

**LES VERTUS HABILITANTES ET  
CONTRAIGNANTES DU CONTROLE : UNE  
COMPARAISON DE DEUX ETUDES DE CAS DE  
TRANSFORMATION DES OUTILS**

Amaury Grimand, Ewan Oiry, Aurélien Ragainé

► **To cite this version:**

Amaury Grimand, Ewan Oiry, Aurélien Ragainé. LES VERTUS HABILITANTES ET CONTRAIGNANTES DU CONTROLE : UNE COMPARAISON DE DEUX ETUDES DE CAS DE TRANSFORMATION DES OUTILS. Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom, 2012. <hal-00690940>

**HAL Id: hal-00690940**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00690940>**

Submitted on 24 Apr 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***LES VERTUS HABILITANTES ET CONTRAIGNANTES DU CONTROLE : UNE COMPARAISON DE DEUX ETUDES DE CAS DE TRANSFORMATION DES OUTILS***

GRIMAND Amaury  
Centre de REcherche en GEstion (CEREGE)  
20 Rue Guillaume VII le Troubadour BP 639 86022 Poitiers Cedex  
IAE de Poitiers – Université de Poitiers  
AGrimand@iae.univ-poitiers.fr

OIRY Ewan  
Centre de REcherche en GEstion (CEREGE)  
IAE de Poitiers – Université de Poitiers  
EOiry@iae.univ-poitiers.fr

RAGAIGNE Aurélien  
Centre de REcherche en GEstion (CEREGE)  
IAE de Poitiers – Université de Poitiers  
ARagaigne@iae.univ-poitiers.fr

## **Résumé**

Cette recherche s'appuie sur les travaux de Foucault mettant en évidence le lien entre pouvoir et savoir. Reprenant ce lien, Hatchuel souligne que les savoirs ont une double facette : ils permettent de contraindre mais, par leur dimension réflexive, ils habilite aussi les individus. Sur cette base, ce texte souligne que les outils de contrôle ont simultanément cette double dimension de contrainte et d'habilitation. L'analyse de l'équilibre qui se construit entre ces deux dynamiques apparaît ainsi comme une clé importante pour l'analyse des outils de contrôle. Dans cet article, nous proposons deux exemples d'outils mettant en avant cette dynamique. Ces deux études de cas rendent compte du développement d'outils de contrôle ayant évolué entre leurs présentations initiales et leurs déploiements dans les services. Ces cas portant sur une enquête de satisfaction et sur un outil de rémunération des compétences sont analysés au travers de la problématique des vertus habilitantes et contraignantes du contrôle (H-C). Les données collectées sont obtenues à partir d'entretiens semi-directifs et de données documentaires. Ce travail montre le rôle de ces vertus H-C dans le processus de transformation des outils de contrôle. Cette recherche identifie ainsi la nécessité de gérer l'articulation de ces logiques H-C apparaissant comme une condition de réussite des démarches de déploiement des outils notamment au travers de la prise en compte de leurs appropriations par les acteurs.

## **Mots clés**

Contrôle ; Transformation ; Outil ; Habilitier ; Contraindre

## **Introduction**

Cette recherche étudie deux projets de mise en œuvre d'outils de contrôle dont les caractéristiques ont évolué entre leurs présentations initiales par les initiateurs des démarches de contrôle et leurs déploiements dans les services. Les données analysées sont collectées à partir d'entretiens et de documents portant sur le déploiement de deux outils de contrôle des ressources humaines et de la qualité des services. Ces cas portent sur une enquête de satisfaction des usagers d'une collectivité territoriale et un référentiel de rémunérations dans une entreprise pétrochimique. Cette recherche vise ainsi à comprendre pourquoi ces organisations ont-elles ajustés leurs projets de déploiement d'outils de contrôle ?

Ce travail se propose d'étudier et comparer ces études de cas au travers de la logique habilitante et contraignante - H/C dans la suite de l'article - des outils de contrôle. Cette problématique de recherche apparaît régulièrement dans les travaux dans le domaine des sciences de gestion. Le contrôle apparaît en effet comme un moyen habilitant des actions des acteurs, c'est-à-dire d'accumulation de connaissances en vue d'une aide au diagnostic et d'une prise de décision pour les managers. Cet apport habilitant rejoint la conception d'Anthony (1965). Cette conception du contrôle centrée sur la logique habilitante se retrouve également dans les travaux sur la conceptualisation de la production des connaissances organisationnelles (Libby, 1993; Lowe, 2001; McNamara, 2004; Moilanen, 2007) et sur les systèmes de prises de décision (Caridnaels, 2008; Hogarth, 1993; Kenneth A Merchant, 1985).

Au-delà de ces vertus habilitantes, les outils de contrôle apparaissent également comme un moyen contraignant d'influence et d'orientation des comportements des acteurs d'une organisation. L'objectif du contrôle est alors de faire converger les buts, de mettre en cohérence les actions et de motiver les acteurs à aller dans le sens fixé par les objectifs et la mesure des résultats. Cette orientation des actions apparaît en lien avec la coordination des services décentralisés en s'assurant de la performance de chacun et en permettant de concentrer les efforts vers les priorités définies. Cette conception trouve ses origines dans la définition du contrôle d'Hofstede (1977). Anthony (1988) est d'ailleurs revenu sur sa définition de 1965 en proposant une approche dans laquelle il intègre cette notion d'influence des acteurs. Cette conception rejoint également l'analyse des systèmes incitatifs (Kenneth A Merchant, Van der Stede, & Zheng, 2003; Shields & Waller, 1988; Slof, 1999; Van der Stede, 2003), et des mécanismes visant à réduire l'opportunisme des acteurs (Sprinkle, Williamson, & Upton, 2008; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Ces vertus H-C des outils de contrôle apparaissent régulièrement associées dans les débats des chercheurs en sciences de gestion. A partir de sa dichotomie contrôle-interactif et contrôle-diagnostic, Simons (1990, 1991, 1995) analyse ces logiques H-C. Pour Simons (1995), le contrôle doit être analysé au travers de cette tension H-C, base de l'interaction entre stratégie et management. Le caractère associé et articulé des vertus H-C n'est d'ailleurs pas un problème managérial récent. Cette conception du contrôle est développée par exemple, dans les travaux de Fayol (1966) dans son ouvrage intitulé « *Administration industrielle et générale* » mettant en avant les avantages de la discipline, apparaissant en même temps, comme un outil de pilotage essentiel à la gestion des entreprises. Hiromoto précise d'ailleurs en 1991, que le contrôle doit gérer cette articulation des vertus H-C en constatant que la comptabilité de gestion sert plus à influencer les comportements des opérationnels qu'à informer dans une logique de prise de décision (Hiromoto, 1991). Dans le domaine du contrôle, les recherches présentent ces contributions H-C en décrivant les modalités de management des résistances (Bol, 2010; Shapiro & Matson, 2008; Vaivio, 1999) et du changement (Chenhall & Euske, 2007; Jermias, 2001; Johanson, 2001).

Dans cette recherche, l'articulation H-C des outils de contrôle est étudiée dans le cadre spécifique de deux contextes différenciés de transformation d'outils. Cette recherche fait le choix d'analyser les outils de contrôle à l'aide de la théorie de Michel Foucault. En décrivant les structures disciplinantes et l'articulation des savoirs avec les techniques de gouvernement, le recours aux travaux de Michel Foucault permet en effet, de mieux comprendre l'articulation des logiques H-C avec les connaissances produites en intégrant le rôle des comportements d'acteurs et du contexte dans l'étude. Afin d'analyser ces données, un cadre conceptuel est ainsi réalisé sur la base des travaux développés par Hatchuel (2003) ayant souligné dans le domaine du management, l'intérêt des travaux de Foucault. Dans cette conception, le contrôle n'est pas seulement une technique de production de données (un substrat technique), elle est aussi le fruit d'un processus social et politique avec des relations de conflits et de pouvoir entre acteurs.

La thèse développée dans l'article vise à montrer le rôle des vertus H-C dans le processus de transformation des outils de contrôle. Cette recherche identifie ainsi la nécessité de gérer l'articulation de ces logiques H-C apparaissant comme une condition de réussite des démarches de déploiement des outils notamment au travers de la prise en compte de leurs appropriations par les acteurs et de leurs réticences. La comparaison de ces deux outils appliqués à des contextes différenciés permet ainsi d'approfondir le point de l'appropriation de l'outil comme moteur de la capacité des acteurs à apprendre.

Nous présentons le cadre théorique de cette recherche (I) ainsi que les principaux concepts (II). L'approche foucauldienne du gouvernement est étudiée au travers des caractéristiques du contrôle propres à ce cadre d'analyse. Nous décrivons ensuite la méthodologie de la recherche (III). Enfin, nous étudions les principaux résultats obtenus autour des caractéristiques de l'articulation H-C avec les pratiques de contrôle (IV).

### **1. L'approche foucauldienne du contrôle**

Michel Foucault est un philosophe français ayant inspiré des travaux dans les domaines du gouvernement des organisations et du contrôle. *Surveiller et punir : Naissance de la prison* (1975) est l'ouvrage de Foucault qui a le plus inspiré les travaux sur les organisations et l'entreprise (Pezet, 2004). Cet ouvrage contribue à inscrire les travaux de Foucault dans une perspective critique mais aussi dans une sphère particulière (celle des institutions singulières comme la prison ou l'hôpital psychiatrique) et laisse supposer qu'il ne s'intéresse qu'à la « surveillance » ou à la « discipline » qui apparaissent alors comme des phénomènes extrêmement spécifiques (Coopey & McKinlay, 2010).

Dans cette revue de la littérature, nous allons donc d'abord rappeler que les travaux de Foucault ont été utilisés pour analyser des phénomènes très divers et suivant des logiques extrêmement riches et variées. La perspective critique se situe clairement au premier plan des travaux de Foucault. Ses travaux analysent les techniques d'exercice du pouvoir afin de mieux les dévoiler et, ce faisant, les critiquer. De fait, pour Foucault (1975), le pouvoir est moins lié aux institutions qu'à la prolifération de micro-dispositifs qui disciplinent et contraignent l'action des individus. Son analyse du Panoptique, c'est-à-dire du système architectural imaginé par Bentham pour surveiller les prisonniers, lui permet de mettre en évidence que ce dispositif est un mode disciplinaire qui favorise la transparence des comportements, l'individualisation et l'isolement de l'individu. C'est un pouvoir d'autant plus difficile à saisir qu'il est « capillaire » (Rouleau, 2007, p. 204), s'enracine dans de multiples dispositifs - techniques, instrumentaux, symboliques - un système élaboré de punitions et une organisation très minutieuse de l'espace dans le cas de la prison. Il aboutit ainsi à une critique de ce dispositif déstructurant pour l'individu et d'autant plus pernicieux qu'il fait reposer l'essentiel de la surveillance et de la discipline sur une auto-surveillance et une surveillance par les pairs. Selon Foucault (1975), le sentiment d'être observé permet d'obtenir l'obéissance des prisonniers où la prison moderne apparaît comme une entreprise de culpabilisation travaillant leurs consciences. Sachant qu'ils peuvent être vus à tout moment par les gardiens, les prisonniers en viennent à s'auto-discipliner. On observera d'ailleurs que cette figure du

panoptique n'est pas réservée à des institutions singulières comme la prison mais trouve une actualité dans des formes d'organisation contemporaines. Que l'on songe ici simplement aux centres d'appels où les superviseurs de plateaux techniques peuvent embrasser d'un seul regard les boxes où œuvrent les téléopérateurs, écouter leurs conversations en temps réel.

A juste titre, cette perspective critique de Foucault a été prolongée par les auteurs qui ont mobilisé ce cadre théorique. Hopwood (1987) a ainsi utilisé les travaux de Foucault pour mettre en évidence que la comptabilité est un outil qui permet de décrire une réalité économique mais aussi un instrument de surveillance des individus puisqu'il contribue à vérifier que leurs comportements sont bien alignés avec les décisions stratégiques qui ont été prises dans l'organisation. De la même manière, la fixation de coûts standards permet de normer les comportements des ouvriers (Miller & O'Leary, 1987). En effet, ces coûts standards rendent transparents les comportements et permettent de comparer l'efficacité de chaque salarié. Pour Miller et O'Leary (1987), les dispositifs de contrôle se voient placés comme des instruments de gouvernement de la vie économique et des conduites individuelles tournés vers l'efficacité. Les chiffres ainsi produits définissent les aspects visibles de la performance et la rendent ainsi calculable. Appliqués aux évaluations non financières, Ogden (1997) remarque que les indicateurs non financiers engendrent la discipline en créant un nouvel espace de calculabilité des performances. Il souligne par exemple, le rôle de la transformation du client en objet de mesure comme facteur de discipline des acteurs impliqués par le contrôle. Vaivio (1999) met également en évidence ce phénomène de pouvoir. Le développement d'une structure orientée vers les clients passe alors par la mise en place d'un système de discussion et de groupe de travail. Le processus d'élaboration de l'outil est alors marqué par une variabilité de l'implication des membres du groupe projet et des résistances des acteurs résultant de divergences sur la place à donner aux clients dans l'entreprise. Afin d'assurer le déploiement de ces outils de contrôle, Vaivio (1999) met en avant le rôle du « *tiers expert* » dans le dépassement des résistances des acteurs par le développement d'un discours légitimateur de réforme de l'entreprise par le client.

Comme le contrôle se situe au cœur de la problématique de la recherche en contrôle de gestion (Pesqueux, 2000), il n'est pas surprenant que ce soit dans cette discipline que le cadre théorique de Foucault ait été principalement mobilisé comme nous l'avons vu ci-dessus. Le travail d'Ogden (1997) mettant en évidence que des indicateurs non financiers peuvent être utilisés pour comparer les services clients d'une entreprise, sont ainsi particulièrement représentatifs de cette logique. Toutefois, la pertinence de ce cadre théorique a été démontrée au-delà de cette seule discipline. Ainsi, on trouve en Gestion des Ressources Humaines

(GRH) des travaux qui utilisent eux aussi les travaux de Foucault. Townley (1993), dans une analyse explicitement inspirée de Foucault, développe une généalogie des pratiques de GRH. De la même manière, on trouve dans la discipline des Systèmes d'Information, des travaux qui utilisent le cadre théorique de Foucault pour mettre en évidence les liens complexes qui se développent entre la communication et les phénomènes organisationnels (Leclercq-Vandelanoitte, 2011). Cet attrait des chercheurs pour l'image du panoptique a permis d'ancrer et de légitimer la pertinence des travaux de Foucault pour les recherches en management mais il a aussi contribué à donner une image finalement réductrice de ces travaux. En effet, le panoptique ne constitue pas le centre de la réflexion de Foucault mais, en quelques sortes, son résultat. Le panoptique n'est qu'une image, presque un symbole, de ce qui est réellement au cœur de la réflexion de Foucault : les rapports entre savoir et pouvoir (Pezet, 2004). En effet, le panoptique est un outil de discipline et de surveillance des prisonniers non pas par lui-même mais parce qu'il permet d'acquérir du savoir sur ces individus, de savoir où ils sont, ce qu'ils font et, *in fine*, de les rendre transparents (Foucault, 1975).

Pour véritablement analyser les travaux de Foucault, c'est donc le lien entre savoir et pouvoir qu'il convient d'explicitier. Foucault l'a analysé à partir de la notion de « volonté de savoir » qu'il emprunte à Nietzsche et qu'il applique à différentes organisations (comme l'hôpital ou la prison) et à différentes institutions (comme l'Etat) (Pezet, 2004). Ces concepts et cette analyse le conduisent à s'intéresser à la formation des normes de conduite, des formes de contrôle et des moyens d'orientation des conduites. Ils lui permettent de montrer que cette « discipline » et cette « surveillance » s'appuient sur le savoir (par exemple, le savoir médical dans le cas de l'hôpital). Foucault abouti ainsi à l'identification de trois dispositifs de contrôle des comportements individuels : la « surveillance » hiérarchique pure et simple (se fondant sur un contrôle permanent, exhaustif et omniprésent), la sanction normalisatrice (instruments différenciant et comparant les individus par l'établissement de normes) et, enfin l'examen des individus par eux-mêmes (inscription de l'individu dans un champ documentaire. Pour Foucault (1975), les techniques disciplinaires fonctionnent comme des mécanismes fabriquant des individus utiles et garantissant leurs obéissances. Un système est disciplinaire si les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir et si en retour les moyens de coercition rendent visibles ceux sur qui ils s'appliquent (principe de visibilité) en permettant au contrôleur de « voir sans être vu » (principe d'invisibilité).

Cette analyse du lien pouvoir-savoir est particulièrement fructueuse pour analyser la dimension « disciplinante » de ces institutions et mette en évidence les techniques de gestion qui ont été construites pour perpétuer ces normes de comportement. Toutefois, elle repose sur

une définition particulière et relativement limitée du savoir. Citant Foucault, Pezet écrit ainsi que, pour cet auteur : « *le savoir n'est pas fait pour comprendre, il est fait pour trancher* » (Pezet, 2004, p.173).

On aurait pu s'attendre à ce que Foucault mobilise une définition où le savoir permet à la fois de comprendre et de trancher, dominer, contrôler, surveiller, etc. Mais il a fait le choix d'une définition du savoir qui ne prenne en compte que la seconde dimension de celui-ci. Cette définition ne considère donc pas réellement une autre dimension majeure du savoir : sa capacité habilitante, le fait qu'il permet aux individus d'apprendre des choses sur eux-mêmes, sur leur environnement, etc. et qu'il les rend ainsi capables de transformer leur environnement et les règles qui leur sont imposées en même temps que leurs propres comportements et attitudes.

## **2. Le cadre conceptuel d'Hatchuel (2003) sur la dimension habilitante**

L'articulation du cadre conceptuel d'Hatchuel avec les lignes de forces des travaux de Foucault que nous venons de rappeler nous semble de nature à enrichir le cadre théorique de Foucault et à ouvrir plus clairement la réflexion vers les dimensions habilitantes du contrôle sans pour autant conduire à perdre les capacités d'analyse de Foucault sur les dimensions disciplinantes des techniques d'exercice du pouvoir.

Cette articulation nous semble très largement possible car les cadres conceptuels de Foucault et de Hatchuel partagent de nombreux principes. En particulier, Hatchuel souligne l'importance de ce qu'il nomme le « principe d'inséparabilité » (Hatchuel, 2003). Ce principe stipule que savoirs et relations ne peuvent jamais être pensés séparément. Ils sont toujours étroitement reliés et, plus précisément, toute action sur l'un des éléments du principe S/R (S comme Savoirs et R comme Relations) a nécessairement un effet sur l'autre élément de ce principe. Ainsi, toute évolution dans les savoirs d'un individu se traduit systématiquement par une transformation de ses relations à l'autre. Inversement, toute évolution dans ses rapports à autrui se traduit par une transformation des savoirs de l'individu (ce qu'on sait de l'autre, ce qu'on sait de soi-même, etc.). Ce principe d'inséparabilité est également à l'œuvre dans l'usage des outils de gestion. Un outil de gestion n'est pas qu'un vecteur pour produire de la connaissance sur la réalité organisationnelle et instruire les différents actes de la gestion (prévoir, décider, évaluer, contrôler) ; son usage structure et altère les relations entre acteurs. Ainsi, une enquête d'opinion interne n'est pas qu'un moyen pour appréhender l'état du climat social dans une organisation ; son usage même modifie les relations entre les salariés et la direction. Ce « principe d'inséparabilité » ou « principe S/R » participe directement de la



même logique que le lien entre savoir et pouvoir que nous avons, ci-dessus, décrit comme fondateur dans les travaux de Foucault. Cette proximité est particulièrement visible dans l'article qu'Hatchuel (1999) a consacré aux travaux de Foucault.

Si les bases des réflexions de ces deux auteurs sont particulièrement proches, en revanche, elles apparaissent quasiment symétriques dans leurs développements ultérieurs. En effet, alors que Foucault s'intéresse essentiellement au fait que le savoir n'est pas fait pour comprendre mais pour trancher (cf. ci-dessus), c'est-à-dire, en particulier, dominer la relation à l'autre, dans son analyse du savoir, Hatchuel s'intéresse en particulier à la question de la « réflexivité » (Hatchuel, 2003, p.31). Il souligne ainsi que l'acquisition d'un savoir par un individu conduit à une transformation de sa relation à l'autre mais aussi une transformation de sa relation à soi par le biais d'un apprentissage qui transforme tout : soi, les autres et même l'environnement (Rabardel, 2005).

La réflexivité n'est pas complètement absente de la réflexion de Foucault. Au contraire, à côté de la « surveillance » pure et simple et de la sanction normalisatrice, la réflexivité – au sens de la capacité des individus à s'examiner eux-mêmes, à analyser et à transformer leurs propres comportements – se situe même au cœur de la réflexion foucauldienne. Mais à la lumière des travaux d'Hatchuel (2003), on perçoit que, chez Foucault, cette réflexivité est systématiquement pensée dans sa dynamique qui conduit à renforcer l'emprise de la surveillance et de la discipline. La réflexivité est ainsi considérée comme un mécanisme par lequel l'individu contribue lui-même à renforcer la prégnance des normes de comportement qui lui sont imposées.

Sans aucunement remettre en cause cette dimension, les travaux d'Hatchuel (2003) mettent en évidence que la réflexivité peut aussi être orientée vers la créativité, vers l'imagination et donc vers le contournement de ces mêmes normes de comportement, vers la remise en cause des dispositifs de contrôle voir jusqu'à la proposition de moyens d'orientation des comportements alternatifs à ceux qui sont en place. A nouveau, ces comportements ne sont pas complètement absents de la réflexion de Foucault (1975). Ainsi, il évoque les liens entre les techniques d'assujettissement et les résistances soulevées par les individus assujettis dans le domaine du contrôle (Ragainne, 2011). Mais on perçoit ici clairement qu'Hatchuel (2003) propose une analyse beaucoup plus approfondie de ces dimensions habilitantes des outils de contrôle.

Hatchuel (1999) évoque la dynamique de connaissances au travers des caractéristiques des mythes de l'action rationnelle assurant selon lui, une forme de subjectivité de l'acteur. Il complète donc les travaux de Foucault en soulignant l'importance de deux éléments qui y sont

peu présents : la liberté de l'individu et le rôle des managers et, plus largement, des salariés (Coopey, MacKinlay, 2010 ; Pezet, 2004). Même s'il ne faut sans doute pas surévaluer la place de la liberté de l'individu dans les entreprises, les travaux d'Hatchuel soulignent qu'à défaut de liberté pure et simple, l'apprentissage permet aux salariés d'acquérir des ressources qui leur permettent de contourner, discuter et remettre en cause les techniques d'exercice du pouvoir qui leur sont imposées. Ensuite, les travaux d'Hatchuel contribuent à souligner l'importance des acteurs qui sont chargés de mettre en œuvre ces techniques. Attaché à décrire les fondements et les processus d'action de ces techniques, Foucault est resté relativement peu précis sur les rôles qui doivent être tenus par les différents protagonistes pour que ces techniques agissent dans les organisations. En décrivant un acteur « réflexif », Hatchuel souligne les rôles complexes, parfois imprévisibles et innovants que les individus peuvent tenir dans les organisations.

Ces éléments conduisent Hatchuel à compléter les travaux de Foucault en dessinant des rapports de pouvoir moins unilatéraux que ceux envisagés par Foucault. Pour souligner ces différences, il propose le terme de « rapport de prescription » (en lieu et place de la notion de rapport de pouvoir). Un rapport de prescription est défini par deux éléments (Hatchuel, 1996, p. 107) : 1) l'activité de B doit être au moins partiellement prescrite par A que l'on appellera prescripteur, 2) la conformité de B à cette prescription, est acceptée par B comme principe de sa relation à A ou à d'autres acteurs de l'organisation (par exemple un dirigeant C).

Les rapports de prescription sont des rapports inégalitaires puisque l'un des acteurs est prescripteur tandis que l'autre subit la prescription mais ils ne sont pas totalement arbitraires. En effet, quel que soit son caractère contraignant, lorsqu'il est mis en œuvre, un rapport de prescription entraîne systématiquement sa propre crise. En appliquant cette prescription, l'acteur qui la subit acquiert un savoir spécifique sur celle-ci. Mieux que le concepteur de cette prescription, il apprend et identifie les cas dans lesquels cette prescription est efficace et ceux où elle ne l'est pas. Il peut même identifier les points sur lesquels il serait nécessaire de transformer cette prescription pour qu'elle fonctionne mieux. Ceci n'est pas sans rappeler la théorie de la régulation conjointe chère à Reynaud (1991). La prescription, pour être efficace, suppose ainsi d'être complétée, amendée par l'acteur, qui s'en saisit, en investit les failles, les non-dits, les incohérences. Cette réappropriation du prescrit ne procède pas seulement d'une affirmation par l'acteur de son identité professionnelle ou d'une quête d'autonomie ; elle répond aussi à une logique d'efficacité productive.

Toutefois, Hatchuel met en évidence qu'il existe deux manières très différentes de sortir de cette crise du rapport de prescription (1996). La première consiste en une déconnexion entre

la prescription et l'activité réelle de celui qui la subit. Celle-ci se produit lorsque le concepteur de la prescription refuse de reconnaître la légitimité du savoir que l'utilisateur a acquis sur cette prescription et refuse donc d'utiliser ce savoir pour la transformer. En réaffirmant la supériorité de son savoir de concepteur, celui-ci garde intacte sa prescription initiale mais il la rend inopérante puisqu'elle n'est pas respectée par celui qui est censé s'y soumettre. La seconde solution pour sortir de la crise du rapport de prescription consiste en la reconnaissance par le concepteur de la validité du savoir de l'utilisateur et en la mobilisation de celui-ci afin de produire une seconde version de la prescription qui intègre les propositions de transformations faites par l'utilisateur (sur la base de ce qu'il a appris en l'utilisant).

Ces deux voies de sortie de la crise du rapport de prescription traduisent sans doute des représentations différentes du statut des outils de gestion et de leur relation à l'action collective. L'option d'une déconnexion entre prescription et activité réelle traduit ainsi une conception « représentationniste » des outils de gestion dont Lorino nous rappelle les fondements : l'outil a vocation à représenter le réel, prescrire et normaliser les comportements ; il fait l'objet d'interprétations univoques, l'acteur entretenant un rapport d'extériorité avec l'outil.

Lorsque le rapport de prescription est très inégalitaire (le prescripteur maîtrise beaucoup plus de ressources organisationnelles – pouvoir, légitimité, technicité, etc. – que celui qui subit la prescription), le prescripteur a la possibilité de refuser de reconnaître le savoir de l'utilisateur. Le travail d'Hatchuel montre que ce refus produit sans doute des effets négatifs pour la prescription (elle risque d'être inopérante) mais un prescripteur très puissant peut néanmoins choisir cette solution. Inversement, si le rapport de prescription est faiblement inégalitaire (prescripteur et opérateur disposent du même type de ressources organisationnelles), le prescripteur peut moins facilement ignorer le savoir de l'utilisateur. Il est alors mis en demeure d'intégrer les transformations proposées par ce dernier pour concevoir une nouvelle version de la prescription s'il ne souhaite pas que celui-ci soit finalement délaissé.

Le concept de « rapport de prescription », la crise systématique qui le caractérise et les deux solutions qui existent pour la résoudre apparaissent donc comme une grille de lecture particulièrement intéressante pour enrichir le cadre conceptuel de Foucault.

### **3. Démarche méthodologique**

Nous allons maintenant présenter des études de cas réalisées sur trois types d'outils de gestion dont le contenu a été transformé entre le projet initial et son implantation (une enquête de

satisfaction d'une part et un outil de rémunération des compétences d'autre part) qui, de manière symétrique, permettent d'illustrer cet enrichissement conceptuel. Après avoir présenté et justifié notre méthodologie (3 1.), nous présenterons brièvement les deux outils analysés (3 2.).

### 3 1. Les données collectées

Nos objets de recherche sont des phénomènes sociaux complexes qu'il faut inscrire dans leur contexte organisationnel. Il s'agit d'une première caractéristique qui favorise le recours à l'étude de cas (Ragin & Becker, 1992). Les frontières conceptuelles, spatiales et temporelles de ces phénomènes (les situations de travail, les compétences, les outils RH, etc.) ne sont pas immédiatement perceptibles. Elles sont très largement dépendantes du contexte dans lequel le phénomène étudié a lieu. A nouveau, ceci plaide pour le recours aux études de cas (Yin, 1994). Afin de rendre plus visible les phénomènes que nous analysons, il nous a semblé utile de présenter deux études de cas complémentaires. Les cas sur une enquête de satisfaction dans une collectivité territoriale mettent en évidence une dynamique où l'outil évolue de la dimension contraignante vers la dimension habilitante. L'étude de cas sur l'outil de rémunération des compétences dans l'entreprise pétrochimique illustre la dynamique inverse : de l'habilitant vers le contraignant.

Les données recueillies dans ces deux études de cas l'ont été sur la base d'une étude documentaire et d'entretiens semi-directifs [tableau 1].

Données	E1	E2
Documents	Rapports d'évaluation ; Plan stratégique à horizon 2015 ; Guide d'évaluation et de rédaction administrative. Dossier de presse ; Fascicule de communication ; Compte rendu de réunion ; Notes en CTP	Documents de présentation générale de l'entreprise ; Bilan social ; Déclaration 2483 ; Principaux textes et accords d'entreprise concernant la gestion interne de l'emploi ; Supports de communication interne, etc.
Entretiens	7 entretiens semi-directifs	19 entretiens semi-directifs

**Tableau 1. Les données collectées par la recherche**

L'étude documentaire a permis de rassembler les principales informations formelles sur ces organisations (historique, principaux chiffres clés, etc.). Des entretiens semi-directifs sont réalisés. Ils sont en effet indispensable pour analyser les phénomènes dans leur contexte et la logique d'argumentation des acteurs (Burgess, 1982; Stake, 1994). La méthodologie a consisté à mener une série d'entretiens semi directifs avec les responsables de servi et les agents les plus concernés par les outils analysés (ex. : les agents des collectivités analysées

dans le premier ensemble de cas et les agents de maîtrise et les salariés dans le cas de l'entreprise pétrochimique). Une triangulation des données a permis de mettre à jour les logiques sous-jacentes à la construction et à l'utilisation des outils, d'identifier ses principales caractéristiques et les éléments structurants qui le composent.

Concernant l'enquête de satisfaction [E1], ce cas étudie les perceptions des agents et des responsables de l'association ainsi que de direction de la collectivité territoriale. Une recherche de diversité de collecte des perceptions des acteurs est recherchée. La collecte de données est structurée autour d'une grille d'entretien comprenant les éléments suivants : 1) contexte de l'évaluation (acteurs et services impliqués par l'évaluation, présentation du dispositif et historique de la démarche), ; 2) pratiques d'évaluation (outils d'évaluation, date de lancement, acteurs mobilisés ... ; 3) Finalités de l'évaluation (amélioration du service, décisions, diffusion des résultats, responsabilisation des acteurs) ; 4) permanence du dispositif (projets d'évolution envisagés complétant le dispositif d'évaluation).

Pour ce qui concerne l'entreprise pétrochimique [E2], l'étude de cas a été réalisée dans un positionnement d'observation non participante (David, 2000). Conformément aux principes de cette méthodologie, nous<sup>1</sup> avons d'abord réalisé un travail documentaire approfondi. Il nous a permis de réunir des informations formelles sur l'entreprise et son histoire. Ensuite, des entretiens formels ont été menés avec l'ensemble des types d'acteurs ayant joué un rôle dans la conception et la mise en œuvre de cet instrument (19 entretiens au total) : le *change manager* responsable du projet initial, le directeur d'usine, le DRH de l'époque, les différents n+1 et n+2 impliqués dans la conception de l'instrument. Nous avons aussi interrogé les principaux utilisateurs de l'instrument (les n+1, les salariés), le DRH actuel et les délégués syndicaux.

Par cette méthodologie, l'objectif est de recueillir la perception des acteurs à propos des usages de l'outil de rémunération des compétences et du contexte organisationnel de son implémentation. Les choix se sont faits sur la base de la recherche de situations contrastées du point de vue de l'âge, du sexe, du diplôme, du statut et du métier.

Pour traiter ces entretiens, nous avons identifié des thèmes de codage et réparti les données entre ces différents thèmes. Lors de ce post-codage, nous avons réalisé un certain nombre de changements dans la liste des thèmes. Cette étape est en effet un processus interactif où des thèmes peuvent émerger des entretiens eux-mêmes (Huberman & Miles, 1991). Un premier niveau de codage est utilisé pour réduire la diversité des données et résumer des parties

---

<sup>1</sup>Une partie de ce travail documentaire et de ces interviews ont été réalisées avec D. Brochier (Céreq).

importantes des entretiens. Ensuite, ce codage a permis d'identifier les principaux thèmes abordés dans les entretiens.

### **3 2. Les outils de contrôle étudiés**

Les outils étudiés se situent dans le domaine du contrôle des ressources humaines et de la qualité des services.

L'enquête de satisfaction des usagers [E1] porte sur les usagers du service d'aide à la parentalité. La construction de l'enquête est pilotée par le service solidarité du Département. La durée de soumission du questionnaire est d'environ une vingtaine de minutes. Le questionnaire interroge les familles à la fois, sur des éléments tels que les lieux de rencontre, les délais, les locaux, mais aussi sur l'apport des interventions avec propositions d'amélioration et de suggestions (questionnaire comprenant dix-sept questions sur la perception du service). Cette enquête est anonyme et mise à disposition des usagers à la fin de la prise en charge des familles avec une aide dans le remplissage distribué par un enquêteur (plus de 110 questionnaires collectés dont 30 avec commentaires). Il s'agit d'un questionnaire ponctuel sur le lieu de l'accueil remis par les éducateurs sous enveloppe avec une lettre d'accompagnement du Directeur du service d'accompagnement ainsi qu'une enveloppe timbrée à l'adresse du service pour le retour. Le livrable se matérialise par un Rapport d'évaluation diffusé au service sans directive de diffusion, sur intranet, dans le rapport annuel d'activité des services du Conseil Général et dans le journal interne de la collectivité. Une lettre d'informations électronique sur le système de management de la qualité en interne à l'association est également utilisée. Cette enquête déployée au sein du service est marquée au préalable par un projet de généralisation d'un baromètre de satisfaction sur l'ensemble des directions de la collectivité (objectif mentionné dans le document « *Plan stratégique 2015* »), l'abandon de cette généralisation étant acté par une décision du comité de direction. L'objectif de la recherche est de comprendre cet abandon et le déploiement de l'enquête dans un secteur particulier au sein du Conseil Général.

L'outil de rémunération des compétences [E2] a été construit par une filiale française (200 salariés) d'un groupe pétrochimique américain. A la création de l'usine, la Direction Générale a choisi de mettre en œuvre une rémunération des compétences pour ses techniciens de maintenance. Ce référentiel permet au management intermédiaire de valider les compétences individuelles de ses subordonnés et de déduire le coefficient à leur attribuer. En fonction des besoins de l'entreprise et des attentes de chaque salarié, le management intermédiaire propose une progression de carrière et définit les besoins en formation qui y sont associés. Au cours de

l'entretien d'appréciation, l'augmentation salariale individuelle est déterminée et un comité de suivi paritaire est chargé de résoudre les conflits éventuels.

L'encadré ci-dessous précise les composants du référentiel [encadré 1].

<p><u>COMPOSANTS de l'outil de rémunération des compétences</u></p> <p>Deux types d'axes pour organiser les compétences</p> <p>- Des axes "techniques" : un axe spécifique est établi pour chaque métier (instrumentation, électricité, mécanique, etc.). En mécanique, on cherche par exemple à évaluer des compétences comme « Sait effectuer un relevé vibratoire » ou « Sait créer des outillages spéciaux pour faciliter les démontages ou remontages ».</p> <p>Chaque technicien de maintenance peut cumuler des compétences sur plusieurs métiers : <u>c'est le "multiskill"</u> (instrumentation et électricité et mécanique).</p> <p>- Un axe "maîtrise du job" qui répertorie des compétences communes à l'ensemble des métiers de l'entreprise (informatique, sécurité, qualité ...). On y évalue par exemple si le technicien « Participe activement à un ou plusieurs groupes de travail multi-services » « Utilise couramment les logiciels sur PC (gestion base de données, traitement de texte, etc.) »</p> <p>3 échelons sur chaque axe Des coefficients pour rémunérer les compétences Chaque échelon acquis dans un axe (technique(s) ou maîtrise du job) attribue au salarié le coefficient de la convention collective immédiatement supérieur.</p>
--

**Encadré 1 : Description de l'instrument de rémunération des compétences**

#### **4. Résultats obtenus**

La confrontation de ces deux études de cas montre que les outils de contrôle développés dans leurs usages et leurs conceptions articulent les vertus H-C.

##### **4 1. L'enquête de satisfaction, un outil à finalité contraignante devenu habilitant [E1]**

L'étude de cas portant sur l'enquête de satisfaction réalisées met en évidence comment cet outil qui était initialement construit dans une pure logique contraignante de discipline acquiert et, progressivement dans l'usage, des dimensions habilitantes.

##### **4 1 1. Un outil aux caractéristiques contraignantes (susciter un comportement de qualité)**

Le pilote de projet de l'enquête de satisfaction met en place une enquête dont les caractéristiques ont une force contraignante sur les acteurs-partenaires. Cette démarche contraignante s'inscrit dans le contexte d'un Conseil Général cherchant à initier une démarche de formalisation et d'amélioration de l'accueil de ses services par des dispositifs cherchant à homogénéiser et uniformiser les pratiques d'accueil dans le cadre d'un plan globale « d'amélioration de la relation à l'utilisateur ».

Le déploiement du questionnaire de satisfaction des usagers facilite la remontée à distance des mécontentements et des dysfonctionnements ressentis des usagers en surveillant la qualité du travail réalisé. La matérialisation du questionnaire favorise ainsi l'invisibilité de la surveillance de la réalisation du service en transformant l'utilisateur en évaluateur de l'administration en lieu et place d'une surveillance directe et permanente du responsable hiérarchique. Lorsque le décideur public n'est pas au contact des usagers-citoyens, le déploiement du questionnaire permet alors d'assurer une remontée à distance des insatisfactions ressenties sur la qualité des prestations.

Dans le cadre du service étudié, la surveillance par le questionnaire permet de susciter un comportement au travers du déploiement de l'enquête sur des critères identifiés et prédéfinis. La surveillance constitue pour les décideurs publics (chargé de mission et responsable de la structure) un moyen de rendre transparents les comportements des agents sur des paramètres comme le respect des horaires, la courtoisie, la qualité d'écoute ou la rapidité de traitement des demandes. Il s'agit alors d'une finalité contraignante pour les responsables cherchant à s'assurer que les agents expliquent correctement la démarche de suivi des dossiers d'aide.

Le suivi par le questionnaire constitue une pression morale sur les agents en les incitant à faire du meilleur d'eux-mêmes, la surveillance portant notamment sur les compétences relationnelles des agents (ex. : aptitude à formuler, capacité à expliquer et à argumenter les réponses des usagers). Par la remontée à distance des informations, il s'agit alors d'un moyen d'autodiscipline et de motivation des agents en assurant une amélioration des niveaux de satisfaction par une intériorisation de la surveillance (ex. : avoir un accueil respectueux et aimable). Pour cela, la démarche d'évaluation tient compte de la « bonne attitude » des agents à l'accueil des services publics. Ces mécanismes permettent alors d'intérioriser la démarche d'évaluation en incitant les agents à respecter les critères d'un « bon accueil ».

#### **4 1 2. Un outil utilisé comme finalité habilitante (comprendre un comportement)**

Les indicateurs de satisfaction des usagers produits et exploités par le pilote du projet se fondent sur la mise en place d'une décomposition analytique du service à évaluer produisant des savoirs complexifiant les opinions des usagers. Sur la base des savoirs décomposés, les indicateurs constituent en cours d'usage, comme des moyens habilitants pour les responsables. Ces savoirs décomposés facilitent la compréhension par les décideurs publics des comportements des usagers et du service rendu. La lecture des commentaires formulés dans les questionnaires remplis par les usagers-citoyens permet par exemple, de mieux comprendre leurs perceptions de la politique de fixation des rendez-vous par les agents



comme le souligne, le responsable de la structure d'aide à la parentalité, « *Avant, les agents ne pouvaient pas recevoir tout de suite, donc on fixait plus de rendez-vous. Le problème était que les gens s'impatientaient, ne pouvaient pas avoir de réponse directe. On a donc étudié l'enquête pour comprendre la perception des gens par rapport à notre politique de fixation de rendez-vous* ».

La conception d'un savoir décomposé au travers de l'analyse des commentaires formulés dans les questionnaires permet pour les responsables publics, de mieux comprendre l'intérêt d'un éventuel changement de fonctionnement des prises de rendez-vous. L'enquête constitue alors un moyen d'analyse de l'impact des décisions (abandon du fonctionnement sur rendez-vous en le substituant éventuellement à un système aménagé sur certaines périodes sans prise de rendez-vous). L'étude des commentaires des usagers-citoyens constitue un moyen de vérifier la cohérence des actions avec les besoins où le responsable approfondit la compréhension du ressenti des usagers-citoyens à travers la lecture de leurs histoires personnelles formulées dans la partie expression libre. Si les indicateurs apparaissent comme des savoirs intéressants pour comprendre l'avis des usagers, le responsable public relativise les résultats afin de prendre en compte les difficultés de l'outil et le contexte de l'organisation, comme le précise le responsable de la structure, « *La notion même de satisfaction des familles est délicate à définir car dire que l'on est satisfait ou insatisfait ne signifie pas que le travail est bien fait ou pas. En effet, une famille peut être très insatisfaite si à la suite de la prise en charge, l'enfant a fait l'objet d'un signalement et d'un placement alors que nous aurons parfaitement remplis notre tâche de protection de l'enfant* ». Cette relativisation des données provient également du mode de construction de l'outil associant uniquement des acteurs internes (essentiellement agents du service accueil).

#### **4 1 3. Des usages H-C renforcés par la construction de l'outil**

Le pilote du projet met en place des indicateurs dont la construction relève d'une logique interactive de contrôle combinant vertus H-C. Cette phase d'interaction se manifeste par la recherche d'implication des acteurs-partenaires et de confrontation des points de vue. Le pilote du projet est amené à constituer des groupes de pilotage faisant appel à de multiples compétences sollicitées pour élaborer les questionnaires comme par exemple les agents, les responsables de services ou les élus. C'est de cette confrontation des points de vue qu'il en ressort un compromis qui s'exprime au travers du choix des caractéristiques des questionnaires.

Les acteurs-partenaires mobilisés à l'élaboration des indicateurs soumettent également le pilote de projet à un travail d'explication synthétisé autour du propos « *un questionnaire, pour quoi faire ?* ». Dans le cadre de la collectivité étudiée, les discours de justification émis s'appuient sur la nécessité de co-construire, voire de co-évaluer les services publics avec les usagers : « *L'usager est au centre des préoccupations de l'administration départementale qui a pour souci constant l'optimisation de la qualité du service qu'elle lui apporte* » [Guide d'évaluation]. Ces discours de proximité sont orientés vers les vertus régulatrices de l'usager en cherchant à renforcer son rôle par une gouvernance élargie à son service.

En favorisant l'interaction par des démarches de sollicitation et de justification, l'élaboration des questionnaires constitue des moyens H-C traduit comme des épreuves de vérité du contrôle associées au déploiement de l'outil. La démarche d'implication des acteurs-partenaires apparaît comme un moyen de compréhension des attentes des usagers-citoyens vis-à-vis des services publics, les agents étant alors sollicités en vue d'assurer cette analyse. Leurs implications constituent également un moyen de dépasser leurs réticences en évitant que l'outil apparaisse comme une forme de surveillance du travail des agents par une démarche de discussion et d'ouverture. Cette enquête est pilotée par le responsable du pôle sans recours à une organisation externe. Afin de surmonter les inquiétudes des agents par rapport au déploiement de l'enquête, la démarche d'élaboration s'apparente à un dispositif pédagogique de participation afin de dépasser l'image de « culture du résultat » imposée par l'outil, cette image étant perçue comme incompatible avec le service public. Mal comprise ou mal expliquée, l'évaluation de la satisfaction peut être ainsi ressentie par le personnel comme une forme de « notation » et de réduction de l'autonomie de travail dont bénéficient les travailleurs sociaux, comme le souligne le responsable du service, « *Un problème se pose dans le domaine social où il y a eu des réactions d'hostilité et de scepticisme face à l'intérêt de l'outil qui faisait redouter une vérification plus accrue et une culture du résultat indigne d'un service public. Lorsqu'une enquête est commandée, les agents concernés s'interrogent sur son objet, sur les motifs et la légitimité de l'évaluation et sur les critères sur lesquels le service sera jugé* ». La démarche implique alors de mettre en place des activités habilitantes permettant de dépasser ces réticences par le recours par exemple, à un élu lors de l'élaboration de l'enquête afin de renforcer l'adhésion des agents.

Au-delà de ce déploiement dans le pôle d'aide du Conseil Général, cette structure est marquée par la volonté de généralisation à l'ensemble des services du Conseil Général des méthodes d'évaluation (formulée dans le « Guide méthodologique de l'évaluation ») et des enquêtes de satisfaction des usagers (mentionnée dans le « Plan stratégique à horizon 2015 »).

Les justifications mises en avant ne sont pas apparues suffisantes pour rassurer les acteurs-partenaires sur l'intérêt de généralisation de l'évaluation à tous les services. La remise en cause de l'objectif de généralisation s'inscrit dans le contexte d'une collectivité fortement hiérarchisée avec des réticences quant à la généralisation du dispositif d'évaluation.

Compte tenu des réticences internes à son déploiement, il fut décidé d'abandonner le déploiement du baromètre, décision formalisée par le compte rendu du comité de direction. C'est alors dans la continuité des réflexions sur la mise en place de la charte d'engagement construite par le groupe de travail « Qualité de la relation à l'utilisateur » et piloté par le chargé de mission en charge des relations usagers, que l'enquête s'est développée au niveau seulement du service d'aide (logique de laisser l'appropriation par les acteurs pour faciliter l'aspect contraignant).

#### **4 2. La rémunération des compétences, un outil à finalité habilitante devenu contraignant [E2]**

L'étude de cas réalisée sur l'outil de rémunération des compétences illustre le chemin inverse. Cet outil qui avait d'abord été construit dans une logique « habilitante » va progressivement acquérir de plus en plus de dimensions attachées à la « discipline ».

##### **4 2 1. Une prescription initiale aux caractéristiques habilitantes (valoriser le développement des compétences des salariés)**

Dans cette entreprise, l'outil de rémunération des compétences a clairement été pensé et conçu dans une logique d'habilitation des salariés. L'idée de départ est que les salariés ont un capital de compétences et que si l'entreprise leur permet de les mettre en œuvre (en particulier en les reconnaissant, valorisant et rémunérant les compétences), les salariés seront gagnants et l'entreprise sera elle-même gagnante (sous forme de gain de productivité et de performance).

Comme on le perçoit immédiatement, cette idée de départ est plus large que le seul outil de rémunération des compétences. Celui-ci ne correspond finalement qu'à la mise en œuvre effective d'une philosophie qui se situe dans une perspective plus vaste. Cette « philosophie » a été présente dès le début de la création de cette usine. Elle est même antérieure à la création de celle-ci puisque le « change manager » souligne : *« Le groupe avait créé un groupe de travail international chargé du « développement de l'organisation ». Je me souviens, avec moi, il y avait un Australien, des Américains, des gens qui venaient d'un peu partout... On a beaucoup visité d'usines, réfléchi, lu ce qui s'écrivait et progressivement on est arrivé à l'idée*

que l'empowerment, le pay for skill et la flat organization<sup>2</sup> étaient les principaux facteurs de performance globale pour nos usines en pétrochimie. » Cette philosophie a même reçu un nom : « *Plant of the future* », « *l'usine du futur* ».

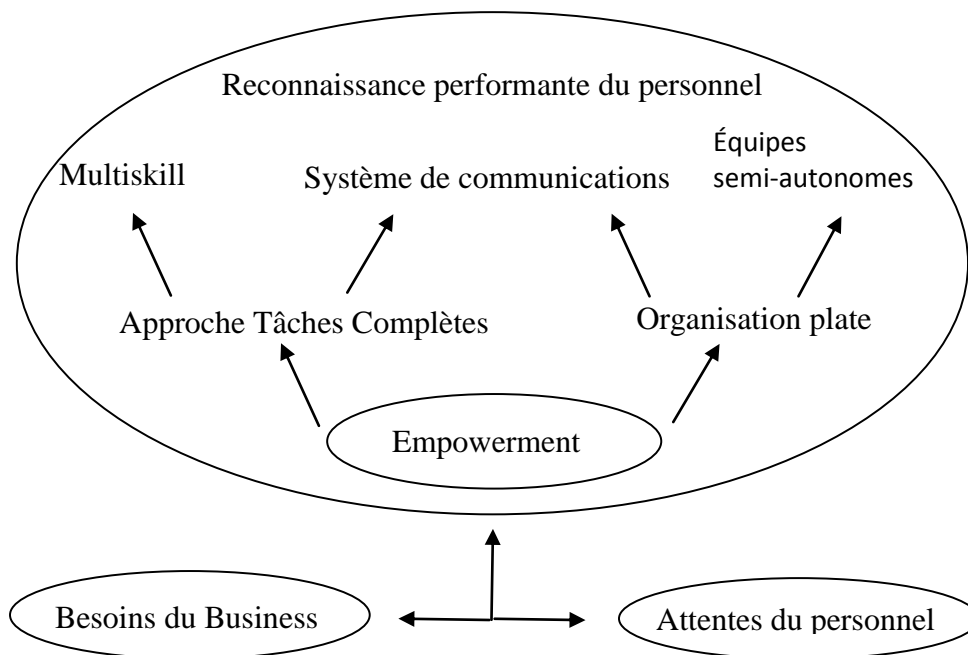
Cette usine a pour autre caractéristique d'être « *grass root* », c'est-à-dire construite sur un champ, à partir de rien. Cette absence de contrainte faisait de cette usine un terrain parfait pour mettre en œuvre les concepts travaillés par ce groupe de travail. DL, le représentant français de ce groupe de travail, a naturellement été chargé de la conception organisationnelle de cette usine. Aujourd'hui, il affirme clairement : « *Nous avons carte blanche* ». Nous l'avons dit, l'*empowerment*, l'autonomie, la multivalence, la rémunération des compétences et la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques sont au cœur de la réflexion organisationnelle et stratégique de la direction française de cette usine. Cette volonté est visible dans l'implication directe des salariés dans la construction des outils de gestion de cette entreprise. Ainsi, les *team leaders* ont été recrutés deux ans avant le démarrage effectif de l'usine. Ils ont pu participer à la conception des outils de recrutement des futurs membres de leur équipe.

Ils ont aussi animé et/ou assisté à la longue période de formation (6 mois) qui était prévue avant le démarrage pour mettre au même niveau tous les nouveaux embauchés. Ceux-ci avaient des parcours professionnels diversifiés puisque les recruteurs avaient cherché un relatif équilibre entre d'une part des "baroudeurs" ayant travaillé plusieurs années dans l'industrie pétrochimique et capables de démarrer avec succès une usine pétrochimique et des "jeunes diplômés" recrutés pour leur dynamisme et leur goût pour l'apprentissage (niveau bac +2). Cette formation était dispensée sur le site de l'usine dans un "*bungalow*" (AV, team leader maintenance<sup>3</sup>). Il s'est forgé là le mythe du Bungalow de formation présenté dans les discours actuels des salariés comme le lieu de la construction d'une vision partagée du travail et de la stratégie de l'entreprise. Cette vision partagée peut principalement être représentée à l'aide du schéma « classique » dans cette entreprise de « *l'usine du futur* » qu'ils avaient à réussir (cf. schéma n°1 ci-dessous).

---

<sup>2</sup> Enrichissement du travail des opérateurs, rémunération des compétences et réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

<sup>3</sup> Nous mentionnons ainsi (et dans la suite du texte) des extraits d'entretiens en précisant à la fin des citations les initiales et les fonctions de la personne citée.



**Schéma n°1 : Schéma synthétique de "l'usine du futur"**

Ce schéma est à la fois classique puisqu'on y trouve les concepts qui font la définition traditionnelle de l'organisation qualifiante (Thierry, Sauret, 1993) et révolutionnaire car il propose une mise en œuvre pratique de ceux-ci. Sur le plan de la Gestion des Ressources Humaines, ce schéma organisationnel qui alloue une part importante à l'autonomie va essentiellement se traduire par un outil de rémunération des compétences. A nouveau, les *team leaders* sont directement impliqués dans la construction de cet outil<sup>4</sup>.

Cette présentation synthétique met donc en évidence que, dans cette entreprise, l'outil de rémunération des compétences a clairement été construit dans une logique habilitante : l'objectif est de reconnaître et valoriser les compétences des salariés afin que ceux-ci les mettent en œuvre et les développent ce qui permet à l'entreprise d'améliorer sa performance.

Les entretiens réalisés dans cette entreprise permettent de mettre en évidence que, dans un premier temps, les usages de cet outil semblent avoir été relativement cohérents avec cette logique habilitante (prescription initiale). Quel que soit leur positionnement dans l'organisation, les salariés interrogés considèrent que les premiers usages de l'outil de rémunération des compétences a plutôt été satisfaisant. Les techniciens de maintenance ont en effet rapidement compris l'intérêt qu'ils avaient à "*jouer le jeu des grilles*" (HB, technicien de maintenance). L'engagement dans de nouvelles activités et la maîtrise de nouveaux métiers, dès lors qu'ils sont validés par leur hiérarchie, leur ont permis d'obtenir une

<sup>4</sup> A cette date, les organisations syndicales ne sont pas présentes dans cette entreprise. Ces outils ne sont donc pas négociés.

évolution positive de leur salaire et/ou de leur coefficient. De l'autre côté, les *team leaders* ont rapidement disposé d'équipes compétentes qui leur ont permis de gérer avec plus de souplesse les aléas de l'activité. Ainsi un team leader déclare : « *Au début, il y a eu une vraie envie autour de cet outil. On trouvait que les compétences c'était un bon moyen de motiver nos gars (...) Je crois qu'au début, on y a vraiment cru, on pensait que ça pouvait être une nouvelle manière de gérer une équipe* » (IC, team leader maintenance).

Deux signaux d'alerte apparaissent toutefois rapidement. Tout d'abord, les rémunérations dans l'entreprise sont artificiellement élevées puisque la direction accepte de payer de nombreuses heures supplémentaires pour s'assurer un démarrage performant de la nouvelle usine. Mais surtout, l'outil apparaît comme « trop » habilitant. Des compétences sont ainsi parfois validées très voir trop facilement. « *Bon, c'est clair, qu'il y a certains techniciens pour qui les team leaders n'étaient pas très regardant. Si tu veux vraiment valider des compétences à quelqu'un, tu fais les croix qu'il faut et c'est tout... Certains n'avaient même pas à discuter pour avoir leurs croix* (LB, technicien de maintenance).

Le principal *team leader* maintenance constate aussi : « *on était un peu dans l'euphorie du démarrage. (...) Il y a des gars qui ont joué le jeu des grilles ... On a mis un peu de temps à s'apercevoir que ça ne donnait pas forcément les résultats attendus* » (AV). Les salariés semblent d'ailleurs partager ce diagnostic. « *Tout le monde savait qu'on ne pouvait pas continuer à ce rythme [d'augmentation des rémunérations, nd'A]. A un moment où à un autre, ça n'aurait pas suivi ...* » (LB, technicien de maintenance).

Ces signaux d'alarme vont progressivement conduire les *team leaders* à développer des usages moins habilitants et, de fait, beaucoup plus contraignants.

#### **4 2 2. Des usages progressivement plus contraignants...**

Le cercle vertueux attendu entre développement des compétences et performance de l'entreprise a généré au bout de deux ou trois années une tendance « inflationniste ». D'une part, sitôt un coefficient acquis, les techniciens se mettent en quête d'un nouvel échelon à franchir car celui-ci correspond à une augmentation salariale. D'autre part, les *team leaders* se sont trouvés "aspirés" par la logique du message sur le "*multiskill*" qu'ils ont contribué à diffuser massivement. Ils ne peuvent *a priori* qu'approuver l'appétence au développement de nouvelles compétences que manifestent les techniciens, même s'ils ont parfois à tendance à douter de la finalité plus "financière" que "professionnelle" que ces derniers donnent à ce processus... Comme l'explique le principal *team leader* maintenance : « *On a vu apparaître ce qu'on a appelé des « bricoleurs », c'est-à-dire des gars qui récupéraient les premiers*

*échelons dans un peu tous les métiers de la maintenance. Comme ces échelons sont souvent faciles à acquérir, ça ne leur demandait pas trop d'efforts et la rémunération suivait... Après c'est clair que pour le business c'était moins intéressant... Les « bricoleurs » n'apportent pas toujours beaucoup plus à la performance de l'équipe (...). Nous c'est clair que ce n'est pas ce qu'on cherchait avec la rémunération des compétences (AV, team leader maintenance).*

Les *team leader* développent donc progressivement des usages de l'outil de rémunération des compétences qui sont plus nettement contraignant. L'objectif est désormais de reconnaître et rémunérer des compétences « *utiles au business (...) qui correspondent au business need* » (AV, *team leader* maintenance) et plus toutes les compétences développées par les salariés quelles qu'elles soient. Ces usages sont renforcés par une transformation et une reconception de l'outil qui lui donne une logique beaucoup plus nettement contraignante.

#### **4 2 3. ... Qui sont pris en compte et renforcés par une reconception de l'outil allant vers une logique plus contraignante**

Trois ans après sa première mise en œuvre, l'outil est révisé pour introduire de puissants mécanismes de freinage de la dynamique des premières années. Tout d'abord, l'automatisme du lien entre l'obtention d'un échelon supplémentaire et l'attribution d'un coefficient supérieur disparaît. Pour cela, une règle simple est produite : désormais, le coefficient d'une personne ne se mesure plus à partir de la somme des échelons qu'il a obtenus, quel que soit l'axe de développement choisi (maîtrise du job ou spécialisation). Il se réfère à l'échelon maximum obtenu dans une spécialité technique ou une autre. Le principe initial du "*multiskill*" se trouve ainsi tempéré par l'affirmation d'un principe de valorisation de la spécialisation professionnelle, qui seule apparaît réellement porteuse d'une dynamique d'évolution salariale. Ensuite, les items contenus dans les différentes grilles sont rendus un peu plus stricts et un peu plus rigides. Cette démarche contribue donc à élever le niveau des exigences professionnelles considérées comme indispensables pour se voir attribuer les échelons.

Dans un premier temps, ces évolutions formelles des règles régissant l'outil sont acceptées par les personnes concernées, car elles n'en remettent pas en cause les fondements. Sous la supervision de leur *team leaders*, certains techniciens participent même au processus de révision du contenu des grilles, dans une perspective d'actualisation des compétences qu'elles contiennent. Leur adhésion est en outre favorisée par le fait que ces révisions allant dans le sens du ralentissement de leur vitesse d'évolution se couplent avec une perspective d'allongement de leurs trajectoires. En effet, dans certains domaines de spécialisation, la création d'un échelon supplémentaire (souvent un quatrième échelon) permet d'offrir des

perspectives à un certain nombre de techniciens ayant déjà choisi les années antérieures de se spécialiser.

Cette acceptation apparente ne doit pas cependant occulter le fait que des interrogations commencent à apparaître au sein de la population concernée autour du thème de la multivalence (le "*multiskill*") comme fondement central de l'évolution professionnelle individuelle. D'une part, les règles adoptées introduisent un certain brouillage par rapport à l'idée que toute acquisition de compétences nouvelles reconnue se traduit systématiquement par un gain statutaire et salarial. De manière plus triviale, la compétence "ne paie plus" de manière automatique. D'autre part, un certain nombre de techniciens ayant engagé une trajectoire professionnelle marquée par une forte progression de leur niveau de coefficient, se positionnent désormais au milieu, voire vers "le haut" des grilles. Ils commencent à s'interroger sur les modalités de prolongement de la dynamique antérieure, notamment à partir des nouvelles règles d'évolution qui leur sont proposés.

Sans que la dimension habilitante disparaisse complètement de l'outil de rémunération des compétences, on perçoit ici que la dimension contraignante (seules les compétences réellement utiles au business sont rémunérées) a été très fortement renforcée à l'occasion de la reconception de cet instrument.

## **Discussion**

Les travaux de Foucault (1975) avaient souligné avec force les dimensions contraignantes des outils de contrôle. En articulant ces travaux avec ceux d'Hatchuel (2003), nous avons mis en évidence par cette recherche que les savoirs ayant une double facette contraignante et habilitante, il semble important de considérer que les outils de contrôle ont eux aussi cette double dimension habilitante et contraignante. L'articulation de ces deux cadres théoriques permet de dégager trois pistes de discussion.

Tout d'abord, la mobilisation des travaux d'Hatchuel (2003) permet de souligner que, pour analyser les outils de contrôle, il paraît crucial de traiter avec la même précision les dimensions de contrainte et habilitation. Au-delà du lien savoir-pouvoir qui est commun à Foucault et Hatchuel, on voit l'intérêt de penser simultanément les deux faces du savoir : contrainte et habilitation. Les résultats présentés à propos de l'enquête de satisfaction sont particulièrement significatifs de cela. Cet outil apparaît initialement comme essentiellement contraignant. Son objectif est en effet de rendre visible – en interrogeant les usagers – les conditions de réalisation de la prestation de service et ainsi contraindre les agents à avoir des comportements conformes à ce qui est attendu d'eux par leur hiérarchie. Mais, les usages de



cet outil va rapidement permettre de produire des savoirs nouveaux (par exemple, les usagers ne souhaitent pas nécessairement qu'on leur impose de prendre des RDV) qui, parce qu'ils sont pris en compte par le concepteur de l'outil, lui donnent progressivement une dimension habilitante. Celui-ci contribue ainsi à transformer pas seulement le comportement des agents (logique contraignante) mais aussi ce qui est attendu des agents eux-mêmes en terme de comportement (logique habilitante). De ce fait, nos résultats conduisent à penser que le contrôle doit être pensé en terme d'aspects contraignant et habilitant de manière coordonnée car ces dynamiques ne sont pas opposées. Elles naissent l'une de l'autre selon la logique « *la contrainte est le ressort de l'habilitation, l'habilitation produit la contrainte* ». Par rapport à la littérature mentionnée ci-dessus (cf. Miller et O'Leary (1987) ou Townley (1993), par exemple), nos résultats conduisent à préconiser une analyse qui la compléterait en identifiant aussi les dimensions habilitantes des outils de contrôle étudiés par ces auteurs (et pas seulement leur dimension contraignante comme ils l'ont fait principalement).

Ensuite, nos travaux soulignent l'importance d'une analyse fine du rôle des acteurs dans ces dynamiques d'usages des outils de contrôle. Nous avons souligné ci-dessus que la relative absence des acteurs a déjà été identifiée comme constituant une des voies d'approfondissement des travaux de Foucault (1975) (Coopey, MacKinlay, 2010 ; Pezet, 2004). Nos résultats soulignent avec force l'importance de développer ce type d'analyse. Alors que la logique contraignante peut éventuellement être pensée de manière désincarnée, sans évoquer les acteurs qui la construisent et qui la portent, l'articulation des logiques de contrainte et d'habilitation nécessitent une analyse beaucoup plus incarnée, ie précisant les acteurs qui interviennent dans ce processus. Le cas de l'outil de rémunération des compétences est particulièrement représentatif de cela. Pour analyser la dynamique des usages, nous avons été conduits à nommer les acteurs individuellement car cela était nécessaire pour identifier qu'initialement l'outil avait été plutôt été construit dans une logique habilitante (DL étant particulièrement représentatif de cela), qu'il a d'abord été utilisé dans cette logique (cf. les propos d'LB (technicien de maintenance) : « *Si tu veux vraiment valider des compétences à quelqu'un, tu fais les croix qu'il faut et c'est tout... Certains n'avaient même pas à discuter pour avoir leurs croix* »), que ce même utilisateur admet parfaitement qu'il fallait à terme aller vers une logique plus contraignante (« *Tout le monde savait qu'on ne pouvait pas continuer à ce rythme [d'augmentation des rémunérations, nd'A]. A un moment où à un autre, ça n'aurait pas suivi ...* » (LB, technicien de maintenance)) et, enfin, que le concepteur (AV, *team leader maintenance*) prenne en compte ces usages et ces savoirs pour reconcevoir l'outil.

Enfin, même si cela a été moins explicitement présent dans nos résultats, il nous semble que ceux-ci incitent à approfondir la question du rôle que les discours tiennent dans ces doubles dynamiques de contrainte et d'habilitation. Foucault (1975) décrit les « *régimes de vérité* » qui sont des savoirs et des discours que la structure sociale accueille comme vrais et qui s'articulent avec les techniques disciplinaires. Cette attention au rôle des discours dans les dynamiques des usages correspond aussi bien aux travaux d'Hatchuel (2003) centrés sur la réflexivité des acteurs et les mythes rationnels. L'étude de l'enquête de satisfaction met en évidence par exemple, des discours centrés sur la gouvernance par l'utilisateur avec une dimension partenariale de la conception du service. Les travaux de Lorino (cf. ci-dessus) pourraient ainsi être très avantageusement utilisés pour mettre en évidence le rôle des discours dans la double dynamique de contrainte et d'habilitation que nous avons décrite comme située au cœur des usages des outils de contrôle. On trouve ici notamment l'aspect des mythes rationnels développé par Hatchuel (2003) apparaissant dans le cadre par exemple, des enquêtes de satisfaction au travers des discours sur l'utilisateur présenté comme légitime à évaluer le service public.

## **Conclusion**

Cette recherche posait la question des dynamiques contraignantes et habilitantes dans les usages des outils de contrôle. Deux enseignements principaux peuvent être tirés des deux cas présentés. Le premier est les usages des outils de contrôle se développent en articulant les dimensions contraignantes et habilitantes. Alors que la littérature avait plutôt tendance à considérer séparément ces deux logiques, notre réflexion et nos résultats conduisent à les penser de manière articulée. Le second est que l'identification fine du rôle des acteurs est indispensable pour une analyse précise de ces dynamiques de contrainte et d'habilitation. La discussion a aussi permis d'avancer l'idée que l'analyse des discours produits par ces différents acteurs est sans doute une voie prometteuse pour approfondir la réflexion sur les articulations existant entre ces deux dynamiques.

Ces résultats doivent toutefois être compris relativement aux limites de ces études de cas. Celles-ci semblent pleinement valides pour les cas étudiés mais leur généralité reste à établir. Nous faisons l'hypothèse que ces cas sont exemplaires pour les collectivités territoriales qui utilisent des enquêtes de satisfaction, d'une part, et pour les entreprises industrielles de taille moyenne qui utilisent un instrument de rémunération des compétences depuis plusieurs années, d'autre part. La diversité des secteurs et des outils sur lesquels portent ces études de cas constitue un premier facteur favorable pour la généralisation de ces résultats. Néanmoins,

pour l'accroître encore, il faudrait répliquer ces études de cas dans des situations analogues mais, surtout, étudier d'autres cas d'outils de contrôle dans d'autres secteurs d'activités.

De manière générale, ce travail montre que l'analyse détaillée des dynamiques de contrainte et d'habilitation est un moyen particulièrement pertinent d'analyser les usages des outils de contrôle. Elle permet de mieux comprendre les effets produits par ces outils de contrôle. Elle permet aussi de comprendre comment ceux-ci se transforment précisément du fait des usages qui en sont faits.

Ces logiques habilitante et contraignante apparaissent comme des dialectiques des sciences de gestion. Notre travail consistera justement à travailler sur les logiques d'adaptation de ces dialectiques.

## **Bibliographie**

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems. A framework for analysis*: Harvard Business School.
- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*: Harvard Business School Press, traduction française 1993 : 'La fonction contrôle de gestion', Publi Union.
- Bol, J. C. M., Frank. (2010). The dynamics of incentive contracting: The role of learning in the diffusion process. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 721-736.
- Burgess, R. (1982). *Field Research: a sourcebook and field manual*: London, George, Allen Irwin.
- Caridnaels, e. (2008). The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in costs-based decision-making. *Accounting Organizations and Society*, 33, 582-602.
- Chenhall, r. H., & Euske, K. (2007). The role of management control systems in planned organizational change: an analysis of two organizations. *Accounting Organizations and Society*, 32, 601-637.
- Coopey, R., & McKinlay, A. (2010). Foucault and Fordism. *Labor History*, 51(1, c.1900-50), 107-125.
- Fayol, H. (1966). *Administration industrielle et générale*: Dunod.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir Naissance de la prison*: Gallimard.
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription: in Terssac G. (de), Friedberg E., Coopération et conception, Toulouse, Ed. Octarès, 102-121.
- Hatchuel, A. (1999). The Foucauldian Detour : a rebirth of organization theory ? *Human relations*, 52(4), 507-519.
- Hatchuel, A. (2003). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In H. A. in David A., Laufer R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Fnege, 7-44. (Ed.).
- Hiromoto, T. (1991). Restoring the relevance of management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 3.
- Hofstede, G. (1977). *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*: Paris, édition hommes et techniques, traduction française.
- Hogarth, R. M. (1993). Accounting for decisions and decisions for accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 18(5), 407-424.

- Hopwood, A. (1987). The archaeology of accounting systems. *Accounting Organizations and Society*, 12(3), 207-234.
- Huberman, M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives* De Boeck Université, méthodologies à la recherche.
- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change : the influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems. *Accounting Organizations and Society*, 26, 141-160.
- Johanson, U. M., Maria ; Skoog, Matti. (2001). Mobilizing change through the management control of intangibles. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7-8), 715-733.
- Leclercq-Vandelanoite, A. (2011). Organizations as Discursive Constructions: A Foucauldian Approach. *Organization Studies*, 32(9), 1247-1271.
- Libby, R. L., Joan. (1993). Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting, Organizations and Society*, 18(5), 425-450.
- Lowe, A. (2001). Accounting information systems as knowledge-objects: some effects of objectualization. *Management Accounting Research*, 12(1), 75-100.
- McNamara, C. B., Jane ; Chua, Wai Fong. (2004). Making and managing organisational knowledge(s). *Management Accounting Research*, 15(1), 53-76.
- Merchant, K. A. (1985). Organizational controls and discretionary program decision making: A field study. *Accounting Organizations and Society*, 10(1), 67-85.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 251-286.
- Miller, P., & O'Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 235-265.
- Moilanen, S. (2007). Knowledge translation in management accounting and control: a case study of a multinational form in transitional economies. *European Accounting Review*, 16(4), 757-789.
- Ogden, S. G. (1997). Accounting for organizational performance : the construction of the customer in the privatized water industry. *Accounting Organizations and Society*, 22(6), 529-556.
- Pesqueux, Y. (2000). *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*: Paris : Ellipses.
- Pezet, E. (2004). discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 169-189.
- Rabardel, P. (2005). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In P. P. E. In P. Rabardel, *Modèle du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement* (pp. 11-29). Toulouse: Octarès Editions. (Ed.).
- Ragaine, A. (2011). Les fonctions de l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 17(2), 113-136.
- Ragin, C., & Becker, H. (1992). *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*: New-York, Cambridge University Press.
- Reynaud, J. (1991). *Les règles du jeu. Régulation et action collective*: Paris, Armand Colin.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*: Quebec: Presses Universitaires du Quebec.
- Shapiro, B., & Matson, D. (2008). Strategies of resistance to internal control regulation. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 199-228. doi: DOI: 10.1016/j.aos.2007.04.002

- Shields, M. D., & Waller, W. S. (1988). A behavioral study of accounting variables in performance—incentive contracts. *Accounting, Organizations and Society*, 13(6), 581-594.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives. *Accounting Organizations and Society*, 15(1/2), 127-143.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 479-462.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*: Boston -Mass.: Harvard Business School Press.
- Slof, E. J. (1999). Transfer prices and incentive contracts in vertically-integrated divisionalized companies. *European Accounting Review*, 8(2), 265-286.
- Sprinkle, G. B., Williamson, M. G., & Upton, D. R. (2008). The effort and risk-taking effects of budget-based contracts. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 436-452.
- Stake, R. (1994). Case studies in Denzin, NK and Lincoln SY (Ed.), *Handbook of qualitative research*, London, Sage Publications, 236-247.
- Townley, B. (1993). foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of management review*, 18(3), 518-545.
- Vaivio, J. (1999). Examining "the Quantified Customer". *Accounting, Organizations and Society*, 24, 689-715.
- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25(1), 51-77.
- Van der Stede, W. A. (2003). The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms : evidence of intracorporate isomorphism. *European Accounting Review*, 12(2), 263-285.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*: London, Sage Publications.