

La réappropriation des outils de gestion : le rôle des acteurs dans la réinvention des usages

The Reappropriation of Management Tools: The Role of Stakeholders in Reinventing Practices

– **AUTEUR 1** : HAOUDI Wissal,

– **AUTEUR 2** : BADR Youssef,

(1) : LAREMEF Laboratory, ENCG of Fez, Sidi Mohamed Ben Abdellah University, Fez, Morocco.

(2) : Doctor, Sidi Mohamed Ben Abdellah University, Fez, Morocco.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : HAOUDI .W & BADR .Y (2024) «La réappropriation des outils de gestion : le rôle des acteurs dans la réinvention des usages»,

IJAME : Volume 02, N° 11 | Pp: 280– 298.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14281100

Copyright © 2024 – IJAME

Résumé :

Dans le contexte organisationnel actuel, les outils de gestion jouent un rôle crucial dans l'amélioration des pratiques managériales et la réalisation des objectifs stratégiques. Cependant, leur adoption et leur appropriation par les acteurs organisationnels rencontrent diverses difficultés, liées notamment à des dysfonctionnements managériaux, à la complexité inhérente des outils eux-mêmes et aux dynamiques sociales qu'ils suscitent. Ces défis peuvent compromettre l'efficacité des outils de gestion et réduire leur capacité à générer de la valeur pour les organisations.

Pour relever ces enjeux, il est indispensable de repenser les mécanismes d'appropriation des outils de gestion afin de garantir leur intégration pleine et entière dans les pratiques organisationnelles. La phase de réappropriation, en particulier, joue un rôle central en offrant aux acteurs la possibilité de réinterpréter, d'ajuster et parfois de détourner ces outils en fonction des besoins spécifiques de leur environnement organisationnel.

En s'appuyant sur une revue de la littérature approfondie et sur la proposition d'un cadre conceptuel adapté, cette étude se concentre sur la phase de réappropriation des outils de gestion. Elle vise à analyser comment l'interprétation de ces outils par les acteurs organisationnels, au cours de cette phase, influence la création de valeur. Elle explore également le rôle actif des acteurs dans la réinvention des usages, conduisant à l'émergence de nouveaux schèmes d'utilisation adaptés au contexte. Ce cadrage théorique met en lumière les dynamiques d'interaction entre les outils de gestion et les acteurs, en soulignant les dimensions sociales, techniques et stratégiques de leur appropriation.

Dans notre analyse, nous montrerons que la phase de réappropriation ne se limite pas à une simple adaptation fonctionnelle. Elle constitue une transformation profonde des usages, façonnée par les relations de pouvoir, les contraintes contextuelles et les stratégies des acteurs.

Mots clés : appropriation, outil de gestion, réappropriation, réinvention, usages.

1 Introduction

Les organisations sont souvent confrontées à des outils de gestion provenant de sources extérieures (bureaux d'études, cabinets de conseil, travaux académiques, normes internationales) et mis en œuvre par des acteurs. Ces acteurs sont impliqués à des degrés divers dans leur utilisation et appelés à les adopter et à les approprier.

L'appropriation des outils de gestion a fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion au cours des deux dernières décennies (De Vaujany, 2005, 2006 ; Carton et al., 2006 ; Grimand, 2006, 2012 ; Quemener et Fimbel, 2012 ; Bessire et al., 2012 ; Bédé et al., 2012 ; Bernard, 2019 ; Couleau-Dupont, 2010, etc.). Ces études ont mobilisé des cadres théoriques et méthodologiques variés. Certaines s'appuient sur la théorie de l'appropriation développée par De Vaujany (2005), tandis que d'autres recourent à des cadres théoriques issus de disciplines diverses, telles que la légitimité (Suchman, 1995), la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1979) ou encore la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1991). La complexité et le caractère multidimensionnel de l'appropriation (Peeters et al., 2014 ; Canet et Tran, 2017), ceci explique l'absence d'un cadre ou d'une typologie unique pour son analyse. Cette complexité découle de la nature intrinsèque des outils de gestion, qui comportent plusieurs dimensions. En effet, au-delà de leur aspect « matériel » ou « technique », hérité de l'approche rationnelle développé par les premiers théoriciens de l'organisation tels que Taylor et Fayol (Bouquin, Lorino, 2002 ; Gilbert, 1998), ces outils intègrent également des dimensions « d'usage » et « sociales », indispensables à leur pleine intégration dans les pratiques managériales. Ces dimensions ont suscité l'intérêt d'approches sémiotiques, développées pour valoriser les aspects sociaux et contextuels des outils de gestion. Ces approches mettent en lumière la manière dont les outils de gestion sont interprétés et réappropriés par les acteurs, soulignant leur rôle central dans la dynamique organisationnelle et sociale. Dans ce sens, Hatchuel et Weil (1992) ont clarifié la nature d'un outil de gestion en le définissant comme « un conglomerat singulier, constitué de trois éléments en interaction : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée de l'organisation » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 123-125). Ces outils ne devraient pas se limiter à « normaliser et rendre conformes les comportements » (Moison, 1997), mais qu'ils peuvent aussi servir à « maintenir la connaissance et l'exploration du réel » (Moison, 1997) et « orienter le comportement stratégique des acteurs » (Crozier et Friedberg, 1977). Cette approche permet de réexaminer les pratiques concrètes liées à l'utilisation des outils de gestion et leur capacité à s'adapter au contexte organisationnel, tout en influençant l'action collective.

En effet, l'appropriation suppose la confrontation des acteurs à un nouvel outil de gestion ce

qui révèle un ensemble de problèmes qui freinent les processus d'implantation. Cela montre que les utilisateurs ne sont pas de simples exécutants, mais des éléments actifs dans l'interaction entre eux et l'outil. D'après Drevet (2011), la forme des outils de gestion est influencée par la participation des acteurs de l'organisation à leur conception, il ajoute qu'il existe une influence réciproque entre acteurs et outils qui composent l'organisation. Les outils de gestion ont des construits conceptuels communs aux acteurs de l'organisation.

Ainsi, les recherches sur l'appropriation adoptent souvent une perspective managériale, en se concentrant sur les « usages inattendus des outils émergeant de leur mise en œuvre dans divers contextes organisationnels » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 17), tels que le détournement (Akrich, 2006 ; Martineau, 2012), la manipulation (Chiapello et Gilbert, 2012), les risques liés aux outils (Beau, 2017 ; Freyssenet, 1994), les échecs (Gillet et Gillet, 2013) ou encore l'absence d'usage (Lux, 2015). Certains travaux mettent également l'accent sur l'ergonomie, en soulignant la manière dont les outils véhiculent des doctrines d'usage (Aggeri et Labatut, 2010).

Dans cette recherche, nous avons opté pour l'utilisation de deux cadres théoriques majeurs afin d'analyser l'appropriation des outils de gestion : la théorie de l'appropriation développée par De Vaujany (2005) et la théorie de l'acteur et du système proposée par Crozier et Friedberg (1977). La théorie de l'appropriation, telle que formulée par De Vaujany, offre une vision approfondie de la manière dont les acteurs s'emparent des outils au sein des organisations. Elle met en avant un processus dynamique et évolutif, où ces outils ne sont pas simplement adoptés, mais transformés en fonction des besoins et des pratiques propres à chaque acteur. Quant à la théorie de l'acteur et du système de Crozier et Friedberg, elle complète cette approche en insistant sur les jeux de pouvoir et les marges de manœuvre dont disposent les acteurs dans les systèmes organisationnels et qui façonnent l'appropriation des outils.

Dans ce sens, De Vaujany (2005) propose de cerner l'appropriation en plusieurs étapes que nous retiendrons dans ce travail de recherche : la réappropriation, l'appropriation originelle, les routines d'appropriation et la réappropriation. Dans cette thèse, nous nous concentrerons sur l'étude de la phase de réappropriation, qui constitue un moment clé dans le cycle de vie des outils de gestion. La réappropriation se réfère au processus par lequel les acteurs d'une organisation, après une première phase d'adoption ou d'appropriation des outils, réinterprètent, ajustent, et parfois détournent ces outils en fonction de leurs propres besoins, contraintes et objectifs spécifiques. Contrairement à l'appropriation initiale, qui se concentre sur l'intégration des outils dans les pratiques existantes, la réappropriation implique une transformation plus profonde, souvent marquée par des usages imprévus ou innovants qui émergent de l'interaction entre les outils et le contexte organisationnel. Cette phase est particulièrement intéressante à

étudier car elle révèle la manière dont les outils, conçus à l'origine pour un usage spécifique, sont progressivement modifiés, adaptés ou parfois même subvertis par les utilisateurs. Elle met en lumière les dynamiques de pouvoir, les résistances et les stratégies d'acteurs qui façonnent l'utilisation réelle des outils dans un cadre organisationnel. La réappropriation n'est donc pas simplement une réponse passive aux outils de gestion, mais un processus actif, influencé par la capacité d'agence des acteurs –utilisateurs.

Notre travail de recherche vise à comprendre comment la phase de « réappropriation » conduit les acteurs organisationnels à réinterpréter les outils de gestion, entraînant ainsi une transformation des trajectoires et l'émergence de nouveaux usages.

En focalisant notre attention sur cette phase, nous cherchons à mieux comprendre non seulement les usages réels des outils de gestion, mais aussi les enjeux organisationnels plus larges qu'ils révèlent. Nous explorerons notamment comment la réappropriation peut renforcer ou, au contraire, perturber les logiques de gestion au sein des organisations, et dans quelle mesure elle peut devenir un facteur de réinvention ou de résistance face aux dispositifs managériaux en place.

2 Cadrage théorique

2.1. Différentes étymologies latines de l' « appropriation »

Le terme "appropriation" revêt plusieurs significations. Tout d'abord, il renvoie à l'acte de prendre possession de quelque chose, parfois de manière illégitime, pouvant entraîner une perte de propriété pour autrui. Ensuite, il englobe la notion d'adaptation, consistant à « rendre propre à une destination précise » ou « adapter quelque chose à un usage déterminé ». Une troisième interprétation, liée à l'étymologie de *proprius*, met l'accent sur la pérennité et la répétition. En latin, l'appropriation désigne un ensemble d'actions — matérielles, physiques et intellectuelles — visant à rendre « compatibles » un objet et un individu ou un groupe (Gauche, 2014). Selon le *Larousse*, le sens courant de l'appropriation se rapporte à l'action de rendre un outil adapté ou non à un usage spécifique, incluant « l'action d'adapter quelque chose à un usage » et « l'action de s'approprier une chose, d'en faire sa propriété ». Elle implique également l'attribution et l'adaptation d'un objet, matériel ou intellectuel, à un individu ou un groupe, l'individu s'appropriant l'objet en l'adaptant ou en s'adaptant lui-même à celui-ci (Perez et al., 2005).

2.2.L'appropriation dans les sciences humaines et les sciences de gestion

Il existe une abondante littérature qui traite du concept d'appropriation, notamment dans les sciences linguistique, psychologique, sémiotique, et plus précisément dans les sciences de gestion. Nous allons nous concentrer sur les définitions apportées par des chercheurs en sciences de gestion.

Dans les sciences de gestion, plusieurs auteurs ont proposé des définitions de l'appropriation. Selon nous, les principales recherches s'attachant à l'appropriation, rentrent dans le cadre de l'étude des passages de l'interaction et de la confrontation de l'utilisateur à un nouvel outil pour le mettre en œuvre. Beaudry et Pinsonneault (2005) ont proposé une définition de l'appropriation, selon les auteurs, le terme « appropriation » englobe une variété d'activités qui impliquent des ajustements réciproques entre l'objet et l'individu, ces derniers s'adaptent mutuellement en fonction des besoins des utilisateurs et des contraintes de l'objet. Selon Perez, Chalayer-Rouchon et Teyssier (2005), la notion d'"appropriation" intègre une dimension contextuelle qui implique l'adaptation et la mise en correspondance de l'outil avec une utilisation spécifique par des individus ou des groupes d'individus. Cette adaptation se produit dans un contexte organisationnel complexe où les interactions entre les acteurs et les comportements individuels jouent un rôle significatif.

Carton et al. (2006) envisagent l'appropriation comme le processus par lequel un objet informatisé s'intègre progressivement dans un cadre social, prenant place dans un réseau complexe de rôles au-delà de l'organisation ou de toute structure micro-sociale. Cette vision incite à considérer l'appropriation sous une perspective multidimensionnelle, soulignant l'importance de l'interaction entre l'utilisateur et l'outil ainsi que la profondeur de cette dynamique. Lemaire et Nobre (2014) confirment cette approche et souligne que « l'interaction entre l'outil et l'acteur constitue le point de départ de l'appropriation ». Grimand (2006, Anton et al., 2021 ; Bédé et al., 2012) enrichissent cette perspective en définissant l'appropriation comme un processus de négociation, d'interprétation et de construction de sens, au cours duquel les acteurs interrogent, façonnent et réinventent les cadres de l'action collective. Dans le même sens, Cova et Cova (2001) identifient quatre aspects fondamentaux de l'appropriation : d'abord, elle implique que l'utilisateur fasse sien l'objet ; ensuite, elle repose sur la capacité de chaque acteur à structurer cet objet selon ses propres besoins ; elle nécessite une autonomie de l'utilisateur dans la maîtrise de l'outil ; enfin, elle est génératrice de pouvoir.

A cet effet, l'appropriation d'un outil de gestion, est un processus individuel et social continu ou discontinu, qui consiste à la confrontation d'un acteur à un nouveau outil, c'est un ensemble

de phases comportant différentes actions de construction sociale et qui à travers des ajustements réciproques entre acteur-utilisateur et outil met en jeu des comportements, des pratiques et des connaissances et contribue à la contextualisation de l'outil en aboutissant à des stabilité des routines organisationnelles. Pour récapituler :

- Grimand (2012) précise que les outils ne sont pas porteurs de connaissances et ne possèdent donc pas de rationalité, ils portent l'empreinte de leurs utilisateurs, qui leur transmettent leurs intentions.
- La valeur d'un outil dépasse ses caractéristiques intrinsèques en devenant indissociable des capacités des usagers et de la façon dont ils transforment l'usage en donnant du sens à l'outil ;
- Les outils évoluent au sein de l'organisation et peuvent être transformés à chaque utilisation. Toutefois, ces changements n'affectent pas nécessairement l'ergonomie de l'outil ; mais ce sont les représentations ou interprétations qu'ont les acteurs qui peuvent évoluer.

2.3. Les notions connexes à l'appropriation : adoption, usage, adaptation

Le concept d'appropriation n'est pas systématiquement mobilisé dans les travaux de recherche qui traitent du déploiement des outils. D'autres concepts voisins sont utilisés : adoption », « utilisation », « usage » ou même « adaptation ». Souvent ces termes sont utilisés de manière interchangeable, bien qu'ils ne renvoient pas exactement aux mêmes réalités. Il est donc important de distinguer ces notions et de présenter les caractéristiques distinctives de l'appropriation.

Plusieurs travaux ont montré qu'un outil adopté n'était pas nécessairement un outil approprié (Grimand, 2006). « L'adoption » implique une décision, les acteurs expriment alors leur décision d'utiliser ou non l'outil. Dans ce sens, Selon Brillet, Hulin et Martineau (2010) il y a une différence entre l'adoption et l'appropriation d'un outil au sein des organisations. Les auteurs mettent l'accent sur les raisons qui poussent les organisations à adopter un outil, ainsi que sur les facteurs qui motivent les acteurs à l'utiliser. A cet effet, « l'adoption » représente une étape antérieure à l'appropriation et concerne « une décision de mettre en œuvre un outil, mais pas sa mise en œuvre même » (Brillet, Hulin, Martineau,2010). L'appropriation est alors : «la mise en œuvre effective et concrète d'un outil, par des individus, au sein d'une organisation » (Brillet, Hulin, Martineau, 2010).

Les termes « utilisation » et « usage » ont un sens plus sociologique, ils font référence au

contexte social étendu au sein duquel les acteurs et les machines interagissent. L'usage correspond à ce que les individus font effectivement avec les objets techniques. Quant à « l'adaptation », ce terme fait l'objet des recherches anglophones, dans le cadre de l'étude du comportement de l'utilisateur face à l'introduction d'une nouvelle technologie. En effet « l'adaptation » intègre deux dimensions : l'adaptation contingente et l'adaptation fonctionnelle. La première implique une convergence de l'outil vers son environnement. La deuxième correspond à l'intention visée remplie par l'outil. De plus, la mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement provoqué par l'utilisation de l'outil nécessite des ajustements de la part des acteurs.

Généralement les notions telles que « adoption », « utilisation », « usage » et « adaptation », mettent l'accent sur : l'outil et son environnement ou l'outil et son prescripteur, mais n'étudient pas l'usage routinier et profond des outils, ou la manière dont ils sont utilisés. Tandis que l'appropriation approfondit l'étude vers des aspects tels que, la maîtrise de la dimension d'apprentissage de l'outil et son intégration au sein d'un système social et des pratiques quotidiennes de l'acteur. « La littérature relative à l'appropriation des outils de gestion doit permettre d'appréhender, d'une part la question du(des) rôle(s) attribué(s) aux outils de gestion en pratique, et d'autre part les enjeux de l'introduction des outils de gestion dans une organisation. » (Gauche, 2013, 17).

Lorsqu'un utilisateur s'approprie un outil, cela implique deux processus distincts : d'une part, l'adaptation de l'outil par l'utilisateur afin de l'intégrer à une utilisation familière, et d'autre part, il convient de prendre en compte l'ajustement de l'utilisateur aux particularités de l'outil, ainsi qu'à la norme qu'il implique.

3 Le processus d'appropriation des outils de gestion : vers une réappropriation des usages

De Vaujany (2005) propose de cerner l'appropriation en plusieurs étapes que nous retiendrons dans ce travail de recherche : la préappropriation, l'appropriation originelle, les routines d'appropriation et la réappropriation. Selon l'auteur, chaque phase de l'appropriation d'un outil joue un rôle distinct dans son développement. En effet, l'outil ne prend véritablement forme qu'au travers des différentes phases d'appropriation.

Gauche (2013) a détaillé ces phases, que nous présentons comme suit :

La phase de pré-appropriation commence avant l'introduction concrète de l'outil et se poursuit au-delà de l'établissement des premières routines d'utilisation. Dès la phase de conception, les

échanges entre concepteurs et futurs utilisateurs influencent l'élaboration de l'outil. Durant cette phase de pré-appropriation, considérée comme une co-conception, l'outil, bien que non implanté, est déjà interprété au travers de discussions et échanges avec des utilisateurs potentiels. Ainsi, sa maîtrise reste limitée, et il n'est pas encore socialement intégré (De Vaujany, 2006). Pour Carton et al. (2006), cette phase est qualifiée de pré-implémentation et inclut des mécanismes d'appropriation. Brunei et Roux (2006) décrivent la pré-appropriation comme une étape où l'imaginaire interprète la réalité et nourrit le désir, impliquant un tri symbolique du réel par rapport aux besoins profonds de l'individu. Cette étape marque une première acceptation de l'outil, menant progressivement à son adoption dans l'organisation, tout en tenant compte du contexte et des logiques organisationnelles, jusqu'à ce que l'acceptation de l'outil devienne un objectif principal.

La phase de l'appropriation originelle débute avec l'introduction de l'outil dans l'organisation, où les acteurs peuvent lui attribuer des interprétations spécifiques, configurant ainsi les pratiques organisationnelles de façon unique. Cette phase, marquée par la décision collective d'adopter l'outil, se déroule en parallèle de l'instauration progressive de routines d'usage quotidiennes, qui reflètent l'intégration régulière de l'outil dans les pratiques de l'organisation. Elle se caractérise par une relation réciproque entre les acteurs et l'outil, dans laquelle chacun s'adapte à l'autre, permettant des apprentissages mutuels ainsi que des réinventions et adaptations en fonction du contexte, jusqu'à atteindre des routines d'utilisation stables.

Arrivant aux routines organisationnelles, pratiquement, il est difficile de distinguer l'appropriation de la stabilisation par les routines. En effet, la phase d'appropriation originelle correspond à l'arrivée de l'outil dans l'organisation et se termine avec l'apparition de routines d'utilisation. Le concept de routine fait référence à un usage automatique et systématique, caractérisé par une stabilité de l'outil. Lorino (2001) définit la routine comme « un problème résolu, mémorisé et encapsulé » (Lorino, 2001, p. 418). Les routines marquent une période de stabilité dans l'organisation, avec des réflexes d'utilisation bien ancrés. L'appropriation se situe entre ces étapes de stabilité. La notion de routine organisationnelle a été largement explorée dans les travaux de March (1991), et Nelson et Winter (1982), avec des perspectives variées, dont la théorie évolutionniste. Cette dernière considère les routines comme des activités répétitives et relativement stables, qui se développent en utilisant des ressources spécifiques. Nelson et Winter (1982) définissent les routines comme des actions stables ancrées dans la répétition, comparant ces routines aux « gènes » des organisations, car elles représentent des savoirs productifs qui se maintiennent grâce à leur exécution quotidienne, contribuant ainsi à la mémoire organisationnelle par la pratique (« les organisations se souviennent en faisant »).

Feldman (2000) voit également les routines comme une capacité collective à répéter des actions en réponse à des pressions spécifiques, et Feldman et Pentland (2003) les définissent comme des ensembles d'actions interdépendantes, répétées par divers acteurs, dotées d'un caractère tacite et stable. Si ces routines permettent une performance organisationnelle stable, elles peuvent aussi générer de l'inertie. À l'inverse, les approches cognitives mettent l'accent sur la possibilité d'évolution des routines grâce aux processus d'apprentissage et de production de connaissances. Cette perspective, qui s'accorde avec notre recherche, considère l'appropriation des outils de gestion comme une phase de transition entre des étapes de stabilité de l'outil, lesquelles intègrent des apprentissages et des savoir-faire collectifs. Contrairement à une conception figée des routines, les approches cognitives envisagent ces dernières comme un support d'adaptation des outils de gestion. En effet, les compétences acquises grâce aux routines permettent d'améliorer les usages futurs, et la mise à l'épreuve des routines devient un moyen d'identifier de nouveaux problèmes, conduisant à des adaptations et modifications dans la conception et l'usage des outils (de Vaujany, 2005). Les routines sont donc non seulement des réservoirs de connaissances, mais aussi des leviers pour l'amélioration continue et la flexibilité des pratiques organisationnelles.

La phase de réappropriation marque l'évolution de l'outil par l'adoption de nouvelles routines et remet en question les usages établis. Les acteurs de l'organisation adaptent l'outil en fonction de besoins imprévus, modifiant et réinventant son usage pour mieux répondre aux réalités locales et aux conditions changeantes. Ce processus engendre un apprentissage itératif, permettant aux acteurs de revisiter leurs connaissances et de préserver leur autonomie. La réappropriation influence aussi les relations de pouvoir au sein de l'organisation, car l'outil peut être détourné ou rejeté s'il introduit des changements dans les rapports de force en place. La phase de réappropriation, remet en cause les routines d'utilisations par des mécanismes de réinterprétation dus aux usages faits de l'outil par les acteurs, parfois différents de ceux prévus initialement par les concepteurs.

H1 : La réappropriation suppose des ajustements et des réinventions apportées par les utilisateurs à l'outil de gestion, afin de l'adapter aux besoins spécifiques et aux conditions organisationnelles en évolution.

Durant cette phase, les acteurs de l'organisation font évoluer l'outil de gestion, de façon itérative et imprévisible. L'outil pourra être l'objet de multiples bricolages par les acteurs (Ciborra, 2000 in De Vaujany, 2005). En effet, un outil de gestion peut alors, être réinventé et changé par les utilisateurs, l'acteur ici n'est pas un adoptant ou un rejetant de l'outil mais un

pivot de réinvention de l'outil, cette réinvention implique une certaine flexibilité dans ce processus d'appropriation qui aide à réduire les erreurs et adapté l'outil à des situations locales ou à des conditions changeantes. Alors, l'outil de gestion, peut être mieux approprié par les acteurs en répondant à un problème préexistant et à de nouveaux problèmes qui peuvent émerger au cours du processus de son appropriation. De ce fait, les routines d'utilisation se développent à travers un processus itératif d'apprentissage suivant une démarche faite des incertitudes, d'expérimentations en permettant aux acteurs de revenir sur leurs connaissances antécédentes. Ainsi, un outil de gestion peut subir des manipulations de certains acteurs qui s'adonnent à des remises en cause détournées dans le but de remettre en cause sa mise en œuvre en modifiant les données et les informations portées par l'outil en vue de garder leur marge de manœuvre et leur autonomie. En plus l'appropriation de l'outil de gestion conduit à un changement de relations de pouvoir entre les membres de l'organisation, ici l'outil peut subir des détournements ou un rejet s'il conduit à un nouveau rapport et jeu de force dans l'organisation.

H2 : La réappropriation d'un outil de gestion par les acteurs d'une organisation modifie significativement les schémas d'utilisation des outils de gestion

4 la capacité d'agence des acteurs et usages des outils de gestion

L'outil de gestion est un simple support, dépourvu de finalité propre et n'existant que par l'intention et la volonté humaines. Conçu par l'homme, l'outil est un artefact impliquant une technique, ainsi que des croyances, valeurs, normes et représentations sociales. Sans ce sens, l'acteur-utilisateur n'est pas un simple exécutant ou manipulateur, mais un acteur social possédant ses propres perceptions et enjeux individuels. L'acteur en tant que sujet psychologique, il est animé par des émotions, des motivations et des attitudes qui orientent son utilisation de l'outil dans son activité personnelle et dans ses interactions avec autrui.

Dans ce sens, Laughlin (1991) souligne l'importance de l'interprétation et de l'utilisation des outils de gestion par les acteurs impliqués, qui peuvent utiliser ces outils pour tisser des relations de pouvoir dans l'organisation. Ses travaux mettent en évidence que les outils de gestion ne sont pas simplement des objets inertes mais qu'ils sont activement interprétés et utilisés par les acteurs dans l'organisation. Selon cette perspective, les outils de gestion peuvent être utilisés pour renforcer ou affaiblir les relations de pouvoir dans l'organisation en fonction des intérêts et des stratégies des différents acteurs impliqués. Il est ainsi, important de comprendre comment les outils de gestion sont utilisés et interprétés par les acteurs dans l'organisation afin de mieux

comprendre les dynamiques de pouvoir et de contrôle qui sous-tendent les pratiques de gestion. En effet, les outils de gestion sont maniés, modifiés voir même détournés par les acteurs qui manœuvrent des jeux, désignés selon Crozier et Freiberg (1977) par la notion des « jeux d'acteur », expliqué selon les auteurs par les notions de pouvoir, de groupes de coalition ou d'intérêts et qui permettent de modifier les organisations et la pratique sociale. En tant que tels, les outils de gestion peuvent être interprétés différemment par les acteurs qui les utilisent, en fonction de leur contexte et de leurs objectifs. Cette capacité d'interprétation est influencée par divers facteurs tels que le niveau de compétence des utilisateurs, leur expérience antérieure, leur culture organisationnelle et leurs positions dans la hiérarchie.

5 Les usages des outils de gestion : de l'usage prescrit l'usage réel

Selon Breton et Proulx (2002) le mot « usage » est défini comme « un phénomène complexe qui se traduit par l'action d'une série de médiations enchevêtrées entre les acteurs et les dispositifs techniques » (Breton et Proulx, 2002, p. 255).

Ici, l'outil de gestion est avant tout un outil de gestion de l'action. Pour exister l'outil doit être réellement utilisé par les acteurs. C'est dans ce cadre que certains auteurs tentent de considérer les usages comme des significations intégrées au niveau de l'outil de gestion, puisque «les dimensions cognitives prétendues et intégrées dans l'outil peuvent être appliquées, ignorées, transformées , contournées , ou détournées dans la pratique» (Olivier de Sardan et Giovalucchi, 2009, p. 387). L'outil de gestion n'est donc pas figé, il est façonné par les interprétations des utilisateurs en situation, évoluant pour s'adapter aux besoins de chaque acteur. Sa construction résulte ainsi d'un travail collaboratif entre concepteurs et utilisateur.

Les acteurs utilisateurs, en poursuivant à la fois les objectifs organisationnels et leurs propres objectifs personnels, développent parfois des modes d'utilisation différents de ceux envisagés par les concepteurs.

5.1. Usages prescrits des outils de gestion

Un outil de gestion incorpore la vision de son concepteur. selon Akrich (2006), son usage dépend des représentations de ceux qui l'ont conçu. L'approche dite normative et rationnelle souligne l'importance des outils de gestion dans le fonctionnement des organisations (Bourguignon, 2003) et la conformité des comportements des acteurs aux normes prescrites. Ces outils constituent une formalisation de l'action collective (Moison, 1997) qui permet l'alignement des comportements des acteurs organisationnels (Oiry, 2011). Cette conformité

est primordiale pour assurer un usage conforme aux prescriptions du concepteur et faciliter le fonctionnement organisationnel. Ainsi, l'outil joue un rôle de régulateur, d'opérateur, d'analyseur et de moniteur (Gilbert, 1998 ; Martineau, 2012).

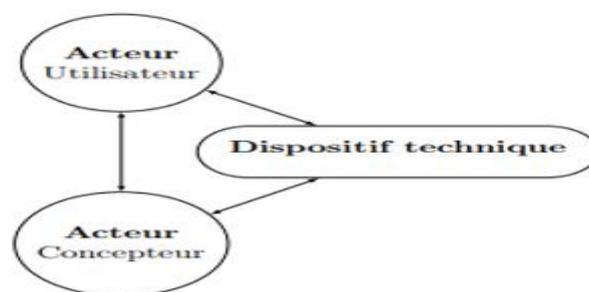
Selon Perriault (1989), l'usage dit conforme ou prescrit est celui qui « respecte en tout point le protocole du concepteur ». Martineau (2012) ajoute que l'usage prescrit est « la principale raison pour laquelle la machine a été créée par l'inventeur » (p. 217). Cet usage suit et reproduit les objectifs initiaux du dispositif (Bobillier-Chaumon et al., 2003, p. 211).

Cependant, au cours du processus d'appropriation, l'usage des outils de gestion peut évoluer en fonction des fonctions que les acteurs leur attribuent. Ces fonctions ne sont pas figées et dépendent des perceptions et représentations des acteurs. En effet, « l'outil prescrit est souvent volontairement incomplet, laissant des marges de manœuvre à l'utilisateur » (Martineau, 2012 ; Akrich, 2006).

L'usage réel, ou en situation, peut ainsi diverger de l'usage prescrit, comme le soulignent Ghaffari et al. (2013) : « L'outil prescrit par le concepteur, le supérieur hiérarchique ou les consultants est nécessairement différent de l'outil réel, autrement dit celui utilisé par les acteurs en situation professionnelle et modifié pour être approprié. » L'auteur considère l'usage comme une variable évolutive, impliquant des ajustements des pratiques au fil du temps. Ce changement n'est pas une déviation, mais une adaptation dynamique de l'usage, en fonction des caractéristiques de l'outil et de la fonction qui lui est assignée.

En effet, deux niveaux d'interactions qui se manifestent : d'un côté, entre l'utilisateur et le dispositif, et de l'autre côté, entre l'utilisateur et le concepteur. (Fig.1.).

Fig.1. Modèle d'Interaction utilisateur-concepteur-dispositif de gestion



Breton et Proulx (2002) soulignent que l'interaction entre l'acteur et le dispositif technique inscrit l'usage dans un processus mental qui prend en compte le contexte social et culturel de l'organisation. Ce processus met en évidence les représentations et perceptions des acteurs, participant ainsi à la co-construction de la dimension technique de l'outil.

Enfin, lorsque l'outil est déployé dans un environnement différent de celui prévu lors de sa

conception, de nouveaux usages peuvent émerger. Cela peut entraîner des écarts entre l'usage prescrit et l'usage réel, en raison de l'autonomie des acteurs dans leur appropriation de l'outil. Cet écart s'explique par le fait que l'outil de gestion ne se limite pas à ses caractéristiques techniques, mais repose également sur des conventions de représentation ; ainsi, sa signification est influencée par les comportements subjectifs des acteurs, ce qui peut compliquer sa mise en œuvre effective dans l'organisation.

5.2. Usages réels ou en situation des outils de gestion

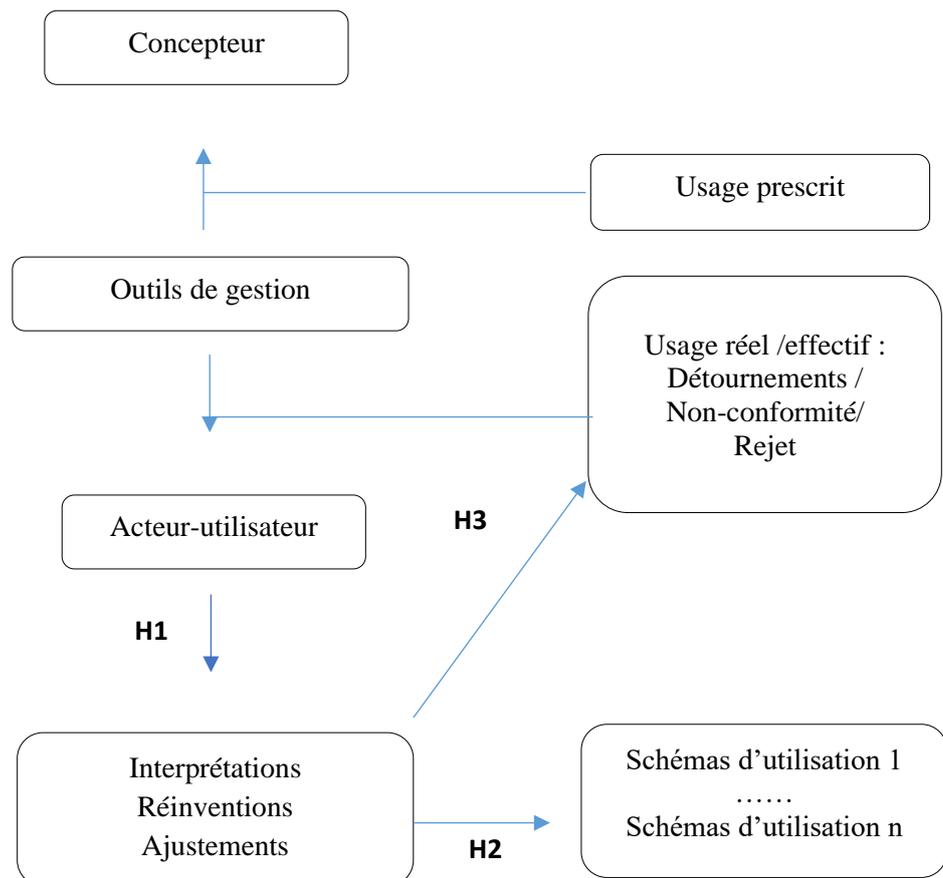
Dans la pratique quotidienne des organisations, l'utilisation effective des outils de gestion diffère souvent des usages prescrits par leurs concepteurs. Cet usage réel n'est pas une déviance ni une non-conformité ; il reflète plutôt une dynamique évolutive, influencée par les perceptions et représentations des utilisateurs (Oiry, 2011) ainsi que par les caractéristiques de l'outil lui-même. Selon Grimand (2012, p. 242), ce sont principalement les usages qui font évoluer les outils : « cela n'implique pas nécessairement une modification de leur structure formelle, mais peut conduire à une évolution des interprétations ou représentations qui leur sont associées ». L'usage se distingue ainsi par son imprévisibilité (Oiry, 2011), un phénomène que Orlikowski (1992) appelle « enactment », désignant la manière dont « l'action humaine concrétise des structures émergentes par l'interaction récurrente entre l'acteur et la technologie dans la pratique » (Lemaire, 2013, p. 53). Pour Martineau (2014), un usage est jugé solide lorsqu'il répond aux attentes rationnelles et psychosociales des utilisateurs, lesquelles constituent des moteurs d'action. Lorsque ces deux leviers sont en dissonance, diverses attitudes et comportements peuvent émerger chez les acteurs vis-à-vis de l'outil, tels que le rejet manifeste, le scepticisme accru, l'adoption réaliste ou l'adhésion légitimée (Laulan, 1985).

La relation d'usage s'apparente à une négociation entre plusieurs acteurs : l'utilisateur, le porteur de projet et le système technique, ce dernier étant lui-même porteur de logiques propres. Cet usage en contexte dépend des utilisateurs qui « se réapproprient la technologie selon leur propre projet » (Bobillier-Chaumon et al., 2003, p. 213), ouvrant ainsi la voie à des usages imprévus, fruits d'interprétations inattendues des outils, notamment en cas de compréhension partielle de leur fonctionnement (Oiry, 2011). L'interaction inhérente à l'usage nous invite à concevoir ce concept à l'intersection des logiques techniques et sociales (Martineau, 2009). La confrontation entre ces deux logiques d'usage peut parfois conduire à des détournements.

H3 : L’usage effectif des outils de gestion évolue selon les interprétations des utilisateurs, plutôt que selon les usages prescrits par les concepteurs, entraînant des adaptations et détournements pour mieux répondre aux besoins locaux.

6 Modèle conceptuel de la recherche

Fig.2. Modèle conceptuel



Source : Elaboré par les auteurs

La figure 2 ci-dessus explique le rôle de l’interprétation des outils de gestion par les acteurs organisationnels dans la phase de réappropriation en tant que variable indépendante, influençant les usages réels et effectifs des outils de gestion ainsi que les schémas d’utilisation, qui sont des variables dépendantes. Ces dernières sont directement influencées par les interprétations et réajustements réalisés par les acteurs lors de la réappropriation des outils. Grâce à ce modèle de recherche conceptuelle, nous avons pu identifier les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : La réappropriation suppose des ajustements et des réinventions apportées par les utilisateurs à l'outil de gestion, afin de l'adapter aux besoins spécifiques et aux conditions organisationnelles en évolution.

H2 : La réappropriation d'un outil de gestion par les acteurs d'une organisation modifie significativement les schémas d'utilisation des outils de gestion

H3 : L'usage effectif des outils de gestion évolue selon les interprétations des utilisateurs, plutôt que selon les usages prescrits par les concepteurs, entraînant des adaptations et détournements pour mieux répondre aux besoins locaux.

7 Conclusion

En conclusion, l'appropriation des outils de gestion au sein des organisations représente une opportunité majeure pour les adapter aux besoins spécifiques des acteurs. Cependant, elle s'accompagne également de défis liés à leur compréhension, à leur ajustement et à leur réinterprétation selon les contextes organisationnels. Ce processus ne se limite pas à une simple adoption, mais constitue une transformation dynamique influencée par les perceptions, attentes et stratégies des utilisateurs, ce qui peut générer des usages inattendus ou des résistances susceptibles d'affecter l'efficacité des dispositifs. Les organisations doivent donc trouver un équilibre entre les avantages de l'adaptation et les risques liés à la manipulation des outils, afin de préserver leur cohérence et leur performance.

Le cadre conceptuel de cette recherche met en évidence le rôle central de l'interprétation des outils par les acteurs organisationnels lors de leur réappropriation. Cette phase façonne les usages réels et les schémas d'utilisation, qui émergent des ajustements et réinterprétations réalisés par les utilisateurs. Deux dynamiques clés se dégagent : une construction formelle, où les outils sont adaptés aux besoins des acteurs pour optimiser les décisions et les pratiques, et une construction de sens, où chaque utilisateur développe ses propres interprétations et modes d'emploi.

Cette étude souligne l'importance pour les gestionnaires de comprendre comment la réappropriation des outils de gestion peut contribuer à leur transformation en ressources adaptées au contexte spécifique d'usage. Ce processus met en lumière la nécessité d'une gestion attentive des dynamiques sociales et des relations de pouvoir, qui influencent directement l'utilisation effective et l'impact de ces instruments.

Références

- Akrich M. (2006). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. In M. Akrich, M. Callon, & B. Latour, éd. *Sociologie de la traduction*. : Presses des Mines : 253-265.
- Anton P., Grimand A., Bellini S., Becuwe A. et Boespflug M. (2021). Les espaces de concertation comme levier de prise en charge des paradoxes de l'action publique en contexte de projet. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels XXVII (70)* : 133-155.
- Bédé D., Bédé S., Fiorello A. et 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 54 (4)* : 83.
- Bobillier Chaumon M.-E., Dubois M. et Retour D. (2006). L'acceptation des nouvelles technologies d'information : le cas des systèmes d'information en milieu bancaire. *Psychologie du Travail et des Organisations 12 (4)* : 247-262.
- Breton P. et Proulx S. (2012). 11/ Usages des technologies de l'information et de la communication. In *L'explosion de la communication Repères*. Paris : La Découverte : 263-287.
- Brillet F., Hulin A. et Martineau R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils. *Management & Avenir 37 (7)* : 240-262.
- Brunel O. et Roux D. (2006). L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ? *Publications de l'Université de Saint-Etienne* : 83-104.
- Ciborra C. (2000). A critical review of the literature on the management of corporate information infrastructure. In *From Control to Drift: The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*: Oxford University Press.
- Carton S., De Vaujany F.X., Perez M. et Romeyer C. (2006). Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative. *Management Avenir 9 (3)* : 159-179.
- Covaleski M.A., Dirsmith M.W. et Samuel S. (1996). Managerial Accounting Research: The Contributions of Organizational and Sociological Theories. *Journal of Management Accounting Research 8* : 1-35
- Crozier M. et Friedberg E. (2014). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective Réimpr (Ed.1977)*., Paris : Éd. du Seuil.
- De Vaujany F.-X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, France : Éditions EMS, management & société.
- 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 9 (3)* : 109-126.

- De Vaujany F.-X. (1999). Stylisation de l'appropriation individuelle des technologies Internet à partir de la TSA. *Systèmes d'Information et Management* 4 (1) : 57-74.
- De Vaujany F.-X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion. In *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion.* : Éditions EMS.
- Gauche K. (2013). L'appropriation des dispositifs de pilotage : Le cas de la recherche à l'université. Theses. Université Montpellier
- Ghaffari S., Misset S., Pavis F. et Ponnet M. (2013). Généalogies des outils de gestion. Introduction. *Travail et Emploi* (133) : 5-12.
- Gilbert P. (1998). L'outilisation de gestion, Paris : Economica
- Grimand A. (2016). La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? *Recherches en Sciences de Gestion* 112 (1) : 173-196.
- Grimand A. (2012a). 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.
- Grimand A. (2012b). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir* n° 54 (4) : 237-257.
- Grimand A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Management & Avenir* 9 (3) : 141-157.
- Grimand A., Oiry E. et Ragaigne A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion* 274 (5) : 71-75.
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I. et Schäfer P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE. *Revue française de gestion* 240 (3) : 133-148
- Laulan A.-M. (1985). *La Résistance aux systèmes d'information*, Paris : Editions RETZ.
- Laughlin R. (1999). Critical accounting: nature, progress and prognosis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 12 (1) : 73-78
- Lemaire C. (2013). Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion interorganisationnel : le cas de l'expérimentation d'un outil de pilotage de la performance dans le secteur médico-social. Université de Strasbourg.
- Lemaire C. et Nobre T. (2014). Le processus de pré-appropriation d'un outil de gestion à l'hôpital : étapes et acteurs. In *23ème Conférence Internationale de Management Stratégique.* : Rennes, : 1-19.
- March J.G. et Simon H.A. (1958). *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.

- Martineau R. (2009). La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par la théorie outillale. These de doctorat. Tours.
- Martineau R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir* n° 54 (4) : 215-236.
- Martineau R. (2014) Proposition d'une grille d'analyse de l'usage des outils de gestion : application à un outil de reporting hospitalier. *Gestion et management public* 24 (2) : 21-43.
- Moisdon J.-C. (2013). De l'incitatif économique à la machine de gestion : le cas des établissements de santé. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir* (82) : 39-54.
- Moisdon J.C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion, Paris : Ed. Seli Arslan.
- Oliver C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review* 16 (1): 145-179.
- Oiry E. (2011). Usages imprévus et dynamique des outils de gestion. Réflexions à partir du cas d'un outil de gestion des compétences. *Management international* 15 (2) : 11-22.
- Orlikowski, W. J. 1992. The duality of technology : Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science* 3 (3) : 398-427.
- Perez, C., Chalayer-Rouchon, F., & Teyssier, P. (2005).Analyse de l'expression du porteur hexose de *Saccharomyces cerevisiae* au cours de la fermentation du vin : les transporteurs Hxt de faible et de haute affinité sont exprimés. *FEMS Levure Res*5(4-5) :351-61.