permet de caractériser l'appropriation des outils de contrôle au travers de différents ordres de légitimité, appelés « mondes ». Cette recherche s'appuie sur une démarche qualitative avec étude de cas unique (Yin, 2018). Le choix du terrain de recherche s'est porté sur une université pluridisciplinaire avec santé de l'Est de la France, au sein de laquelle 53 entretiens semi-directifs ont été réalisés. L'échantillon de répondants a été construit de manière à recueillir la plus grande diversité de discours sur les outils de contrôle. Les résultats, qui soulignent une diversité de types d'appropriation des outils, contribuent à éclairer les acteurs engagés dans l'implantation de nouveaux outils ou dispositifs de contrôle, en permettant un meilleur accompagnement au changement (notamment dans la transformation des pratiques de gestion et/ou de contrôle) au sein d'un environnement marqué par une pluralité de valeurs ou de « mondes ».

Mots clé : Management public, Acteurs organisationnels, Outils de contrôle, Appropriation, *Économies de la Grandeur*

La managérialisation que connaît la sphère publique sous l'impulsion des principes issus du « *Nouveau Management Public* » (Hood, 1991), dit « *NMP* », s'est accompagnée d'un accroissement considérable des outils de contrôle (De Vaujany, 2006). Ces outils, matérialisant en partie la nouvelle logique managériale, ne se déploient pas de manière monolithique au sein des organisations publiques. En effet, la littérature scientifique fait état de cas de difficultés dans le devenir de ces outils, une fois ces derniers entre les mains des acteurs censés les utiliser (Drevetton et Rocher, 2010 ; Fabre, 2013 ; Bollecker, 2016).

Ces constats ont amené des chercheurs à s'interroger sur la question de l'appropriation (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006) des outils de contrôle, ouvrant la voie à des études sur la construction de sens et de légitimité autour de ces objets, devenus d'un usage courant. Toutefois, il apparaît que le sujet n'est pas encore épuisé et la question du sens accordé à ces outils se pose avec d'autant plus d'acuité, qu'ils proviennent principalement du secteur privé, milieu dont les pratiques de contrôle seraient *a priori* éloignées de celles des organisations publiques. Ces observations ont conduit à la problématique suivante : *comment les acteurs des organisations publiques s'approprient-ils les outils de contrôle ?*

Pour adresser cette problématique, le cadre théorique des *Économies de la Grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991) a été mobilisé. Dans cet ouvrage issu de la sociologie pragmatique, les deux auteurs présentent différents registres de justification, appelés « *mondes* », dans lesquels les individus puiseraient tour à tour des arguments afin de justifier leurs actions. Ce prisme analytique offrant également de l'espace à la matérialité, il permet l'étude de la place des objets dans un environnement marqué par une pluralité de valeurs. De

cette manière, ce cadre théorique permet d'appréhender la perception et le rôle attribué aux outils de contrôle, suivant un large panel de valeurs mobilisées.

Cette étude empirique repose sur une démarche qualitative avec étude de cas unique (Yin, 2018). Une université publique française pluridisciplinaire avec santé a constitué le terrain de cette recherche. L'objectif a été de recueillir une grande diversité de discours sur les outils de contrôle et à ce sujet, il est utile de souligner que la littérature scientifique présente l'université comme une organisation pluraliste, traversée de différentes logiques (Boitier et Rivière, 2016) ou représentations de la performance (Larouche et al., 2012), liée à la présence d'objectifs et d'intérêts multiples (Denis et al., 2001 ; Denis et al., 2007).

Il est également utile de préciser que pour cette étude, les outils de contrôle sont appréhendés au sens de « *package* », tel que défendu par Malmi et Brown (2008). Cette conception illustre un ensemble hétérogène d'outils et de dispositifs (logiciels de gestion, indicateurs d'activité et de performance, règles, pratiques, valeurs, etc.), permettant de garantir la convergence des comportements et l'atteinte des objectifs fixés par les individus aux commandes de l'organisation.

La première partie de cet article expose le développement des outils de contrôle à la lumière des travaux existants. Il est également fait état des principales difficultés soulignées par la littérature ainsi que des raisons qui poussent la recherche à s'intéresser à la question de l'appropriation. Dans cette partie, des travaux plus généralistes que le contrôle, portant par exemple sur les outils de gestion, pourront être mobilisés. Ce choix se justifie par le fait que des travaux adoptant un positionnement plus généraliste, peuvent également se révéler pertinents pour cette recherche. La première partie se conclut avec la justification du cadre théorique et de la démarche méthodologique retenus pour cette étude. La seconde partie présente les résultats de la recherche, à savoir les différents types d'appropriation des outils de

contrôle que cette étude empirique a permis d'observer. Ces résultats sont le fruit du rapprochement entre les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et les rôles attribués aux outils de contrôle par les acteurs organisationnels. Enfin, la troisième partie discute des résultats et apporte des pistes de réflexion supplémentaires aux rôles et perceptions des outils de contrôle au sein des organisations publiques, contribuant à approfondir la question de l'appropriation de ces outils par les acteurs organisationnels. L'objectif de cette étude est de permettre un meilleur accompagnement au changement dans les organisations, notamment au travers d'une meilleure prise en considération des rôles attribués aux outils matérialisant ces changements.

Bien que cet article se concentre principalement sur l'université publique française, les éléments et les résultats mentionnés, peuvent concerner d'autres organisations, publiques ou non, confrontées à une pluralité de valeurs et représentations. Cet article peut également permettre des comparaisons avec d'autres contextes nationaux.

Il est également utile de souligner que l'étude développée dans cet article est issue d'un travail doctoral, soutenu fin novembre 2023.

1. LE DEVELOPPEMENT DES OUTILS DE CONTRÔLE ET LA QUESTION DE LEUR APPROPRIATION PAR LES ACTEURS ORGANISATIONNELS

1.1. La managérialisation de la sphère publique et les difficultés rencontrées avec les outils de contrôle

Depuis une quarantaine d'années, les principes du « *Nouveau Management Public* » (Hood, 1991), dit « *NMP* », imprègnent le secteur public de nombreux pays, modifiant sa structure et son fonctionnement. À l'origine de ces nouvelles pratiques, se trouverait un besoin de

modernisation des services publics, afin d'en accroître l'efficacité de performance, ainsi qu'un besoin de transparence et une volonté de rationaliser et mieux planifier les politiques gouvernementales (Townley et al., 2003). Bien que le NMP se soit diffusé au-delà des frontières des pays anglo-saxons qui l'ont vu naître, il ne s'est pas imposé dans tous les pays avec la même force (Dunleavy et al., 2006). Néanmoins, une de ses manifestations les plus visibles, serait l'accroissement des outils de contrôle, et plus largement de gestion, émissaires de ce nouvel esprit managérial au sein des organisations publiques.

La plus grande importance accordée aux outils de contrôle dans le pilotage des établissements publics (Ter Bogt et Scapens, 2012) a mis en évidence un véritable « *paradoxe culturel* » (Giauque et Emery, 2005) entre les valeurs défendues par le service public « *lequel est supposé s'appuyer sur des principes éthiques, tels que la neutralité, la défense de l'intérêt général par rapport aux intérêts particuliers, l'équité ou la solidarité* » (Bartoli et al., 2011, p.630) et les valeurs d'efficacité et de performance, promues par les idées du NMP (Hood, 1991). Ces transformations soulèvent la question de la transférabilité de tels outils dans le domaine public, suscitant des interrogations et des potentielles tensions (Bartoli et al., 2011). Dans ce contexte, se pose la question de la perception et de l'utilisation des outils de contrôle par les acteurs des organisations publiques, en France, comme à l'étranger.

Dans le cadre d'une étude anglo-saxonne, des chercheurs ont montré que la comptabilité de gestion n'est ni neutre, ni objective, mais négociée dans le cadre de rivalités interprofessionnelles, où les acteurs cherchent à se répartir le surplus de valeur (Cooper et Hopper, 2006). En France, les travaux de Drevet et al. (2012) dévoilent également des différences de représentation quant à la finalité de la comptabilité de gestion au sein d'un même établissement universitaire : aide à la décision stratégique, quantification et rationalisation du fonctionnement, outils aux vertus pédagogiques ou d'optimisation du contrôle financier.

Les évolutions des systèmes de contrôle mis en place par les organisations ne se traduiraient pas par une adoption mimétique et linéaire, mais seraient le fruit d'interactions complexes et processuelles dans lesquelles les conflits de logiques ont une large part (Ezzamel et al., 2012). De cette manière, les outils de contrôle peuvent susciter des réticences et être diversement acceptés selon l'acteur et sa fonction. Eu égard à ces observations, il s'avère intéressant de se questionner sur le devenir de la nouvelle logique gestionnaire – matérialisée en partie par les outils de contrôle – dans la sphère publique qui constitue un environnement *a priori* étranger à ces habitudes de pilotage, issues du secteur privé. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que la recherche en sciences de gestion et du management fait état de nombreux cas de difficultés dans l'implémentation et l'utilisation des outils de contrôle, et plus largement de gestion, au sein des organisations publiques.

Parmi les exemples issus de la littérature, Drevet et Rocher (2010) présentent l'évolution d'un outil de gestion au sein d'une région française, qu'un manque d'implication des acteurs concernés par le déploiement de cet outil, a finalement conduit à son abandon. D'autres études, portées plus particulièrement sur le cas de l'université publique française, soulignent comme difficulté à l'implémentation des outils de gestion, leur incapacité à représenter la complexité du réel (Bessire et Fabre, 2011), mettant ainsi en lumière les limites de la gestion de certaines activités universitaires par les seuls outils de gestion. Toujours dans le même environnement, d'autres études mettent en exergue la présence de clivages internes autour de l'utilisation de des outils de gestion (Bollecker, 2016) et plus particulièrement autour de l'allocation des ressources financières (Fabre, 2013). Menant aux mêmes résultats – toutefois dans une université australienne –, les travaux de Moll et Hoque (2011) montrent que les acteurs organisationnels peuvent influencer fortement la légitimité des systèmes de contrôle. Par leur pratique régulière de cet outil, ils sont en effet susceptibles de l'utiliser de façon à faire avancer leur propre vision de ce qui est légitime.

D'autres organisations publiques, telles que l'hôpital (Martineau, 2012) ou les structures artistiques (Amans et al., 2010), semblent *a priori* également étrangères aux pratiques gestionnaires matérialisées par les outils et peuvent être le terrain de recherches sur l'utilisation de ces outils. Face à l'ensemble de ces constats, la littérature scientifique s'est penchée sur le devenir de ces outils, une fois ces derniers entre les mains des acteurs censés les utiliser et ont investigué la question de l'appropriation. Par ailleurs, la littérature souligne qu'habituellement les acteurs amenés à travailler avec un nouvel outil, font rarement l'objet d'études (Martineau, 2008). En effet, ces derniers étant fréquemment considérés comme « *passifs* » face à un outil souvent imposé de manière verticale. Ces observations invitent à s'intéresser à la notion d'appropriation.

1.2. L'intérêt croissant porté à la question de l'appropriation

Les premiers travaux sur l'appropriation proviennent des deux auteurs Rice et Rogers (1980), qui ont cherché à comprendre la diffusion d'une innovation technologique au sein d'une organisation. Leur objectif était alors d'identifier les facteurs favorisant l'appropriation. Face à l'accroissement des outils de contrôle ainsi qu'aux difficultés dont fait état la littérature dans l'implémentation et l'utilisation de ces outils, cette notion d'appropriation, qui était alors encore peu étudiée, est devenue l'objet de nombreux travaux de recherche (Grimand, 2006 ; De Vaujany, 2006 ; Bédé et al., 2012 ; Lemaire et Nobre, 2014).

Il est à noter que l'appropriation se distingue d'autres termes proches, tels que « *la diffusion* », « *l'adoption* », « *l'usage* » ou encore « *l'assimilation* », dans la mesure où cette notion relève d'une interaction intime entre l'utilisateur et l'outil, de la construction de sens et pas uniquement d'un choix stratégique de l'organisation, imposé aux individus. Toutefois, ces termes peuvent être présents, voire représenter une étape du processus d'appropriation.

Définir ce qu'est l'appropriation

Rabardel (1995, p.12) définit l'appropriation comme « *le processus par lequel le sujet reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité significative pour lui.* » Cette notion sous-tend une interaction qui entraîne un double mouvement de modification : l'acteur est influencé par l'outil, au travers des nouvelles compétences que lui offre l'outil, de même que l'outil est transformé par l'acteur, par le sens qui lui est alors attribué. De cette manière, l'appropriation peut impliquer une modification de l'usage initialement prévu pour l'outil et se traduire par une « *résistance* » ou un « *détournement* » de l'outil (Lemaire et Nobre, 2014). Ces transformations, apportées à l'outil, représenteraient des preuves de son appropriation, qui, mobilisant de nouveaux leviers de compréhension, reconsidère la relation entre l'acteur et l'outil, ainsi que la fonction et le sens attribués à l'outil.

Pour appréhender la dynamique de l'appropriation, De Vaujany (2006) propose plusieurs axes de réflexion. Premièrement, l'auteur souligne la nécessaire flexibilité instrumentale et interprétative de l'outil, qui permettrait à la dimension créative présente dans le processus d'appropriation, de se produire. De Vaujany (2006, p.117) souligne à cet effet, qu'en l'absence de cette dimension créative « *l'appropriation perd sa raison d'être au profit de notions plus usuelles comme celles d'utilisation, d'usage ou bien d'acceptation* ». Le second axe consiste à considérer l'appropriation du point de vue des concepteurs (comme un processus à optimiser) et des utilisateurs (comme un apprentissage que l'individu va devoir effectuer pour rendre l'outil propre à un usage). Enfin, un troisième axe présente l'appropriation comme un processus constitué de différentes phases. Ce processus débiterait dès la conception de l'outil et son allusion au sein de l'organisation, lors d'une phase appelée « *pré-appropriation* ». Interviendrait ensuite une « *appropriation originelle* » de l'outil, suivie d'une période au cours de laquelle se

succèderaient réinterprétations et réappropriations successives de l'outil, suivant les expériences et apprentissages qu'en ferait l'utilisateur (De Vaujany, 2006).

Bien qu'une certaine constance dans l'utilisation de l'outil puisse apparaître, cela ne signifie pas la fin du processus d'appropriation. En effet, l'introduction de nouveaux outils, l'arrivée de nouveaux acteurs ou encore les changements organisationnels, peuvent continuer à faire évoluer les outils et l'appropriation qui en est faite (De Vaujany, 2006). Toutefois, pour ce travail de recherche, l'appropriation des outils de contrôle est étudiée à un instant T.

La notion de légitimité présente dans l'appropriation

La littérature scientifique soutient qu'une appropriation réussie passe par sa légitimation en interne (Bédé et al., 2012). Cette légitimation reposerait sur « *un processus complexe de nature à la fois symbolique, cognitive, identitaire* » (Buisson, 2006, p.157). En retour, l'appropriation d'un outil participerait également à sa légitimité, soulignant un renforcement mutuel (Dekli, 2021). De cette manière, développer la question de la légitimité, constituerait un moyen d'approfondir l'étude et la compréhension de l'appropriation.

Suchman (1995, p.574) définit la légitimité comme : « *une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions.* » Selon Suchman (1995), la légitimité qui se construit autour de l'outil, relèverait de trois ordres, non-hermétiques : pragmatique, moral et cognitif. La légitimité pragmatique reposerait sur les bénéfices et avantages tirés de l'utilisation de l'outil. Il s'agit de la capacité de l'organisation à satisfaire les intérêts des différents acteurs sociaux. La légitimité morale n'apporterait pas un bénéfice immédiat à l'acteur, mais s'intégrerait dans les valeurs, notamment lorsque les résultats ne sont pas mesurables. Il s'agit de la « *bonne chose à faire* ». Enfin, la légitimité cognitive représente l'acceptation d'un fait comme allant de soi

(Debenedetti et Philippe, 2011). Elle est liée aux représentations symboliques, culturelles et cognitives de l'organisation, à l'origine des représentations des acteurs (Portal et Demaret, 2018).

Quatre regards sur la dynamique de l'appropriation

Dans une démarche d'enrichissement de la compréhension de l'appropriation, Grimand (2012) propose quatre regards sur la rencontre acteur-outil. La perspective rationnelle ou instrumentale, soutient que l'appropriation serait un vecteur d'amélioration de la performance et de l'efficacité. Sous la perspective socio-politique, l'appropriation des outils serait « *un enjeu dans la structuration des rapports sociaux* » (Grimand, 2012, p. 243) et résulterait du jeu des acteurs, notamment à des fins personnelles. La perspective cognitive considère l'outil comme un vecteur potentiel d'apprentissage ainsi qu'une source de réflexivité sur sa propre pratique. De cette manière, l'outil peut être défini comme une sorte de prolongement des capacités cognitives humaines. Enfin, la perspective symbolique voit l'appropriation des outils comme un processus de construction de sens, les outils constituant une sorte de support identitaire.

1.3. Une nouvelle lecture de l'appropriation au travers des « *mondes* »

L'espace offert à des rationalités multiples, appelés « *mondes* », fait des *Économies de la Grandeur* un prisme analytique particulièrement intéressant pour l'étude de situations marquées par le changement et/ou une pluralité de valeurs. Il est à noter que ce cadre suscite un intérêt croissant, à en juger par les nombreux travaux en sciences de gestion et du management, francophones mais aussi anglophones, qui le mobilisent (Annisette et Richardson, 2011 ; Chenhall et al., 2013 ; Amans et al., 2020).

À ce sujet, une étude publiée au Royaume-Uni (Grattarola, 2021) souligne l'abondante littérature qui s'est développée autour des *Économies de la Grandeur*, notamment après que l'ouvrage ait été traduit en anglais en 2006. Cette littérature s'inscrit dans l'étude de problématiques liées à des cas de pluralisme, notamment lorsque l'exercice de la rationalité instrumentale se révèle limité et que les significations morales jouent un rôle de premier plan. Par exemple, une étude australienne (Gong et al., 2022), mobilisant ce cadre théorique, examine les façons dont des chefs d'établissement scolaire façonnent des cultures de contrôle de gestion distinctes, s'appuyant sur des perceptions plurielles du risque et apportant de cette manière des réponses innovantes.

La variété de visions et de légitimités que défend l'ouvrage, participerait à cet intérêt croissant et justifie le choix de mobiliser ce cadre théorique pour cette étude. Les *Économies de la Grandeur*, contrebalançant le poids déterminant des situations, redonnent une compétence critique aux acteurs. L'ouvrage offre également une meilleure prise en compte de la dimension morale des acteurs, par l'analyse des valeurs et intérêts mobilisés et les actions des acteurs (Annisette et Richardson, 2011).

En faisant de la matérialité une dimension-clé de leur concept, les *Économies de la Grandeur* offrent aux objets – donc aux outils de contrôle – une considération réelle. Les outils ne sont pas appréhendés comme de purs moyens techniques supposément neutres, mais comme des outils socialement situés et ambigus (Annisette & Richardson, 2011). En effet, selon Boltanski & Thévenot (1991), les outils, au-delà de leur fonction technique, confèrent de la valeur aux choses et aux êtres. De cette manière, ce cadre théorique permet l'analyse de l'appropriation des outils de contrôle, en fonction de différents ordres de légitimité.

2. LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR POUR CARACTERISER L'APPROPRIATION DES OUTILS DE CONTRÔLE

2.1. Le cadre théorique des *Économies de la Grandeur*

Pour adresser la problématique de cette recherche, le cadre théorique des *Économies de la Grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991) a été mobilisé. Cet ouvrage expose une pluralité de registres de justification, appelés « *mondes* » et s'intéresse aux arguments avancés par les individus en cas de désaccord et à la manière dont ces « *mondes* » (sortes de kits de justification) sont mobilisés pour défendre des points de vue opposés. De cette manière, chaque monde constituerait un ordre de légitimité. Il est à noter que c'est la situation qui conduit à la mobilisation des mondes par les individus et que les personnes ne peuvent pas être directement rattachées à un monde en particulier.

Boltanski et Thévenot (1991) distinguent six mondes initiaux, auxquels deux mondes supplémentaires ont été ajoutés ultérieurement. Ces mondes sont ceux de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel, auxquels il faut ajouter le monde vert (Lafaye et Thévenot, 1993) et le monde connexionniste (Boltanski et Chiapello, 1999).

- *Le monde de l'inspiration*

Dans ce monde, l'état de grand est défini par la spontanéité et les émotions. Ce monde défend des principes de liberté, de passion et de créativité, s'apparentant à la figure que représentent le chercheur, le génie ou encore l'artiste. Ainsi, dans ce monde « *est écarté tout ce qui, dans d'autres mondes, soutient et équipe l'équivalence, comme les mesures, les règles, l'argent la hiérarchie, les lois, etc. [...] Dans ce monde, les personnes peuvent être plus ou moins grandes tant qu'elles sont toutes susceptibles de connaître le jaillissement de l'inspiration et d'accéder ainsi à la perfection et au bonheur.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 200) ;

- *Le monde domestique*

Le monde domestique s'attache à défendre la tradition ainsi que la hiérarchie, qui est à l'origine des relations entre les êtres. Les individus sont toujours définis par une relation de subordination. Le monde domestique « *apparaît chaque fois que la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens.* » (Ibid., p.206) ;

- *Le monde de l'opinion*

Dans ce monde, c'est la notoriété qui fait la grandeur, le principe ordonnateur étant celui de l'opinion du public. Les êtres grands sont ceux qui sont reconnus ou célèbres. Dans le monde de l'opinion, les individus peuvent « *poser un ordre sur les êtres et s'accorder dans un monde juste en tenant compte uniquement de l'opinion des autres.* » (Ibid., p.223) ;

- *Le monde civique*

Dans ce monde, ce ne sont pas « *les personnes humaines qui accèdent aux états de grandeur supérieurs, mais les personnes collectives qu'elles composent par leurs réunions* » (Ibid., p.231). L'intérêt général est le principe ordonnateur, au détriment des intérêts particuliers des individus. Les grands êtres sont ainsi les masses et les collectifs (parti, fédération, comité) et l'accès à la grandeur n'est possible que par les intérêts collectifs ;

- *Le monde marchand*

« *Le monde marchand est donc peuplé d'individus, cherchant à satisfaire des désirs, tour à tour clients, concurrents, acheteurs ou vendeurs, entrant les uns avec les autres dans des relations d'hommes d'affaires.* » (Ibid., p.247). De cette manière, le monde marchand salue l'esprit de compétitivité et la réussite et les êtres grands, sont les riches, ceux qui savent tirer le meilleur profit des opportunités ;

- *Le monde industriel*

« L'ordonnance du monde industriel repose sur l'efficacité des êtres, leur performance, leur productivité, leur capacité à assurer une fonction normale, à répondre utilement aux besoins » Ibid., p.254). Est ainsi promu ce qui est performant, efficace et fiable. Dans ce monde, les individus sont désignés par une qualification professionnelle. L'expert, le spécialiste, l'opérateur représentent les états de grandeur ;

- *Le monde vert*

Dans ce monde, le bien commun relèverait de l'écologie et de la nécessité de protéger la planète. Lafaye et Thévenot (1993) ont cependant renoncé à cette nouvelle cité, qui ne respecterait pas le principe de commune humanité des *Économies de la Grandeur* (l'invocation de la nature implique des éléments naturels, tels que les animaux, et pas seulement des êtres humains) ;

- *Le monde connexionniste ou « par projets »*

Construit en 1999 par Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, le monde connexionniste devient la septième cité (le monde vert n'étant pas tout à fait considéré comme une cité pour les raisons exposées). La cité par projets défendrait une organisation axée sur l'appartenance à des réseaux (caractéristique d'une ère marquée par le développement des réseaux informatiques notamment), ayant pour conséquence l'exclusion comme état de déchéance de la cité.

Les *Économies de la Grandeur*, au-delà d'offrir aux individus toutes leurs capacités réflexives et de proposer un large panel de registres de justification ou de valeurs, permet également d'étudier la place des objets dans différentes situations. En effet, dans les mondes, les objets servent de points de repère permettant de discuter de la validité d'un argument. La justification ne se déroule jamais dans un contexte dénué de toute matérialité (les objets ne sont pas forcément des objets matériels ou physiques). Les *Économies de la Grandeur* offrent ainsi la

possibilité d'étudier le rôle attribué aux outils de contrôle par des acteurs animés de différentes visions et/ou valeurs.

2.2. La méthodologie de la recherche

Pour adresser la problématique de recherche et rester en cohérence avec le cadre théorique mobilisé, cette étude s'appuie sur une méthodologie qualitative ou « *compréhensive* » avec étude de cas unique (Yin, 2018). L'élément central que constitue la capacité réflexive des individus dans les *Économies de la Grandeur*, suppose une étude qui donne la parole aux acteurs. En effet, l'objectif de cette recherche est de comprendre le sens donné par les acteurs organisationnels aux outils de contrôle, dans l'appropriation qu'ils en font. Ainsi, l'entretien a représenté un mode privilégié de recueil d'informations. 53 entretiens semi-structurés ont été menés, ce qui représente environ 53 heures d'entretien à analyser.

Le terrain de recherche et la définition de l'échantillon

Parmi les organisations publiques, le choix du terrain de recherche s'est porté sur une université française. En effet, la littérature scientifique présente l'université comme une organisation pluraliste, animée de différentes logiques (Boitier et Rivière, 2016) ou encore de multiples représentations de la performance (Larouche et al., 2012), liée à la présence d'objectifs et d'intérêts multiples (Denis et al., 2001 ; Denis et al., 2007).

L'établissement universitaire en question, a été sélectionné pour son caractère pluridisciplinaire, avec un département « *santé* », donnant à voir une grande diversité de représentation de l'organisation universitaire publique. Cette université de taille moyenne plus, est implantée dans 5 villes. Pour l'année universitaire 2022-23, l'établissement compte environ 25'000 étudiants, répartis dans 12 composantes et environ 2'500 personnels universitaires, dont près

de 1'400 enseignants (dont environ 550 enseignants-chercheurs) et un peu plus de 1'100 personnels administratifs (nommés « *BIATSS*¹ »), répartis entre titulaires (la majorité) et contractuels, sont engagés au sein de l'université. Il est également important de souligner que la confidentialité requise pour cette étude, ne permet pas de contextualiser le cas en profondeur. Néanmoins, il peut être porté à la connaissance du lecteur l'existence de collégiums au sein de cette université. Chaque collégium fédère plusieurs composantes et représente un organe de coordination entre la présidence et les composantes. Toutefois, il n'a pas été accordé un statut particulier à l'existence de ces collégiums, si ce n'est la prise en compte de leurs présidents dans la constitution de l'échantillon, l'élément principal pour cette étude, restant le caractère multidisciplinaire de l'établissement et l'opportunité d'accès à ce terrain de recherche.

La constitution de l'échantillon de répondants s'appuie sur la littérature scientifique qui présente deux principaux groupes d'acteurs universitaires, à savoir les personnels enseignants et/ou chercheurs et les personnels administratifs (Musselin, 2008). Toujours d'après les travaux existants, les sous-groupes d'acteurs présentés dans le tableau ci-après, ont été identifiés :

Tableau 1 : L'échantillon de l'étude

¹ L'enseignement supérieur public français a recours à l'emploi de personnels non-enseignants, assurant des fonctions diverses et variées, regroupés sous l'acronyme « BIATSS » pour personnels des Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, Sociaux et de Santé.

| Catégorisation de l'échantillon | | | Nombre d'entretiens effectués |
|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Groupe 1 | Enseignants-chercheurs | Responsables de formation | 6 |
| Groupe 2 | | Directeurs de laboratoire | 14 |
| Groupe 3 | | Directeurs de composante | 6 |
| Groupe 4 | | Présidents de collègiums | 3 |
| Groupe 5 | | Membres de l'équipe présidentielle | 10 |
| Groupe 6 | Administratifs | Personnels BIATSS centraux | 5 |
| Groupe 7 | | Personnels BIATSS locaux | 9 |
| Total | | | 53 |

Les données ont été recueillies au travers d'entretiens individuels semi-directifs et une triangulation des données a été effectuée avec des données secondaires, issues de sources documentaires (tableaux d'indicateurs, organigrammes, bilans sociaux, sites internet, brochures, plaquettes, etc.). Le logiciel N'Vivo 12 a été utilisé pour le traitement de l'ensemble du matériau.

Loin de vouloir réduire le champ de la recherche, il est toutefois apparu dans le discours des répondants, un besoin de concrétiser les objets que représentent les outils de contrôle. **Pour cela, il a été choisi de retenir des outils mobilisés par une diversité d'acteurs et ne présentant pas une trop grande complexité technique, à savoir les indicateurs de formation et de recherche. En effet, ces outils représentent des « objets » transversaux concernant de multiples acteurs universitaires.** Ces supports sont régulièrement utilisés par les individus dans leur participation aux activités de l'université. En s'intéressant plus particulièrement aux indicateurs de performance, les chances peuvent être augmentées de recueillir une large variété de discours au sujet des outils de contrôle.

Identification et codage des types d'appropriation

Afin d'opérationnaliser l'identification de l'appropriation, une grille a été élaborée, s'appuyant sur les travaux existants et permettant d'établir une liste d' « indices ». À ce sujet, il est utile de mentionner que les résultats caractérisent l'appropriation par le « type » et non par l'intensité ou le stade de l'appropriation. Le tableau ci-dessous présente et justifie les critères retenus pour l'identification de l'appropriation :

Tableau 2 : Grille d'identification de l'appropriation

| <i>Éléments présents dans l'appropriation, d'après la littérature scientifique</i> | <i>Identification de l'appropriation dans cette étude</i> |
|---|---|
| <p>Maîtrise cognitive de l'outil (Proulx, 2001) ; apparition des premières routines d'utilisation (De Vaujany, 2006) ; intégration significative dans les routines de l'acteur (Proulx, 2001)</p> | <p>Pour cette étude, seuls les acteurs confrontés à l'utilisation des outils de contrôle ont été retenus. Cependant, une fréquence d'utilisation des outils est difficile à déterminer (des observations directes sur le terrain seraient sans doute nécessaires dans ce cas). Par ailleurs, la détermination d'une fréquence d'utilisation, ne figure, à notre connaissance, dans aucune étude. De même, la notion de « routine » reste relative, puisque susceptible de connaître des changements (De Vaujany, 2006).</p> |
| <p>Transformation possible de l'outil (artefact ou schème d'utilisation) (Grimand, 2006) ; nécessaire flexibilité instrumente (De Vaujany, 2006) ; dimension de création (Proulx, 2001)</p> | <p>Ces éléments restent également difficiles à définir en l'absence d'observations directes sur le terrain. Néanmoins, dans certains cas, les répondants ont fait part d'une modification possible des outils, afin que ces derniers correspondent davantage à leurs besoins.</p> |
| <p>Reconstruction de schèmes d'utilisation significatifs pour le sujet (Rabardel, 1995) ; construction de sens (Lemaire et Nobre, 2014) ; présence de la notion de légitimité (Suchman, 1995 ; Buisson, 2006 ; Bédé et al., 2012)</p> | <p>Ces éléments ont fait l'objet d'une analyse visant à identifier les types d'appropriation des outils de contrôle et les finalités qui leur sont attribuées.</p> |

L'identification des « types » d'appropriation s'appuie sur les principes et valeurs mis en lumière dans chaque monde de Boltanski et Thévenot. L'objectif a été de comprendre la

manière dont les outils de contrôle pouvaient être appropriés afin de défendre des principes différents. C'est en identifiant des récurrences dans les intérêts attribués aux outils, que le registre de codes a été construit. Le tableau ci-après présente des exemples de codage des types d'appropriation des outils de contrôle :

Tableau 3 : Exemples de codages des types d'appropriation des outils de contrôle

| <i>Codes des types d'appropriation</i> | <i>Verbatims associés</i> |
|--|---|
| <i>Outils de compréhension et de réflexion</i> | <i>« Les indicateurs sont utiles, il vaut mieux en avoir que ne pas en avoir du tout, mais ils vont plus dans le sens d'une invitation à la formation de soi. » Président de collégium</i> |
| <i>Outils de transparence et d'équité</i> | <i>« Notre type de fonctionnement avec la direction, est basé sur la mise en place d'énormément d'indicateurs, pour essayer de rendre équitable toute décision et d'être le plus transparent possible. » BIATSS local</i> |
| <i>Outils d'évaluation de la performance</i> | <i>« Les indicateurs, c'est pour évaluer notre performance sur un certain nombre de sujets » Directeur de composante</i> |
| <i>Outils de pilotage</i> | <i>« Les indicateurs sont très importants pour moi, pour piloter l'univers de recherche. Je me base sur ces indicateurs pour être le plus efficace. » Directeur de laboratoire</i> |

2.3. Les résultats : des types d'appropriation pluriels des outils de contrôle

Cette étude empirique a permis d'observer des types d'appropriation pluriels des outils de contrôle. Les différentes appropriations mises en lumière par cette étude sont présentées par « monde ».

Dans le **monde inspiré**, le type d'appropriation des outils de contrôle apparu dans les résultats, est celui qui attribue à ces objets la capacité de créer des connaissances et d'alimenter la

réflexion. Le rôle attribué aux outils de contrôle est celui de remettre les individus en question, de les inviter à être plus créatifs et à se dépasser. Les propos suivants en témoignent :

« Les indicateurs sont intéressants uniquement s'ils ont la capacité de générer de la remise en question. La remise en question elle doit être intrinsèque à l'activité de l'enseignement supérieur et de la recherche. On doit remettre en question aussi son enseignement. » Directeur de laboratoire

« Les indicateurs vont dans le sens d'une invitation à la formation de soi. Il faut rentrer dans la boîte pour voir ce qui se passe, mettre le doigt sur quelque chose et ne pas utiliser les indicateurs de manière manichéenne. » Président de collégium

Ainsi, les outils de contrôle, bien qu'ils ne figurent pas dans le répertoire d'objets propres au monde inspiré (puisque ce monde est caractérisé par tout ce qui échappe à la mesure), offrirait la possibilité aux acteurs organisationnels d'entamer une démarche compréhensive et réflexive, dénuée de tout autre intérêt, que le plaisir de l'exercice intellectuel et de la réflexion.

Dans le **monde domestique**, les outils de contrôle semblent davantage perçus comme des objets de médiation entre les individus, servant de base au dialogue et permettant de pacifier les rapports, du fait de leur caractère *a priori* transparent et objectif. Les propos suivants soulignent cette appropriation des outils de contrôle comme objets servant au dialogue :

« Un certain nombre de départements qui ont beaucoup de ressources parce qu'il y a de l'apprentissage, ont l'impression que c'est leur argent. Quand on leur montre avec des indicateurs que leur argent sert à payer déjà leurs heures et une fois qu'on a payé leurs heures, il ne reste plus grand-chose, ça explique et ça montre des choses. Et ça permet aussi de faire passer des messages. » Directeur de composante

« Les indicateurs nous servent de base de dialogue. Tout n'est pas gravé dans le marbre, la discussion est possible. » BIATSS local

« Avoir une bonne connaissance et maîtrise des dossiers et des indicateurs, donne une autorité. Dans les discussions, les indicateurs nous servent à être objectifs. » Vice-président

De cette manière, les outils de contrôle serviraient à objectiver une situation et à ne pas être dans l'émotionnel, ainsi que le monde domestique le préconise. En effet, ce monde tend à privilégier des relations stables et constructives, où chacun peut s'exprimer dans le respect de l'autre.

D'après cette étude empirique, dans le **monde de l'opinion**, les outils de contrôle serviraient d'objets permettant la mise en valeur d'un individu ou d'une structure. Au niveau personnel, les outils pourraient jouer le rôle de faire-valoir ou de support permettant de souligner la réussite et la notoriété. Cela semble particulièrement vrai dans les activités de recherche, où peuvent être cités plus particulièrement les indicateurs de production scientifique, ainsi que les prix et distinctions, comme le soulignent les extraits de verbatim suivants :

« On le voit dans les discussions entre nous, quand il faut définir un indicateur, on a quand même tous tendance à mettre en avant l'indicateur qui va nous valoriser. Donc ça peut être le nombre de publications, ça peut être le nombre de participation à un congrès, ça peut être le nombre de distinctions internationales, etc. » Directeur de laboratoire

« Il y en a, dès qu'ils font le moindre truc, ils en font parler. C'est marrant, parce qu'il y a des chercheurs qui sont très tournés vers la communication, dès qu'ils font le moindre truc, il faut qu'ils avertissent tout le monde. Les indicateurs ça sert quelquefois à la communication. »
Responsable de formation

Au-delà d'une appropriation des outils de contrôle en tant qu'objets de valorisation personnelle, cette étude de cas a également permis d'identifier une appropriation de ces outils au niveau structurel. Comme en témoignent les propos suivants, les outils de contrôle offrirait également la possibilité de valoriser une formation, un laboratoire, voire l'établissement universitaire dans sa globalité :

« Les indicateurs nous servent à valoriser la recherche effectuée par notre laboratoire. Ça nous fait de la publicité. » Directeur de laboratoire

« Avec les indicateurs, on va faire en quelque sorte faire son marketing, valoriser sa formation, c'est-à-dire valoriser au maximum les points forts. » Responsable de formation

« L'université est très attentive à son classement de Shanghai. Les indicateurs bibliométriques, qui théoriquement ne devraient prendre aucune place, comptent finalement beaucoup pour l'université. C'est schizophrénique. » Directeur de laboratoire

Dans le **monde civique**, les outils de contrôle seraient davantage appropriés comme des objets permettant de gagner en transparence, mais aussi offrant de nouvelles capacités pour être plus équitable. Ces éléments sont essentiels dans le monde civique, qui défend avant tout l'intérêt commun :

« Notre type de fonctionnement avec la direction, est basé sur la mise en place d'énormément d'indicateurs, pour essayer de rendre équitable toute décision et d'être le plus transparent possible. » BIATSS local

« On analyse d'abord la situation et ensuite on crée des indicateurs. Ça permet de valider nos choix politiques, dans un souci d'objectivité et de transparence. » Vice-président

« Réfléchir à de bons indicateurs, ça me permet d'être transparent sur les chiffres, de bien communiquer sur la gestion et ça permet d'atténuer des conflits. » Directeur de laboratoire

Les outils de contrôle servent également de moyens de preuve de respect des normes et des règles, éléments centraux dans le monde civique. Dans ce monde, les acteurs universitaires semblent s'appropriier les outils de contrôle comme des outils de justification :

« Tout ce qu'on fait, doit se justifier vers les instances, vers les tutelles. Bien sûr qu'on a nos ressources propres, mais une partie de l'argent nous est donnée et donc à partir de là, il faut bien justifier nos activités. C'est de l'argent public et je trouve ça normal. » Directeur de laboratoire

« Il y a le carcan lié à la réglementation, que je comprends. C'est de l'argent public. On ne peut pas faire n'importe quoi, il y a une réglementation, il y a des choses qu'il faut faire et d'autres, qu'il ne faut pas faire. » Directeur de composante

Dans ce type d'appropriation, semble également apparaître une orientation « responsabilisation ». Les acteurs se sentent responsables des ressources financières qui leur sont accordées dans le cadre de leurs missions universitaires.

Les outils de contrôle peuvent également être appropriés comme des outils de médiation de l'action collective, dans le but de convaincre les individus de suivre des objectifs communs :

« Les indicateurs, ce sont des instruments qui permettent d'argumenter et de mobiliser les individus. » Directeur de laboratoire

« Nous avons besoin d'arguments à mobiliser pour définir nos priorités. Donc je fais une sélection des chiffres disponibles pour aller dans le sens d'une politique qu'on a l'intention de mener et qu'on a envie de mener. Quand vous avez les chiffres qui sont accessibles, vous pouvez les utiliser pour aller dans le sens d'une politique qui vous semble pertinente, sans parler de manipulation, mais vous essayez de convaincre les gens. » Vice-président

Dans ce type d'appropriation, les outils de contrôle servent à s'ancrer dans un tout collectif, où les acteurs ne s'expriment pas en tant qu'être individuel, mais comme faisant partie d'un ensemble.

Dans le **monde marchand**, les outils de contrôle sembleraient appropriés en tant qu'outils permettant l'évaluation de la réussite et du niveau de compétitivité (financière notamment). Ils serviraient ainsi de moyens de comparaison, tels que les propos suivants en témoignent :

« Je calcule automatiquement des indicateurs pour me comparer avec d'autres. Ça sert à me comparer par rapport à d'autres IUT. Ça me sert à savoir où on va. C'est déjà pas mal. »
Directeur de laboratoire

« Les indicateurs servent à savoir qui fait de la recherche, qui est actif, bien que les collègues soient totalement libres et qu'il n'y ait pas de hiérarchie. On aime bien se comparer et voir ce que les autres font quand même. » Directeur de laboratoire

« Les indicateurs nous permettent de voir finalement comment on se positionne, déjà entre nous au sein du laboratoire, mais aussi par rapport au paysage environnant. » Directeur de laboratoire

Les outils de contrôle fourniraient un ensemble d'informations visant à éclairer une prise de décisions. Ce n'est pas l'indicateur en lui-même qui détermine la réponse à donner, mais il permet une comparaison entre différents éléments, d'après des critères préalablement déterminés (les indicateurs pointent des éléments du doigt). Ainsi, certaines formations peuvent être jugées « *fragiles* », car ne présentant pas autant de « *succès* » que d'autres formations jugées comparables (faibles effectifs et moyens conséquents, insertion professionnelle limitée). Néanmoins, les choix qui résulteront de cette comparaison, seront le fruit de décisions « *politiques* » (quelles sont les priorités données ?). Il est également à noter que ce type d'appropriation suggère un rapprochement avec le monde industriel, puisqu'il est également question d'efficience (à taux de réussite et d'insertion professionnelle égaux, pourquoi ne pas privilégier la formation la moins chère ?).

Le second type d'appropriation des outils de contrôle dans le monde marchand, semble être lié à la volonté d'obtenir des moyens supplémentaires (financiers, matériels ou humains), ainsi qu'en témoignent les propos suivants :

« Les indicateurs que je produis dans le cadre du dialogue de gestion, c'est moi qui ai l'idée de venir avec ces indicateurs, pour alimenter ma négociation avec la gouvernance. » Directeur de composante

« Les indicateurs financiers sont le nerf de la guerre. Ils nous servent à négocier. » Directeur de composante

« Les indicateurs servent à avoir des postes. Par exemple, dans notre discipline on a besoin d'un poste, donc je demande ce poste à l'université, mais d'autres demandent aussi. C'est là qu'on va regarder les indicateurs comme le taux d'encadrement, pour négocier. » Président de collégium

« Les indicateurs m'intéressent surtout pour aller faire du lobbying auprès de la présidence. » Directeur de laboratoire

Dans ce type d'appropriation, les outils sembleraient jouer un rôle revendicatif. En permettant d'attester d'une certaine forme de réussite, ils légitimeraient et appuieraient les demandes des acteurs.

Le premier type d'appropriation des outils de contrôle identifié dans le **monde industriel**, serait celui d'outils servant à analyser le travail effectué ainsi que les résultats obtenus. L'objectif serait de produire le bilan de ce qui a été fait et de suivre une évolution dans le temps. Les outils de contrôle serviraient à repérer d'éventuels dysfonctionnements qui doivent être corrigés. Dans ce type d'appropriation, les indicateurs servent d'outils « *diagnostic* », comme en témoignent les propos suivants :

« Les indicateurs ça permet de voir sur quoi on va repartir. Tous les cinq ans, on s'arrête, on fait le bilan : qu'est-ce qui va, qu'est-ce qui ne va pas ? Je pense que c'est utile de faire le bilan de temps en temps. Quels sont les résultats ? Je pense qu'il y a besoin d'avoir ce retour. » Directeur de laboratoire

« Les indicateurs, c'est pour évaluer notre performance sur un certain nombre de sujets. Ça nous permet de faire un bilan. » Directeur de composante

« Les indicateurs sont utiles pour faire un bilan. Ils permettent aussi de montrer qu'on a atteint les objectifs fixés. » Directeur de laboratoire

« Les indicateurs servent à rendre les services plus efficaces. Ils nous permettent une évaluation, un état des lieux. » Vice-président

Le second type d'appropriation des outils de contrôle, que les résultats ont mis en exergue, possède une dimension plus active ou processuelle dans l'évaluation de la performance. Les outils seraient une aide au pilotage et à la prise de décision, intégrés dans une certaine routine. Les propos suivants témoignent d'un besoin d'outils pour conduire des actions présentes :

« Je me suis construit mes propres indicateurs. Ils ne sont probablement pas pertinents pour tous, mais c'est ceux dont j'estime avoir besoin pour piloter au quotidien. » Directeur de composante

« Dans mes fonctions de président de collégium, je dois conduire la campagne d'emploi, c'est-à-dire déterminer quels sont les postes que nous allons ouvrir, renouveler, remettre au concours, reporter, etc. Pour cela, j'ai besoin d'indicateurs qui vont être des enquêtes, des indicateurs qui concernent aussi bien la formation que la recherche. » Président de collégium

« Les indicateurs sont très importants pour moi, pour piloter l'univers de recherche. Je me base sur ces indicateurs pour être le plus efficace. » Directeur de laboratoire

« Les indicateurs, ça me permet vraiment d'anticiper et puis de dépenser au mieux l'argent public. Mon travail c'est d'écrire des procédures et puis de mettre en place des indicateurs. » BIATSS local

« Les indicateurs, ça sert à piloter, alors je ne dirais pas au quotidien, mais au moins de manière hebdomadaire, ou mensuelle. On essaie de les mettre un peu à notre sauce et d'en faire des éléments de pilotage. Ils servent à piloter ou à manager de la manière la plus efficace possible. » Vice-président

« Mon constat est qu'il faut essayer de comprendre et pour comprendre il faut des indicateurs. J'ai quelques indicateurs financiers qui me donnent une très bonne idée de la trajectoire de mon établissement et de la qualité de cette trajectoire financière. J'ai un pilotage qui est extrêmement fin et extrêmement précieux. » Présidente

Dans cette perspective, les outils de contrôle servent au pilotage, en permettant un réajustement constant entre les besoins et les moyens mis à disposition, dans un souci d'adéquation. L'extrait ci-dessous utilise l'image métaphorique du tableau de bord d'une voiture, pour indiquer la manière dont les outils servent à la prise de décisions au présent :

« Quand vous êtes au volant de votre voiture, il faut que vous ayez en permanence votre tableau de bord sous les yeux, sinon vous roulez trop vite, vous avez plus d'essence, voire une panne de moteur. Je suis parti des indicateurs qui étaient demandés par la commission consultative nationale, et j'en ai ajouté d'autres. J'ai ma batterie d'indicateurs, donc j'ai mon tableau de bord. » Directeur de composante

Ce type d'appropriation des outils de contrôle rejoint celui potentiellement rencontré dans le **monde par projets**, où les outils servent à mener la bonne conduite de projets. En-dehors de ce rapprochement entre les mondes industriel et par projets, l'étude n'a pas conduit à d'autres résultats au sujet du monde par projets.

Concernant le **monde vert**, les résultats n'ont pas souligné de corrélations entre des préoccupations écologiques et une appropriation des outils de contrôle. Cette absence de résultats pourrait s'expliquer par les choix effectués dans l'échantillon de répondants (absence de personnes impliquées dans un projet à visée écologique).

Le tableau ci-dessous synthétise les différents types d'appropriation des outils de contrôle que cette étude de cas a permis de mettre en évidence. Il est à noter que malgré les exemples d'indicateurs donnés dans la colonne de droite, il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et que potentiellement tous les indicateurs (ou plus largement outils de contrôle) peuvent faire l'objet des différents types d'appropriation présentés.

Tableau 4 : Synthèse des types d'appropriation des outils de contrôle (d'après les observations faites dans cette étude de cas)

| Mondes | Types d'appropriation des outils de contrôle | Exemples d'outils de contrôle (Pour les raisons exposées dans la partie dédiée à la méthodologie, cette étude s'est plus particulièrement concentrée sur les indicateurs) |
|---------------------------|--|---|
| <i>Monde inspiré</i> | Outils de compréhension et de réflexion | Potentiellement tous les indicateurs |
| <i>Monde domestique</i> | Outils de dialogue | Coûts de formation, heures d'enseignement, taux de remplissage, effectifs de formation, etc. (potentiellement tous les indicateurs) |
| <i>Monde de l'opinion</i> | Outils de valorisation personnelle | Production scientifique, prix, distinctions, etc. |
| | Outils de valorisation d'une structure | Classements nationaux et internationaux, prix, distinctions, etc. |
| <i>Monde civique</i> | Outils de transparence et de recherche d'équité | Nombre d'événements de vulgarisation, part d'étudiants boursiers, taux de réussite, etc. |
| | Outils de preuves de respect des normes et des règles | Coûts de formations, taux d'encadrement, etc. |
| | Outils de médiation de l'action collective | Coûts de formation, taux de réussite, etc. |
| <i>Monde marchand</i> | Outils de comparaison | Nombre d'inscrits, coûts de formation, taux d'insertion professionnelle, etc. |
| | Outils de négociation et de revendication | Effectifs en alternance, effectifs en apprentissage, effectifs en formation continue, taux d'encadrement, etc. |
| <i>Monde industriel</i> | Outils de mesure de la performance | Taux de réussite, taux d'insertion professionnelle, nombre d'inscrits, montant des ressources extérieures, part des ressources apportées par la propriété intellectuelle, etc. |
| | Outils de pilotage | Coûts de formation (par heure, par étudiant), taux d'intervenants extérieurs, taux de remplissage, taux d'occupation des locaux, etc. |
| <i>Monde par projets</i> | <i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet. Ce monde pourrait rejoindre le type d'appropriation des outils de contrôle observé dans le monde industriel (outils de pilotage)</i> | |
| <i>Monde vert</i> | <i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet.</i> | |

3. DISCUSSION

Dans le cadre de la diffusion des idées du NMP – qui se matérialisent notamment par le déploiement d’outils de contrôle –, la spécificité organisationnelle de l’université publique française, en fait un terrain de recherche particulièrement intéressant pour l’étude de l’appropriation des outils de contrôle dans le domaine public. En effet, les outils de contrôle – et plus largement de gestion – transforment la dimension immatérielle d’une logique, en actions concrètes (Guibert et Dupuy, 1997), contribuant ainsi à la diffusion de nouvelles valeurs (Dambrin et al., 2007) au sein d’une organisation.

En 2000, Burns et Scapens faisaient le constat d’un manque d’études sur le devenir des outils dans les organisations, une fois ces derniers entre les mains des acteurs censés les utiliser. Malgré l’accroissement des outils de contrôle, les travaux concernant la notion d’appropriation restent relativement récents (Grimand, 2006). Cette recherche se place dans le prolongement des études relatives à l’appropriation des outils de contrôle et apporte aux sciences de gestion et du management une nouvelle narration d’expériences de ces outils au sein de la sphère publique. Cette étude contribue à enrichir la compréhension de l’appropriation (Suchman, 1995 ; Grimand, 2012), notamment au travers des différentes légitimités accordées aux outils de contrôle.

En effet, pour cette recherche, l’appropriation a été étudiée sous l’angle de la légitimité, ainsi que la littérature peut l’encourager (Buisson, 2006). En effet, les mondes de Boltanski et Thévenot représentent différents types de légitimité, menant à différents types d’appropriation des outils de contrôle. Bien que ces objets soient essentiellement situés dans le monde industriel par la littérature scientifique (Annisette et Richardson, 2011), l’ensemble des mondes semble leur accorder un ou plusieurs intérêts. De cette manière, les résultats de cette étude attestent

d'une diversité de légitimités attribuées aux outils de contrôle (chaque monde traduit une légitimité propre, conduisant à des types d'appropriation spécifiques).

Si cette recherche a mis en exergue un certain consensus autour des outils de contrôle, en identifiant au moins un type d'appropriation dans chaque monde (les outils de contrôle sont mobilisés dans l'ensemble des mondes, permettant la défense d'une pluralité de principes), les outils de contrôle ne sont toutefois pas appropriés de manière homogène et les différentes appropriations dont ils font l'objet, permettent de soutenir des visions hétérogènes, voire opposées, de l'organisation universitaire. Cette étude participe donc à confirmer le caractère ambigu et socialement situés (Annisette et Richardson, 2011) des outils de contrôle, et plus largement de gestion.

Les résultats ont également montré qu'il était difficile d'associer un ou plusieurs outils de contrôle spécifiques avec un monde ou un type d'appropriation en particulier. Leur caractère flexible, font que l'ensemble de ces outils peut se retrouver approprié dans les différents mondes, soulignant une certaine perméabilité.

Bien que les outils de contrôle se retrouvent à la croisée de plusieurs mondes, les résultats montrent toutefois que ces objets sembleraient présenter des intérêts plus prononcés dans certains mondes (mondes de l'opinion, marchand, civique ou encore industriel), tandis que d'autres mondes ne présenteraient qu'un seul type d'appropriation (mondes inspiré et domestique), voire aucun résultat significatif (monde vert). Dans ces mondes, la pertinence des outils de contrôle ou leur capacité à défendre le principe supérieur commun, sembleraient plus limitées. Cela pourrait être lié au fait que ces mondes ne fonctionnent initialement pas avec de tels outils (les outils de mesure ne font pas partie de leur répertoire d'objets). Néanmoins, cela n'exclut pas à un type d'appropriation d'avoir lieu dans ces deux mondes. Également, il n'est pas possible d'associer une catégorie spécifique d'acteurs avec un ou plusieurs types

d'appropriation des outils de contrôle, les individus mobilisant les différents types d'appropriation des outils de contrôle en fonction d'une situation donnée.

Il est également à souligner que dans cette étude, il n'a pas été observé de cas de non-appropriation des outils de contrôle. Cela pourrait s'expliquer par les choix effectués quant à la définition de l'échantillon de répondants (seuls des acteurs universitaires confrontés à un usage régulier des outils de contrôle ont été interrogés) ainsi qu'à l'absence d'observations sur le terrain.

Conclusion

Cette étude de cas a montré que les outils de contrôle étaient mobilisés dans l'ensemble des mondes, permettant la défense d'une pluralité de principes et de valeurs. De cette manière, l'ensemble des mondes paraît conférer à ces outils un ou plusieurs intérêts et les résultats attestent d'une diversité de légitimités attribuées aux outils de contrôle (chaque monde traduit une légitimité propre, conduisant à des types d'appropriation spécifiques).

Parmi les intérêts que présente ce travail, il est à noter qu'il peut permettre aux utilisateurs d'outils de contrôle d'être mieux compris des managers ou cadres, en charge de la création et/ou de l'implémentation de ces outils. En mettant en lumière les différents types d'appropriation possibles des outils de contrôle, cette recherche permet d'améliorer l'utilisation de ces outils, notamment dans un environnement marqué par une pluralité de valeurs. Cette étude peut également contribuer à mobiliser davantage les acteurs impliqués dans une démarche d'implantation de nouveaux outils ou dispositifs de contrôle, permettant ainsi de « rassembler » les mondes autour de ces outils et des différents intérêts qui leur sont portés.

À ce sujet, il est également à noter que le cadre théorique des *Économies de la Grandeur* permet l'analyse des tensions et des compromis présents entre les mondes. Il serait intéressant d'analyser la manière dont les outils de contrôle participent à la cristallisation de tensions, mais aussi la manière dont ils peuvent matérialiser des compromis entre les multiples valeurs soutenues par les mondes (certains mondes semblent présenter des rapprochements possibles, à l'instar des mondes connexionniste, industriel ou encore marchand, qui recherchent la performance et l'efficacité).

Malgré les apports que présente cette recherche, figurent certaines limites, associées à de futures perspectives de recherche. La première limite identifiée est le manque d'observation directe de l'appropriation des outils de contrôle. Pour cette raison, une des perspectives de recherche future serait de compléter l'analyse du discours des répondants, d'observations directes, permettant de renforcer la triangulation des résultats.

Le second élément à souligner, est le fait que l'appropriation est un processus évolutif qui nécessite une étude dans le temps. Dans le cadre de cette recherche, différents types d'appropriation ont été identifiés à un instant T, « *photographiant* » et figeant ainsi une situation. Parmi les pistes de recherche possibles pour cette étude, réside l'ambition d'étudier l'appropriation dans le temps, notamment lorsque les acteurs organisationnels sont amenés à évoluer et à prendre de nouvelles responsabilités et/ou fonctions. La vision de l'organisation peut alors être amenée à évoluer, de même que la perception et l'appropriation faite des outils de contrôle. De cette manière, une immersion sur le terrain se révélerait être intéressante pour compléter cette recherche.

Bibliographie

Amans, P., Mazars-Chapelon, A. & Villesèque-Dubus, F. (2010). De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs. *Management & Avenir*, 40(10), 234-253.

Amans, P., Mazars-Chapelon, A. & Villesèque-Dubus, F. (2020). Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : le cas des Scènes nationales. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26(1), 21-77.

Annisette, M. & Richardson, A. J. (2011). Justification and accounting: applying sociology of worth to accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 229-249.

Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F. & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, 140(4), 629-639.

Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A. & Maumon, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir*, 4(4), 83-106.

Bessire, D., Fabre, P. (2011). Enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en sciences de gestion. *Comptabilités, économie et société* (pp. cd-rom).

Boitier, M. & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité Contrôle Audit*, 22(3), 47-79.

Bollecker, M. (2016). L'adoption de la comptabilité de gestion à l'université : la présence de clivages internes dans un contexte de demandes institutionnelles contradictoires. *Comptabilité Contrôle Audit*, 22(2), 109-138.

Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

Boltanski, L. & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Buisson, M. L. (2006). Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle. Dans Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Presses Universitaires de Saint-Etienne, 157-173.

Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.

- Chenhall, R. H., Hall, M. & Smith, D.** (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268-287.
- Cooper, D. J. & Hopper, T.** (2006). Critical theorising in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 207-245.
- Dambrin, C., Lambert, C. & Sponem, S.** (2007). Control and change – Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18(2), 172-208.
- Debenedetti, A. & Philippe, D.** (2011). Stratégie de communication environnementale et construction de légitimité : le cas de PSA Peugeot Citroën. *Décisions Marketing*, (61), 67-71.
- Dekli, Z.** (2021). La construction de la légitimité d'un dispositif de gestion à travers son processus d'appropriation : Le cas d'un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche. *Management et prospective*, 38(1), 117-142.
- Denis, J. L., Lamothe, L. & Langley, A.** (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Denis J.-L., Langley A., Rouleau L.** (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- 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(9), 109-126.
- Dreveton, B. & Rocher, S.** (2010). « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(1), 83-100.
- Dreveton, B., Lande, É. & Portal, M.** (2012). Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué. *Management & Avenir*, 54(4), 126-144.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J.** (2006). New Public Management Is Dead – Long Live Digital –Era Governance. *Journal of Public administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Ezzamel, M., Robson, K. & Stapleton, P.** (2012). The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, organizations and society*, 37(5), 281-303.
- Fabre, P.** (2013). Le « doyen contrôleur des coûts » : outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités. *Comptabilité Contrôle Audit*, 19(3), 59-85.
- Giauque, D. & Emery, Y.** (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris : L'Harmattan.

- Gong, Z., Vesty, G., & Subramaniam, N.** (2022). Risk as opportunity in schools: An Economics of worth perspective. *Public Money & Management*, 42(6), 371-378.
- Grattarola, A.** (2021). Moral responses to uncertainty: The economies of worth towards a reconceptualization of decision making and management. University of London.
- Grimand, A.** (2006). *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Presses Universitaires de Saint-Etienne.
- Grimand, A.** (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54(4), 237-257.
- Guibert, N. & Dupuy, Y.** (1997). La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1), 39-52.
- Hood, C.** (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Lafaye, C. & Thévenot, L.** (1993). Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue française de sociologie*, 34(4)495-524.
- Larouche, C., Savard, D., Héon, L. & Moisset, J. J.** (2012). Typologie des conceptions des universités en vue d'en évaluer la performance : Rendre compte de la diversité pour en saisir la complexité. *The Canadian Journal of Higher Education*, 42(3), 45-72.
- Lemaire, C. & Nobre, T.** (2014). Le rôle des acteurs dans la gestion d'un projet d'implantation d'un tableau de bord dans le secteur médico-social. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(7), 431-461.
- Malmi, T. & Brown, D. A.** (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Martineau, R.** (2008). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature. *Congrès des IAE*, 1-12.
- Martineau, R.** (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital 49. *Management & Avenir*, 54(4), 215-236.
- Moll, J. & Hoque, Z.** (2011). Budgeting for legitimacy: The case of an Australian university. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 86-101.
- Musselin, C.** (2008). *Les universitaires*. Paris : La Découverte.

Proulx, S. (2001). Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ? Dans *Émergences et continuité dans les recherches en information et communication*, Actes du XIIe Congrès national des sciences de l'information et de la communication, SFSIC, Unesco, Paris, 10-13 janvier.

Portal, M. & Demaret, J. (2018). De la légitimité organisationnelle à la légitimité individuelle, le cas particulier du contrôleur de la gestion publique. *Transitions numériques et informations comptables* (pp.cd-rom).

Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies : approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.

Rice, R. E. & Rogers, E. M. (1980). *Reinvention in the innovation process*. *Knowledge*, 1(4), 499-514.

Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

Ter Bogt, H. J. & Scapens, R. W. (2012). Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European accounting review*, 21(3), 451-497.

Townley, B., Cooper, D. J. & Oakes, L. (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies*, 24(7), 1045–1071.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6^{ème} éd.). Thousand Oaks: Sage (1^{ère} éd. 1984).