

HEC MONTRÉAL

Grandeur et misère du Tableau de Bord Prospectif

Par

Mantote Sambiani

**Sciences de la gestion
(Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc)*

Junin 2016

© Mantote Sambiani, 2016

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2016-1924 - Tableau de Bord Prospectif

Titre du projet de recherche : Grandeur et misère du Tableau de Bord Prospectif.

Chercheur principal :
Mantote Sambiani, étudiant M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Alaric Bourgoin, professeur, HEC Montréal

Date d'approbation initiale du projet : 03 juin 2015

Date de fermeture de l'approbation éthique : 24 mai 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2016-1924

Titre du projet de recherche : Grandeur et misère du Tableau de Bord Prospectif.

Chercheur principal :

Mantote Sambiani, étudiant M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Alaric Bourgoin

Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 03 juin 2015

Date d'entrée en vigueur du certificat : 03 juin 2015

Date d'échéance du certificat : 01 juin 2016



Maurice Lemelin

Président du CER de HEC Montréal

Alter (2003) à propos des innovations...

“Le management ne se préoccupe que peu de leurs usages, mais bien plus de leurs qualités intrinsèques, un peu comme l’inventeur du moulin à eau, ou celui de la charrue, se souciaient plus de faire fonctionner leurs objets que de connaître le tissu social d’accueil”.

Norbert Alter.

SOMMAIRE

Le Tableau de Bord Prospectif (TBP), s'inscrit, initialement, dans la lignée des outils de mesure de la performance. Dans cette optique, les recherches académiques comme les pratiques managériales se sont longtemps focalisés sur l'aspect purement instrumental de l'outil. On s'intéressait à sa conception et sa mise en œuvre de telle sorte qu'une fois les problèmes techniques et opérationnels résolus, le TBP finissait par être perçu comme un « bon » outil discret et fidèle au service des organisations.

La présente recherche montre, qu'au contraire, le TBP s'inscrit comme un élément décisif de la structuration du réel, ayant un impact sur les individus et les groupes. En effet, il est susceptible d'engendrer de nouveaux comportements, de nouveaux types de rapports sociaux et de relations de pouvoir au sein des organisations. Compte tenu de ce constat, cette recherche s'intéresse à la sociologie de cet outil de gestion afin de dévoiler toute la « matière sociale » qu'il renferme.

Sans rompre le suspens, voici certaines conclusions qui retiennent particulièrement l'attention. L'analyse de la littérature et les entrevues réalisées révèlent qu'à l'introduction du TBP, de nouvelles relations de pouvoir institutionnalisées par l'outil, viennent remettre en question les relations existantes. Dans ce cadre, certains acteurs cherchent à avoir plus d'influence au sein de l'organisation. Pour avoir cette influence, ils doivent être dotés de compétences sociotechniques, nécessaires à la maîtrise de l'outil. Ces compétences sont également productrices d'une autorité reconnue et acceptée dans l'organisation. En revanche, certains acteurs qui perdent du pouvoir lors de l'introduction de l'outil réagissent à sa mise en place.

Mots clés : Tableau de Bord Prospectif, outils de gestion, organisations, individus, relations de pouvoir, autorité.

ABSTRACT

The balanced Scorecard (BSC) is in line with the tools used to measure performance. In this context, academic researches such as managerial practices have been mainly focused on the instrumental aspect of the tool. We were interested in its design and its implementation so that once the technical and operational problems were solved, the BSC ended up being perceived as a “good” discreet and faithful tool for organizations.

This research shows that contrary to that belief, the BSC is a decisive factor in the structuring of reality, having an impact (that is, affecting) on individuals and groups. Indeed, it is likely to generate new behaviors, new types of social relations, and new power relations within organizations. Based on this finding, this research focuses on the sociology of this management tool in order to uncover the “social matters” that it contains.

Without breaking the suspense, here are some conclusions that particularly stand out. The analysis of the literature and the interviews conducted reveal that when introducing the BSC, new power relations institutionalized by the tool begin to challenge the existing relations. In this context, some agents seek to have more influence within the organization. In order to get that influence, they must be equipped with the socio-technical skills required to master the tool. These skills are also producers of a recognized and accepted authority within the organization. However, some agents who lose power during the introduction of the tool react to its implementation.

Key words: Balanced Scorecard, Management tools, organizations, individuals, power relations, authority

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
ABSTRACT.....	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES	vii
REMERCIEMENTS	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1. L'objet d'étude : le Tableau de Bord Prospectif.....	1
2. Problématique et question de recherche.....	2
3. Plan du mémoire	3
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
SECTION 1: LE TBP DE KAPLAN ET NORTON.....	5
1. Le TBP: Au-delà des seuls résultats financiers.....	5
2. Le concept de TBP	7
2.1 La construction des quatre axes de Kaplan et Norton.....	9
3. L'évolution historique du TBP.....	12
SECTION 2: LES ENJEUX DE LA MISE EN OEUVRE DU TBP	15
1. Le TBP, un outil d'alignement stratégique	15
2. Le TBP favorise les stratégies émergentes.....	16
3. Le TBP : entre démarche « top down » et « bottom-up »	17
4. La rémunération, un moyen d'incitation sur les individus.....	19
SECTION 3: UN REGARD SUR LES DIFFÉRENTES APPROCHES DES OUTILS DE GESTION	22
1. Les approches traditionnelles des outils de gestion.....	22
1.1 Les théories rationnelles et la place centrale de la technique	23
1.2 Les théories normatives ou un déni de la technique	24
1.3 Un discours rationnel toujours préféré au discours normatif.....	25
1.4 L'approche sociotechnique ou un compromis entre technique et social	25
2. L'approche institutionnaliste : l'outil de gestion, un objet institutionnel	27
3. L'approche interactionnelle : l'outil de gestion, un moyen d'agencement.....	29
4. L'approche critique : l'outil de gestion, un instrument de pouvoir voire de domination et d'exploitation	30

CONCLUSION	34
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL	36
SECTION 1: L'APPROCHE CRITIQUE DES OUTILS DE GESTION	36
1. Le pouvoir dans l'organisation.....	37
1.1 L'autorité ou le caractère formel du pouvoir	37
1.2 Le pouvoir ou l'émanation de structures informelles.....	38
2. L'outil de gestion ou une lutte des classes dans l'organisation capitaliste.....	40
2.1 Les outils de gestion ou un moyen de contrôle sur les individus	40
2.2 Le pouvoir par la violence et la psychologisation.....	41
3. Les outils de gestion au-delà des rapports de force : un cadre structurant pour les organisations.....	43
3.1 Les outils de gestion ou le déni de la domination.....	43
3.2 La structuration par les routines	44
CONCLUSION	46
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE.....	48
1. L'approche qualitative	48
2. La stratégie de recherche.....	50
2.1 L'entrevue semi-dirigée	50
2.2 Le choix des participants	51
2.3 La réalisation des entrevues.....	60
2.4 La grille d'entretien	61
2.5 Les critères de scientificité.....	61
3. Considérations éthiques.....	63
4. Limites.....	65
CONCLUSION.....	66
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	68
SECTION 1: LE TBP ET LES RELATIONS DE POUVOIR DANS L'ORGANISATION	68
1. Le TBP et la dynamique sociale de l'organisation	68
1.1 L'atteinte des objectifs et des résultats par l'autonomie des individus	68
1.2 Le TBP et la formalisation des rapports entre les individus	70
1.3 Une opposition entre les individus pour le leadership de l'outil	73
1.4 Une opposition entre les parties prenantes dans le choix des métriques	77
SECTION 2: MANIPULATION D'INFORMATIONS ET JEU DES ACTEURS	80

1. Des acteurs contre le TBP.....	80
1.1 Une transparence et un partage d'informations pas toujours voulus	80
1.2 Trafiquer et saboter la mise en œuvre du TBP	83
1.3 Le TBP et la dimension culturelle de l'organisation.....	87
SECTION 3: LE TBP, UN INSTRUMENT DE COORDINATION ET DE COHÉRENCE.....	91
1. Influencer le comportement des individus.....	91
CONCLUSION.....	98
CHAPITRE V : DISCUSSION.....	100
SECTION 1 : LE TBP : ENTRE RELATIONS DE POUVOIR ET JEUX DE FORCE	100
1. De la compétence des acteurs à l'autorité.....	100
1.1 Des compétences sociotechniques nécessaires à la maîtrise de l'outil.....	100
1.2 L'autorité et la logique de reconnaissance.....	102
2. Le TBP ou la résistance de certains acteurs.....	104
2.1 Les facteurs de résistance.....	104
2.2 Formes de résistance et pratiques d'opposition.....	106
3. La réponse des instigateurs du TBP aux jeux de force.....	108
3.1 La coordination des comportements.....	108
SECTION 2 : DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR LA MISE EN PLACE DU TBP.....	110
1. Des préconisations pour une bonne mise en œuvre du TBP	110
1.1 "Faire vivre le système"	110
CONCLUSION.....	112
CONCLUSION GÉNÉRALE	114
1. Réponse à la question de recherche et principaux résultats de l'étude	114
2. Contributions à la recherche.....	116
3. Limites de la recherche	117
4. Avenues de recherches futures	118
BIBLIOGRAPHIE.....	119
ANNEXES.....	131

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Un regard sur les différentes approches des outils de gestion	33
Tableau 2 : Présentation des participants	59
Tableau 3 : Types et formes de résistance	107

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le Tableau de Bord Prospectif, cadre stratégique de l'action	8
--	---

REMERCIEMENTS

“Ce qui compte dans le voyage ce n’est pas la destination mais le chemin que l’on parcourt”. Paulo Coelho

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

En premier lieu, je voudrais adresser toute ma gratitude au directeur de ce mémoire, le professeur Alaric Bourgoïn, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion. Son soutien a été essentiel au déroulement de ce projet. Pour cela, je lui voue une reconnaissance particulière.

J’adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Je désire aussi remercier les amis et collègues qui m’ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche. Un grand merci à Fabrice Abbey et à Didier Zuniga pour leur confiance et leur support inestimable.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à toute ma famille pour son soutien inconditionnel. Je destine cette maîtrise à mes parents dont l’optimisme, la confiance et les encouragements ont rendu possible l’ensemble de mon parcours universitaire.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Nous débuterons notre mémoire par la définition de notre objet d'étude à savoir le Tableau de Bord Prospectif (TBP). Ensuite, nous évoquerons notre problématique dans laquelle se trouve notre question de recherche. Enfin, nous présenterons la structure de notre mémoire.

1. L'objet d'étude : le Tableau de Bord Prospectif

En 1992, R. Kaplan et D. Norton introduisaient dans un article de la *Harvard Business Review* un nouvel outil pour le pilotage des entreprises, outil qu'ils ont dénommé Balanced Scorecard (traduit en français par Tableau de Bord Prospectif). La littérature anglo-saxonne considérera cette approche comme l'une des innovations managériales les plus importantes de la décennie (Ittner et Larcker, 1998).

Le TBP se présente comme un système de management capable de mobiliser et d'orchestrer toutes les ressources, les énergies et les compétences de l'ensemble des individus de l'organisation dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques. Il cherche à orienter les activités opérationnelles pour qu'elles concordent avec la stratégie de l'entreprise. Il a été développé en réponse aux critiques des systèmes classiques de gestion fondés sur une mesure traditionnelle de la performance qui se concentrait sur des données comptables devenues caduques et obsolètes. En effet, son originalité réside dans le fait qu'il ne se focalise pas seulement sur les indicateurs financiers. Ceux-ci servent uniquement à piloter les activités à court terme. Ils sont donc complétés par des indicateurs non financiers capables de déterminer la performance future des organisations.

De plus, l'on remarque que l'emploi et l'application du TBP dans les organisations se retrouvent le plus souvent au cœur de l'activité des individus. En effet, son implémentation induit qu'une place considérable devra lui être accordée dans l'orientation des actions et des décisions des individus. Il apporte ainsi une nouvelle dynamique dans les organisations et est susceptible de produire des effets sur le comportement des acteurs. Initialement conçu par rapport à une visée scientifique ou technique, il devient au cours de son existence un outil capable de transformer les relations entre les acteurs.

2. Problématique et question de recherche

Le TBP permet de définir la performance à long terme des organisations en formulant des stratégies, en échafaudant leur mise en œuvre et en contrôlant les résultats. La primauté étant accordée à cette logique de performance et de résultats, l'on en vient à minorer la dimension sociale dans l'organisation et les changements qui s'y opèrent. En effet, le TBP se présente comme une invitation au changement susceptible de modifier les dynamiques organisationnelles et relationnelles au sein des entreprises.

Il devient dès lors intéressant de se pencher sur ces dynamiques au sein des organisations et d'y effectuer une analyse sociale quant à l'introduction de cet outil. Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche est d'analyser l'impact du TBP sur les relations et les rapports entre les acteurs au sein des organisations. Notre question de recherche se formule comme suit :

« Comment l'introduction du TBP au sein des organisations transforme-t-elle les relations de pouvoir entre les individus? »

Même si l'étude du TBP peut s'opérer selon différents angles d'observation, nous jugeons la nôtre tout aussi pertinente puisqu'elle nous permet de sortir cet outil de son

carcan mécaniste pour avoir une vision claire de son implication sociale. Cela nous permettra donc de mieux comprendre ses effets sur les comportements et les interactions des acteurs des organisations.

3. Plan du mémoire

Nous débutons notre mémoire par la revue de littérature (cadre contextuel) présentée dans le chapitre suivant (chapitre I). Celui-ci s'intéresse exclusivement au concept du TBP. Nous nous sommes intéressés à certains enjeux de sa mise en œuvre et aux différentes approches sociales des outils de gestion. Dans le chapitre II, nous nous sommes attardés sur notre cadre théorique et conceptuel. Notre angle d'observation étant le processus d'inscription du TBP dans l'organisation, son influence sur les acteurs, nous nous sommes concentrés sur l'approche critique des outils de gestion que nous avons jugé la plus pertinente pour répondre à notre question de départ.

Ensuite, une démarche rigoureuse de collecte de données est adoptée afin d'atteindre notre objectif de recherche et d'élaborer une réponse à la question qui guide l'ensemble de ce mémoire. Ainsi, le chapitre III présente la méthodologie de recherche retenue, consistant essentiellement à des entrevues effectuées auprès de professionnels du TBP (praticiens et chercheurs).

Le chapitre IV présente les résultats issus de nos entrevues alors que le chapitre V présente, sous forme de discussion, l'analyse de ces résultats. Il permet, par la même occasion, de répondre à notre question de recherche. Enfin, la conclusion générale clôturera notre travail en exposant les principales conclusions de notre étude, son apport au monde académique et professionnel ainsi que ses limites.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE

Une part grandissante de la recherche s'intéresse aux mécanismes de construction et d'utilisation des instruments de gestion et, ce faisant, à leur dynamisme et à leur adaptation au sein des organisations. Leur déploiement est en effet susceptible de modifier les relations et les rapports entre les individus. Dans cette perspective, nous allons en toute logique nous pencher sur le Tableau de Bord Prospectif (TBP) conçu par Robert Kaplan et David Norton. Nous tenterons de survoler l'ensemble des écrits relatifs à cet outil. Dans ce cadre, nous nous évertuerons dans un premier temps à présenter le TBP tel qu'imaginé par ses concepteurs et nous apprécierons son évolution au fil du temps. Dans un second temps, nous nous intéresserons à certains enjeux de sa mise en œuvre à savoir, son rôle dans le pilotage de la stratégie des organisations, sa démarche de déploiement ainsi que certains mécanismes comme la rémunération visant à faciliter sa mise en œuvre. Enfin, dans un troisième temps, nous nous pencherons sur les effets qu'il induit sur les individus et leur environnement au travers différentes approches sociales d'outils de gestion.

SECTION 1: LE TBP DE KAPLAN ET NORTON

Issue des travaux de R. Kaplan et D. Norton de la Havard Business School (1992), le TBP est un système de mesure de la performance capable de traduire les choix stratégiques d'une entreprise de manière claire et cohérente. Il tente, de par son architecture, de mettre en évidence les facteurs clés de succès de cette dernière.

1. Le TBP: Au-delà des seuls résultats financiers

Historiquement, le TBP est né d'une remise en question des systèmes d'évaluation de la performance qui accordaient trop d'importance aux seuls résultats financiers. Au début des années 1990, Kaplan et Norton évoquaient la perte de pertinence du contrôle

de gestion obsédé par les aspects financiers (Kaplan et Norton, 1992, 1996) dans l'estimation des mesures de performance. À partir de ce constat, ils développèrent un outil plus équilibré qui intégrait en plus des dimensions financières des dimensions non financières : axe client, interne puis apprentissage et développement. Aucune dimension n'était favorisée par rapport à l'autre. L'apport des mesures non financières permettaient à la fois d'élargir la vision de la performance de l'entreprise en l'inscrivant dans une approche plurielle et en tentant de mieux anticiper et prédire ce que pourrait être au final la performance de l'entreprise. Cette performance non financière, évaluée à l'aide d'indicateurs avancés ou prédictifs n'avait pas pour autant de lien avec la mesure financière finale (Atkinson et Epstein, 2000).

Le TBP tire son nom de l'expression anglaise « Balanced Scorecard ». Or, la notion de « Balanced » qui soulève la condition d'équilibre entre les dimensions financières et non financières ne se retrouve toujours pas illustré dans les faits. En effet, malgré l'introduction des mesures non financières, le TBP reste un outil plus élargi qu'équilibré en termes de performance. Les mesures financières y conservent un plus grand poids. Elles servent de fil conducteur aux mesures non financières dans la mesure où ces dernières ont, au final, pour but ultime d'améliorer et d'assurer la performance financière. En effet tout s'articule autour des résultats financiers, le TBP privilégiant avant tout la valorisation de l'entreprise pour les actionnaires et les clients (Wegmann, 1999). Cela nous permet de constater que même si l'intégration des mesures non financières dans le TBP ainsi que dans l'évaluation de la performance ont permis de redéfinir la notion de performance sous forme multidimensionnelle ou élargie, elles demeurent de simples moyens et leviers dans l'atteinte des seuls objectifs financiers. Ceux-ci représenteraient d'ailleurs des objectifs à long terme pour les entreprises.

Présentons maintenant le TBP de Kaplan et Norton et son concept.

2. Le concept de TBP

Les mesures financières et non financières permettent d'évaluer la performance de l'entreprise dans quatre domaines et/ou axes, qui sont en fait l'ossature du TBP: les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes puis l'apprentissage et le développement. Par sa vision multidimensionnelle, le TBP doit permettre aux dirigeants d'évaluer les actions menées et les efforts consentis dans chacun des quatre domaines: la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne, les investissements à faire dans les systèmes et ceux à faire dans les procédures.

Les mesures financières et non financières doivent également permettre aux entreprises de:

1. Clarifier leurs projets, la stratégie et les traduire en objectifs;
2. Planifier, fixer des objectifs quantitatifs et harmoniser les initiatives stratégiques;
3. Communiquer les objectifs, les indicateurs stratégiques et les articuler;
4. Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

Le TBP se présente donc comme un cadre de travail, un moyen de communiquer la mission et la stratégie de l'entreprise. Il s'appuie sur ses axes pour faire connaître aux salariés les déterminants de la performance présente et future. En reliant les résultats que l'entreprise souhaite atteindre aux facteurs qui les déterminent, les dirigeants peuvent canaliser les énergies, les compétences et le savoir de tous les acteurs vers la réalisation d'objectifs à long terme. Bien construit, il s'inscrit comme la boussole qui guide l'entreprise. Il s'utilise comme un système de communication, d'information et de formation, et non comme un simple système de contrôle. Il comble le vide dont pâtissent la plupart des systèmes de management qui n'offrent pas de procédures systématiques pour suivre la mise en œuvre de la stratégie.

La figure 1 reprend l'articulation des objectifs précédemment cités.

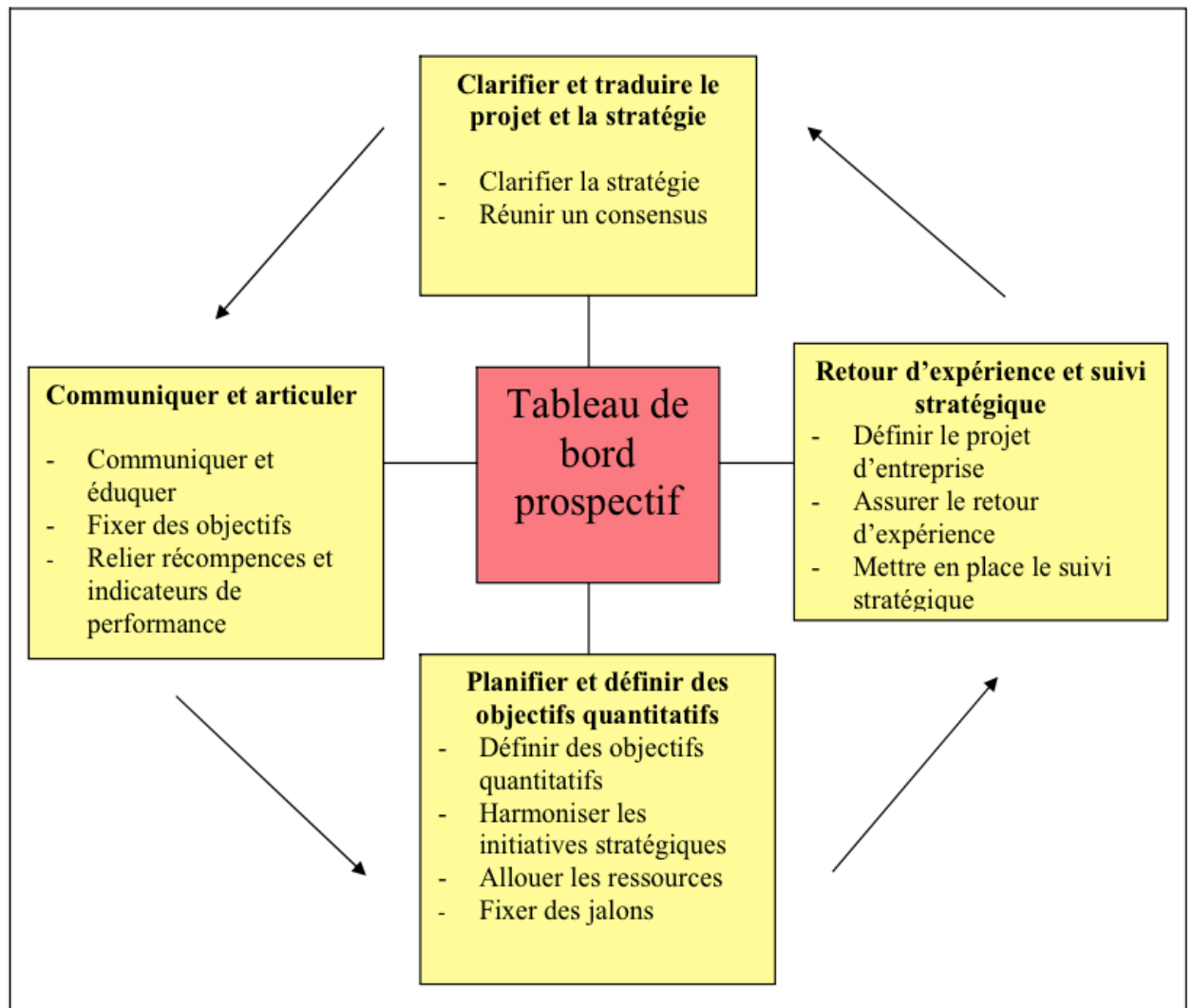


Figure 1: Le Tableau de Bord Prospectif, cadre stratégique de l'action

Source: Kaplan R., Norton D. (1996) « Using the balanced Scorecard as a strategic management System ». *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 75-85.

2.1 La construction des quatre axes de Kaplan et Norton

Comme précédemment abordé, Kaplan et Norton présentent 4 axes du TBP qui établissent un équilibre entre les objectifs à long terme, les performances souhaitées et les déterminants de ces résultats. Ces 4 axes sont l'axe financier, l'axe client, l'axe interne puis l'axe apprentissage et développement.

L'axe « financier »

L'axe financier sert de fil conducteur aux autres axes du TBP. En effet, les indicateurs des autres axes doivent faire partie d'une chaîne de relations de causes à effets dont le but ultime est d'améliorer les indicateurs de l'axe financier. Cette articulation avec les objectifs financiers indique clairement que l'objectif à long terme des unités est d'assurer un bon rendement aux investisseurs. L'ensemble des stratégies, des programmes et des initiatives doit permettre à ces derniers d'atteindre les objectifs financiers.

À titre d'exemple d'indicateurs financiers, nous pouvons citer le retour sur investissement (ROI) ou encore le taux de rentabilité financière.

L'axe « client »

L'axe client du TBP identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures clés de la performance concernant les clients: satisfaction, fidélité, conservation, acquisition et rentabilité parfaitement adaptés aux segments visés. Ils leur

permettent aussi de cerner et d'évaluer explicitement leur offre dont les caractéristiques sont les déterminants de la performance vis-à-vis des clients.

Une fois les indicateurs de l'axe client établis, les managers connaissent avec précision l'identité des segments qui constituent leur cible et disposent ainsi d'un ensemble de mesures pour chacun d'eux. Ces indicateurs traduisent les objectifs pour les activités marketing, commerciales, logistiques, de développement des produits et de services.

L'axe « interne »

Pour créer l'axe interne, les managers identifient les processus essentiels à la réalisation d'objectifs concernant les clients et les actionnaires. Les entreprises développent généralement cet axe après l'axe financier et l'axe client, car cela leur permet de se concentrer sur les indicateurs qui correspondent aux processus véritablement essentiels. Ces derniers sont, par exemple, l'évolution du coût d'une structure ou la qualité des systèmes d'information.

De nos jours, toutes les entreprises, s'efforcent d'améliorer la qualité, de réduire la durée des cycles, d'accroître les rendements, de produire davantage et d'abaisser le coût de leurs processus internes. À moins de disposer de processus véritablement plus performants que ceux des concurrents en termes de qualité, de réactivité, de productivité et de coût, ces améliorations fragmentaires favorisent la survie, mais ne créent pas d'avantage concurrentiel durable.

Dans le TBP, les objectifs et les indicateurs de l'axe interne sont définis à partir de la stratégie de l'entreprise. Lorsque celle-ci est définie par le sommet hiérarchique, des processus entièrement nouveaux dans lesquels l'entreprise doit exceller sont mis en

place. En effet, en définissant la stratégie organisationnelle, l'équipe dirigeante définit aussi les processus et les compétences clés sur lesquelles elle compte s'appuyer pour avoir des répercussions sur les objectifs globaux de l'entreprise.

L'axe "apprentissage et développement"

Le dernier axe du TBP est celui de l'apprentissage et du développement. Les objectifs établis sur les trois premiers axes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. L'axe apprentissage et développement offre aux entreprises les moyens d'atteindre les objectifs des trois autres axes.

Les entreprises doivent investir dans leurs infrastructures, les ressources humaines, les systèmes et leurs procédures pour pouvoir atteindre les objectifs des axes précédemment cités. Tel est le rôle de l'axe apprentissage et développement. Il vise à développer le potentiel des salariés, à les motiver, à les responsabiliser et à améliorer les capacités des systèmes d'information. À titre d'exemple d'indicateurs, nous pouvons citer le temps de formation moyen par salarié ou encore leur satisfaction au travail.

Nous notons donc que chacun des axes du TBP joue un rôle pertinent dans la création de valeur des organisations et concourt clairement à l'atteinte d'une performance durable. Le TBP se présente comme un système de pilotage capable de suivre ces indicateurs qui « ne sont pas seulement financiers, mais qui offre une vision multidimensionnelle de la performance » (A. Fernandez, 2005, p. 178).

Après avoir présenté le TBP et ses quatre axes, nous allons nous intéresser à présent à son évolution au fil du temps.

3. L'évolution historique du TBP

Nous constatons que le rôle du TBP dans les organisations a évolué au fil du temps. En effet, depuis sa création, le TBP semble avoir connu trois stades d'évolution (Cobbold et Lawrie, 2003) : une première génération au début des années 1990, une seconde à la fin de ces mêmes années 1990 et une troisième depuis le début des années 2000.

Dans sa conception originale, il se présentait comme un simple outil de gestion destiné aux managers et ne regroupant que les quatre axes précédemment cités (finance, client, interne, apprentissage et développement). À cet effet, nous notons que les premiers articles de Kaplan et Norton se concentraient seulement autour du choix des indicateurs (d'un nombre plutôt limité) représenté par les quatre axes (Kaplan et Norton, 1992). Le choix de ces indicateurs se faisait en gardant tout simplement à l'esprit les objectifs de l'entreprise sans pour autant examiner comment le TBP allait concrètement améliorer la performance de cette dernière. L'approche restait donc encore trop théorique et synthétique. L'aspect rationnel primait sur la dimension opératoire de l'outil ou plus précisément, le côté tant pratique du TBP n'avait pas encore été développé. Cependant, selon Cobbold et Lawrie (2003), cette « première génération » de TBP, encore limitée et assez rudimentaire, permettra tout de même la grande majorité des implémentations sur le terrain. En ce qui concerne le monde universitaire, on note que malgré son apparente popularité comme concept et sa rapide adoption, notamment aux États-Unis, les études portant sur des cas détaillés des expériences de sa mise en œuvre se faisaient encore rares dans la littérature académique (Bessire, 2000). En effet, la recherche (les ouvrages et les articles) s'intéressant au TBP n'émergera que tardivement (Niven, 2002).

Le deuxième stade d'évolution du TBP fut effectif avec l'introduction du concept de « strategic objectives » relié à la finalité de l'organisation (Kaplan et Norton, 1993) et l'avènement de la notion de causalité. Le lien de causalité entre les axes / perspectives,

fut présentée brièvement dans le premier modèle (Kaplan et Norton, 1992). Toutefois, il ne mettait pas réellement l'accent sur ces liens de causalité entre les perspectives mais se préoccupait plus singulièrement et séparément d'elles sans pour autant s'intéresser à leurs interrelations. Même s'il y avait une reconnaissance de connexions entre les perspectives, le modèle n'en tenait pas compte réellement, engendrant ainsi des problèmes conceptuels (Brewer, 2002). L'évolution apparaîtra de ce que les concepteurs présentent comme « an improved measurement system to a core management system » (Kaplan et Norton, 1996, préface p. IX) : le TBP se retrouve à présent, au cœur du système stratégique de gestion, avec une conscience accrue de son rôle dans l'alignement stratégique des comportements des unités de gestion. Ce nouveau stade d'évolution apporte des changements dans le mécanisme et les processus de conception de l'outil puisqu'il faut désormais que les mesures reflètent le plus possible les buts stratégiques de l'organisation. Cette période marquera le début de l'engouement pour la recherche sur le TBP où les chercheurs établissent des liens entre les objectifs stratégiques et les relations de causalité entre les perspectives. On considère en effet les liens de causalité entre les objectifs stratégiques comme le point central dans le mécanisme de conception du TBP (Kaplan et Norton, 2001). Cet aspect de causalité s'inscrira comme le courant dominant des recherches en gestion sur la question, tant universitaires que professionnelles.

Le troisième stade d'évolution historique se présente comme un raffinement des caractéristiques du deuxième stade. L'objectif étant d'optimiser les fonctionnalités et la pertinence des liens de causalité. Cela se traduit par une identification plus précise des liens de causalité entre les perspectives. Une meilleure compréhension de ses liens doit rendre les entreprises plus performantes et rentables (Ittner et al, 2003). Par exemple, une meilleure satisfaction des clients va améliorer la réputation des entreprises ainsi que leurs résultats financiers. L'exécution du TBP exige donc une compréhension claire des liens entre les mesures non financières et les résultats financiers (Banker et al, 2004). La troisième génération met également l'accent sur la mobilisation que le TBP nécessite et sur l'appropriation de la part de tous les membres de l'organisation de ses objectifs

stratégiques (traduits en indicateurs). Le but étant de le coordonner au mieux et d'éviter des problèmes conceptuels (Kaplan et Norton, 2001).

L'évolution historique du TBP semble très pertinente dans la mesure où elle permet de comprendre la mobilité de l'outil mais aussi le cheminement de la littérature qui a elle aussi, en parallèle, connu une évolution. En effet, cette dernière est passée d'un stade plutôt normatif et descriptif à celui d'un stade plus analytique au fil du temps. Les écrits universitaires sur la question en sont la parfaite illustration (Ittner et al, 1998, 2003; Norreklit, 2000 ; Lorino, 2002 ; Bourguignon et al, 2002, 2004 ; Mouritsen et al, 2002 ; etc.). À notre sens, cette évolution historique du TBP explique en partie son succès à travers le temps. Même si certains le considèrent comme un peu dépassé aujourd'hui, il semble qu'ils aient tort puisqu'il reste toujours très utilisé. En effet, en plus d'être adopté aux États-Unis par plus de 40% des entreprises du Fortune 500 (Williams, 2001), son utilisation a été largement répandue dans tous les secteurs tels que l'industrie et les prestations de services; dans les petites et grandes entreprises ; dans les secteurs public et privé.

Une étape importante de l'implantation d'un TBP au sein d'une organisation reste sa mise en œuvre. Cette mise en œuvre est parfois confrontée à différents enjeux que nous tenterons d'analyser dans la prochaine section.

SECTION 2: LES ENJEUX DE LA MISE EN OEUVRE DU TBP

Une partie importante des débats relatifs au TBP se concentre sur les enjeux de sa mise en œuvre et sa logique dans l'organisation. Dans ce cadre, nous retenons dans la littérature trois enjeux spécifiques afin de mieux comprendre son pilotage et sa présence dans l'organisation. Ces enjeux sont le rôle du TBP dans le pilotage de la stratégie de l'organisation, la démarche de déploiement qu'elle induit ainsi que certains mécanismes comme la rémunération visant à faciliter sa mise en œuvre par l'orientation du comportement des individus.

1. Le TBP, un outil d'alignement stratégique

Dans les écrits de Kaplan et Norton (2001), la démarche de mise en œuvre du TBP intervient dans un processus préalablement déterminé et formalisé. En effet, le TBP est censé opérer une stratégie définie. La détermination à l'avance d'une stratégie pour concevoir et mettre en œuvre l'outil multidimensionnel s'avère une condition cruciale. Les auteurs positionnent donc leur raisonnement en aval de la conception de la stratégie et en partant du postulat que la réussite d'une entreprise est conditionnée par sa capacité à opérer cette dernière (Norton et Kaplan, 2001). Dans cette perspective, le TBP serait avant tout un outil d'alignement stratégique (Mouritsen et al, 2002). D'ailleurs, c'est ainsi que ses initiateurs définissent la stratégie: « La stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Le TBP doit mettre en évidence les relations (hypothèses) entre les objectifs (et les indicateurs) dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions » (Kaplan et Norton, 1998, p. 42). À la lecture de ce qui précède, en plus de valider les objectifs, le TBP intervient aussi pour mieux expliciter et structurer la stratégie. Les objectifs des organisations sont fixés au départ par la stratégie et ensuite s'organise, autour d'eux, la cohésion de ces objectifs. Nous nous rapprochons ici de l'idée de Mintzberg quant à la planification stratégique : « une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions » (Mintzberg, 1994, p.

15). Le processus stratégique se retrouve donc scindé en différentes phases (conception et mise en œuvre) qui aboutiront à une intégration des actions. Tout comme Mintzberg, Kaplan et Norton mettent un point d'honneur à distinguer ces phases que sont la conception et la mise en œuvre de la stratégie : ce n'est qu'une fois que cette dernière est conçue que le TBP intervient pour la mettre en œuvre. Ainsi, la stratégie apparaît comme un processus délibéré, laissant peu de place à l'idée d'émergence. Cette approche structurelle, dotée d'un minimum de stabilité, a pour mérite de structurer l'organisation.

Cependant, certains auteurs vont à l'opposé de cette vision et considèrent que le TBP peut donner vie à une stratégie émergente dans l'organisation

2. Le TBP favorise les stratégies émergentes

Pendant ce temps, certains auteurs vont à l'encontre d'un TBP prônant une stratégie délibérée. Par exemple, Simons (1995) a développé l'idée selon laquelle une co-construction de la stratégie et de sa mise en œuvre peut avoir un effet favorable sur l'organisation. Cette vision s'inscrit dans une approche constructiviste, dans laquelle les dirigeants vont construire la stratégie de l'entreprise en la faisant évoluer en permanence. Cela aura pour conséquence de faire émerger de nouvelles stratégies, de les affiner et même de favoriser la vision collective au sein de l'organisation (Chabin et al, 2003). En ce sens, sur la base d'une vision et d'une intention stratégique, le TBP participerait à faire évoluer progressivement les objectifs des organisations pour aboutir peu à peu à la construction d'une stratégie. D'où l'idée d'un processus constructiviste. On se retrouve donc ici à l'opposé de la vision initiale de Kaplan et Norton où le TBP apparaît comme un simple outil d'application de la stratégie, même si ces derniers, notons-le, reconnaissaient que de nouvelles stratégies pouvaient émerger au sein de l'entreprise.

Nous voyons donc que deux perceptions différentes émergent en ce qui concerne la manière de mettre en œuvre le TBP. L'une portée par ses initiateurs le présente comme l'outil de mise en œuvre d'une stratégie déterminée, dans une perspective d'alignement stratégique. À contrario, la littérature contemporaine suppose que le TBP intervient dès la conception de la stratégie en s'inscrivant dans un cadre collectif et partagé, favorisant les stratégies émergentes.

Ensuite, nous observons que le TBP essuie un bon nombre de critiques de la part d'auteurs qui réfutent sa démarche « top down » et optent plutôt pour une démarche « bottom-up. Même si la démarche procédurale et de déploiement du TBP privilégie une approche « top-down », l'approche « bottom up » reste soulevée par certains auteurs dans la mise en œuvre de la stratégie.

3. Le TBP : entre démarche « top down » et « bottom-up »

La logique fondatrice du TBP est d'aligner les actions opérationnelles sur les objectifs stratégiques selon une approche « top down ». En effet, selon les concepteurs initiaux, le TBP relève essentiellement d'une démarche « top down » définie au préalable par l'équipe dirigeante. Les objectifs et la stratégie sont ensuite diffusés à tous les constituants de l'organisation pour légitimer l'intérêt de l'outil. Ce déploiement s'effectue avec une bonne communication selon un processus descendant. Cependant, cette démarche est loin de faire l'unanimité. En effet, comme l'expriment Mendoza et al. (2002, p. 166), le TBP peut être compris et interprété différemment par l'ensemble des salariés de l'entreprise. On peut donc se poser des questions quant à sa démarche technocratique et mécanique (Wegman, 2001) de type « top-down ». Cette dernière se retrouve critiquée à cause de sa logique formelle et rationnelle déniait l'aspect humain comme capital à l'organisation. Les individus se contentent de suivre les objectifs stratégiques trop normatifs dictés par les dirigeants. Il semble donc, dans ce cas, plus favorable d'opter pour une approche de type « bottom-up », où les objectifs stratégiques, c'est-à-dire la définition de critères et d'indicateurs de performance, résulteraient d'une

gestion collaborative et participative. Nous serons donc en présence d'une démarche multiple et coordonnée de la part des acteurs, dans laquelle différents tableaux de bords articulés et coordonnés tenteront d'établir une cohérence d'ensemble, afin d'exprimer la stratégie. Cette dernière serait alors la résultante de l'expression d'une communauté de personnes. Comme le souligne Norreklit (2000, p. 72), la démarche de déploiement de la stratégie serait « enracinée » dans l'organisation, à partir de l'interaction entre les acteurs. Le succès et la concrétisation de la stratégie, au travers du TBP, permettront de lever les résistances aux changements et à la redéfinition que suscite sa mise en œuvre.

Lorino (2003) apporte cependant une vision équilibrée faisant l'intermédiation entre la vision « top down » de Kaplan et Norton et celle « bottom-up » d'autres auteurs comme Mendoza et al. (2002). En effet, il suppose que l'application d'une méthode de manière exclusive comporte certains risques. D'une part, une démarche pyramidale (« top down ») prend difficilement en compte les contraintes opérationnelles puisque ce sont les dirigeants qui, dans ce cadre, prennent les décisions et par conséquent définissent les stratégies. Ces derniers sont rarement sur le terrain où s'effectuent ces opérations. D'autre part, une démarche « bottom-up » peut révéler les disparités cognitives entre les salariés de l'entreprise capables d'engendrer d'importantes dissonances au niveau opérationnel et stratégique. En effet, elle peut créer des îlots (équipe, réseau ou communauté) dont le mode de fonctionnement serait décaler par rapport au reste de l'organisation.

Nous retenons donc encore ici différents types d'hypothèses dans la littérature. L'une épousant naturellement la vision des auteurs et qui perçoit le TBP comme un outil ou un moyen d'aligner stratégiquement les objectifs de l'organisation, dans une démarche « top down ». Une seconde où l'interaction des acteurs, favorisée par une démarche « bottom-up » est créatrice de valeur (l'idée d'intelligence collective émerge ici) et d'une stratégie dans une logique collective et de coordination. Enfin, une dernière hypothèse tente de réconcilier les deux premières en présentant le TBP à la fois comme

un outil d'alignement stratégique et de coordination, cherchant à combiner les deux types de démarche.

La mise en œuvre du TBP implique également l'alignement des individus avec les objectifs de l'organisation. Dans ce cadre, la rémunération apparaît comme un moyen pour orienter leur comportement.

4. La rémunération, un moyen d'incitation sur les individus

Quel que soit le type de démarche favorisé (« top down » ou « bottom-up »), la politique de rémunération s'avère déterminante pour inciter les individus et les aligner stratégiquement aux objectifs de l'organisation. Les travaux académiques limités à ce sujet auraient pu nous convaincre du peu d'importance de cet élément. Il n'en est rien. En effet, associer la rémunération au TBP s'inscrit comme un enjeu important du débat. Malgré la panoplie d'outils pouvant inciter les managers à réaliser leurs objectifs, Kaplan et Norton trouvent légitime d'utiliser le TBP pour évaluer et inciter les managers. Dans leur second livre (2001), ils considèrent que relier les indicateurs du TBP aux systèmes de récompense reste efficace. En ce sens, Oyon et Mooraj (1998) confortent cette hypothèse en avançant que la mesure de la performance, prônée par le TBP, serait déjà, en soi, un facteur de motivation puisque le fait de fixer une cible à atteindre est un moyen d'accroître la motivation qui se rapporte donc, intuitivement aux systèmes de récompense ou de sanction. Ainsi, le lien entre la rémunération et le TBP se retrouve fondé dans la mesure où il s'assure que les opérations au quotidien (de court terme) sont bien en concordance avec la stratégie de l'entreprise (de long terme).

Cependant, les travaux d'Ittner et al. (2003) dénoncent les effets pervers de ce lien. Selon eux, le haut niveau de subjectivité du TBP a conduit des entreprises à privilégier un système d'incitation fondé uniquement sur les indicateurs financiers. Ces derniers ayant plus de poids que les indicateurs des autres axes finissent par être unanimement

reconnus dans l'organisation. La politique de rémunération se permet ainsi de prioriser les indicateurs financiers au détriment d'indicateurs non financiers. Cela pourrait créer ou aggraver les tensions au sein des entreprises. Certains individus ou certaines catégories de salariés ne pouvant influencer directement sur les indicateurs financiers le vivraient comme une injustice puisqu'ils se sentiraient défavorisés par le système de rémunération. Ce dernier finirait par avoir l'effet contraire en se transformant en démotivation plutôt qu'en motivation. En outre, des facteurs culturels et idéologiques (Bourguignon et al, 2002 ; Bourguignon, 2003) sont capables d'inhiber la portée de l'outil dans ce domaine. En effet, il est probable d'apercevoir certains managers préférer valoriser d'autres incitations que la rémunération, ce qui se traduirait par un impact sur la motivation de certains individus.

Nous constatons que malgré la panoplie d'outils de gestion dédiés aux systèmes de récompense, le TBP sort du lot puisqu'il tente d'évaluer les managers à partir d'indicateurs financiers et non financiers et ce, tant à long terme qu'à court terme. De plus, il incite les individus, par sa politique de rémunération, à être plus performant et à atteindre les résultats. Ittner (2003) et Bourguignon (2003) émettent, malgré tout, certaines réserves quant à la probité de ce lien.

Par ailleurs, lorsqu'une organisation décide de relier le TBP à la rémunération, elle devra également choisir si cette rémunération est individuelle ou collective.

La rémunération individuelle aura pour avantage de révéler des talents personnels. Elle aura également pour effet de favoriser la responsabilisation de ces derniers (Kaplan et Norton, 1996). Toutefois, l'esprit coopératif en serait écorché (Kaplan et Norton, 2001) et dans ce cas, récompenser l'équipe plutôt que l'individu favoriserait les initiatives collectives (Drake et al, 1999) et fédérerait les employés autour des objectifs stratégiques de l'organisation. Cependant, à cette approche nous trouvons également certaines limites, notamment celles de certains resquilleurs et opportunistes profitant du travail des autres. Au final, les faiblesses de ces différents types de rémunération nous

laissent présumer que le choix va fortement varier d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, des travaux démontrent que le choix des organisations se tourne, en majorité, vers des mesures collectives plutôt que des mesures individuelles (Banker et al, 2004).

Au regard des différents débats sur les systèmes d'incitation et le TBP, nous retenons donc deux visions différentes : l'une qui légitime la liaison entre la rémunération et le TBP comme moyen d'aligner les comportements des individus et d'améliorer leur coordination, et une autre qui se divise quant aux types d'approches de rémunération à mettre en œuvre (individuelle ou collectif), ces dernières contenant, d'une part ou d'une autre, certaines limites capables de saper l'esprit coopératif ou d'inciter certains acteurs à s'adonner à des manipulations.

La mise en œuvre du TBP implique aussi une refonte au sein de l'organisation. Cette refonte induit nécessairement des effets sur les individus et leur environnement. Dans notre prochaine section, nous nous intéresserons ainsi aux différentes logiques véhiculées par le TBP à partir des différentes approches sociales des outils de gestion.

SECTION 3: UN REGARD SUR LES DIFFÉRENTES APPROCHES DES OUTILS DE GESTION

L'introduction du TBP au sein des organisations est susceptible de produire des effets sur les acteurs de l'organisation. Dans cette perspective, le TBP n'est pas un outil neutre puisqu'il est destiné, de par ses objectifs, à certains usages produisant des connaissances sur les individus même et leur environnement (De Vaujany, 2005).

Dans cette section, pour mieux comprendre les effets du TBP sur les individus, leur comportement et leur environnement, nous privilégierons une approche systémique en nous axant sur les outils de gestion, de manière générale, pour mieux comprendre l'implication du TBP sur la dimension sociale de l'organisation et les changements qui s'y opèrent. Nous voulons sortir les outils de gestion, et entre autres le TBP, de leur invisibilité et de leur champ clos où ils étaient confinés pour révéler la grande variété de logiques qu'ils véhiculent et aussi cerner les dynamiques d'influence créées par leur fonctionnement sur leurs acteurs. Dans une analyse de la sociologie des outils de gestion, notre objectif est de présenter les approches qui permettent de mettre en lumière les effets du TBP sur les individus. Pour ce faire, nous dresserons un panorama des différentes approches sociales s'intéressant aux outils.

1. Les approches traditionnelles des outils de gestion

À la vue du développement de la théorie des organisations, nous notons que les pratiques de gestion restent influencées par un courant dit traditionnel (Barley et Kunda, 1992). Ce courant alterne entre les théories rationnelles, soucieuses de l'accroissement de l'efficacité productive par l'expertise technique, et les théories normatives qui, pour leur part, reposent sur les relations humaines et les valeurs partagées entre les acteurs dans l'organisation.

1.1 Les théories rationnelles et la place centrale de la technique

Les théories rationnelles soulèvent l'idée que la gestion doit se fonder sur l'application des méthodes scientifiques et techniques pour la résolution des problèmes organisationnels. L'organisation est ainsi perçue comme une structure formelle où s'épanouit le personnage qu'est l'expert.

L'école du management scientifique (Taylor, Fayol) qui s'intéresse au caractère rationnel et efficace des systèmes de production industrielle appartient à ce courant. Selon cette conception, les outils de gestion apparaissent comme un prolongement des moyens techniques et un moyen de rationaliser le travail et la production. L'outil fonctionne, par conséquent, dans l'organisation sur la base de connaissances rationnelles, inspirée des sciences exactes. Il tend à considérer l'entreprise comme un système rationalisé où les individus n'agissent que pour la poursuite des objectifs. Plus clairement, l'instrument suppose une action qui ne prend pas en compte le cadre social et humain de l'organisation ainsi que les différentes dynamiques et interactions qui y apparaissent.

Nous pouvons illustrer nos propos en prenant l'exemple de Taylor et de sa méthode scientifique du travail (OST). Les observations de ce dernier sur les temps et mouvements des travailleurs l'ont poussé à rationaliser le travail ouvrier en établissant des modèles et des méthodes scientifiques de la meilleure manière de procéder. Cependant, cette méthode qui par la suite sera dictée aux ouvriers pour une meilleure efficacité et de meilleurs coûts s'appuie sur une logique rationnelle et technico-économique qui cantonne de facto toute construction sociale dans un carcan rigide dont il est difficile de se défaire. Au final, les moyens rationnels et techniques prévalent sur les valeurs et les relations humaines (Weber, 1922).

1.2 Les théories normatives ou un déni de la technique

Pour les adeptes des théories normatives, la technique, laissée tout simplement de côté, reste d'une portée mineure. Ce courant rattaché à l'école de pensée des relations humaines (Mayo, Maslow) tente d'imposer un nouveau modèle organisationnel à vocation humaine où l'on favorise l'engagement personnel, la participation et l'autonomie. Les exigences techniques et mécaniques sont de facto jugées peu importantes par rapport à la situation des individus au travail. Par ce fait même, nous voyons s'introduire la notion de structure informelle et ses logiques de valeur en opposition à celle formelle et sa logique de coût et d'efficacité. Les conditions de travail (Mayo), le leadership, et la motivation (Maslow) sont les paramètres à mettre au point pour de meilleures méthodes enclines à réguler le travail. L'aspect informel et les relations humaines au travail sont donc priorisés. Cela favorise également l'idée que les organisations puissent être appréhendées par leur culture en mettant en avant les valeurs essentielles que partagent tous les travailleurs de l'entreprise. L'instrument n'existe donc pas prioritairement à travers un ensemble de données scientifiques, mais aussi sur une dimension à la fois sociale, culturelle et organisationnelle.

Nous voyons clairement ici une vision de « la bonne organisation » différente des théories rationnelles qui se fondent elles, sur des méthodes scientifiques et des connaissances rationnelles. Les théories normatives s'inscrivent comme une charge contre les approches rationnelles dont les principes paraissent à l'opposé.

Comme évoqué précédemment, l'évolution du discours managérial a oscillé entre théories rationnelles et théorie normatives dans la façon de concevoir les outils de gestion. Toutefois, malgré des discours avérés de l'un comme de l'autre, nous remarquons une prévalence des approches rationnelles.

1.3 Un discours rationnel toujours préféré au discours normatif

En pratique, nous constatons que les discours rationnels restent préférés aux discours normatifs. En effet, la technique reste dominante et ce, pour plusieurs raisons. D'une part, face à la complexité du monde des affaires, elle permet de réduire l'incertitude et de rendre l'environnement prévisible. L'outil se présente comme le garant du bon travail. Elle octroie également un sentiment de maîtrise sur les réalités muables, conférant ainsi un besoin grandissant de contrôle.

D'autre part, la technique des approches rationnelles légitime le savoir-faire des experts de par les connaissances et les compétences qui confortent le caractère professionnalisant de leur travail. En effet, l'outil conforte les identités de métier dans la mesure où un groupe d'individus va partager les mêmes langages, codes, repères et une définition particulière mais commune des situations à gérer.

Cependant, le fait de parler d'individus formant un groupe partageant des valeurs communes nous montre bel et bien que la pratique et la diffusion des outils de gestion ne peuvent être abordées sans prendre en compte le cadre social des organisations. En effet, ils doivent composer avec ce dernier, en adaptant les approches technophiles au contexte social spécifique aux organisations. Il ne s'agirait plus d'appliquer les mêmes recettes à toutes les entreprises en gommant les particularités et en proposant des résolutions standardisées et mécaniques aux problèmes mais, au contraire, composer avec une logique sociale que prônent les théories normatives.

1.4 L'approche sociotechnique ou un compromis entre technique et social

Si les théories rationnelles présentent certaines limites (ne prennent pas en compte « l'effet sociétal »), les théories normatives ne jouissent pas en pratique de la même prégnance que les premières. Surgit donc un virage amorcé par ces deux théories

permettant l'apparition d'une nouvelle approche dite sociotechnique. Ce courant trouve sa légitimité dans le fait que l'analyse des fonctions d'un instrument nécessite l'articulation de plusieurs approches, chacune d'elles correspondant à une fonction spécifique de l'instrument. Il apportera un nouveau mouvement de recherche et un regard neuf sur les outils de gestion dont nous souhaitons rendre compte.

L'approche sociotechnique née à partir des années 1950 au Tavistock Institute of Human Relations (E. Trist et F. Emery), tente de coupler la dimension technique et la dimension sociale. La dimension technique correspond à l'ensemble des procédures, des outils, à tout ce qui concerne l'organisation technique du travail et la dimension sociale concerne les relations qui se développent au travail.

Elle rejoint, dans une certaine mesure, l'école des relations humaines et son axiome de non-déterminisme technologique en matière de mode d'organisation mais est tout à fait consciente que négliger la technologie au profit des besoins humains s'avère risqué (Emery et Trist, 1960). Elle s'efforce à montrer qu'il n'est pas possible de procéder à une action d'organisation technique sans qu'il en résulte des modifications dans les rapports sociaux et l'aspect psychologique du travail. L'inverse étant aussi véridique : il est impossible de modifier les rapports sociaux sans pour autant modifier la dimension technique du travail. En somme, il faut agir sur les systèmes sociaux et techniques pour obtenir la performance des organisations.

Cette approche a apporté de nombreuses innovations sur la manière d'organiser les tâches, que ce soit au niveau des équipes de travail ou au niveau du développement de l'ensemble de l'organisation. Plus qu'une théorie, elle donne une vision plus étroite de l'interaction entre la technique et le social de telle sorte que la séparation entre les deux systèmes (technique et social) reste contestable. En effet, le système technique et le système social semblent intimement liés et procèdent d'une même dynamique qui donne un sens à leur action. Les objets techniques font partie du corps social et ils peuvent en être difficilement disjoints: ils y participent directement par tout un ensemble de

processus et ce depuis leur production, leur diffusion, leurs usages; jusqu'aux symboles dont ils sont porteur (Akrich, 1991). De plus, les technologies contemporaines ne cessent de renforcer ce couplage en proposant d'autres modes de compréhension des phénomènes et d'autres principes d'action. Ainsi, même si l'outil, de par sa dimension technique et sa rationalité permet d'apprécier efficacement la performance, il reste avant tout une création humaine, un fait social qu'il faut accompagner et soutenir.

En somme, la réflexion sur les approches traditionnelles des outils de gestion nous a permis de nous intéresser dans un premier temps aux théories dites rationnelles, clairement technophiles. Ces théories donnent une place centrale à l'outil dans le fonctionnement des organisations et soulignent leur neutralité. À l'inverse, les théories normatives, dans un déni de la technique, tentent de la minorer. On se retrouve, au final, avec deux formes d'approches que l'approche sociotechnique tente de réconcilier.

Après s'être penchés sur les approches traditionnelles des outils de gestion, nous continuons notre revue des approches sociales des outils de gestion avec d'autres approches d'une orientation critique et pragmatique : l'approche institutionnaliste qui prend en compte le rôle des institutions dans l'adoption des outils de gestion, l'approche interactionnelle qui se penche sur l'interaction entre ces derniers et les acteurs, et enfin l'approche critique qui perçoit les outils de gestion comme un moyen d'instrumentalisation du pouvoir

2. L'approche institutionnaliste : l'outil de gestion, un objet institutionnel

L'approche institutionnaliste nous permet de mieux comprendre les habitudes de comportement et les raisons d'adoption d'outils de gestion par les organisations.

Par « institutions » nous entendons les habitudes de comportement et de pensée, les règles formelles et informelles (droit, morale et coutume) qui se transmettent et

perdurent socialement. Les organisations, de par leur rationalité, ont également des habitudes de comportement, des croyances et des scripts qui les définissent. Or, pour apparaître légitime et socialement acceptables, elles sont contraintes de se conformer en copiant les modèles (organisations) dominants de ce qui est valorisé par la société. Autrement dit, la pression sociale plus que l'efficacité dicte le choix des organisations. Par ce phénomène, nous assistons à des organisations qui finissent par converger dans la forme organisationnelle et dans les pratiques. DiMaggio et Powell (1983) parleront d'isomorphisme. Tout cela nous amène à nous demander si les pratiques des organisations et le choix des outils qui relèvent de la légitimité sont tout aussi efficaces.

Par légitime, nous entendons la recherche d'acceptation sociale. En ce qui concerne l'efficacité, il s'agit de la capacité opérationnelle des acteurs à exécuter parfaitement les pratiques organisationnelles. De plus, nous ferons la différence entre les modèles dominants que sont les premières organisations et les autres qui copient et se conforment aux formes et pratiques organisationnelles des premières. Les pressions institutionnelles de recherche de légitimité vont s'exercer sur les acteurs des entreprises dominantes et plus précisément sur le top management qui, à son tour, va influencer les pratiques et le choix des outils de gestion des entreprises (Liang et al, 2007). Ces derniers, étant les premiers à mettre en place les outils, vont les peaufiner et les rendre efficaces pour que les suivantes (organisations) les adoptent en fonction de leur contexte (Westphal et al, 1997). On assiste donc à un effet d'entraînement où l'adoption d'outils d'une visée légitime va influencer sur le long terme la visée d'efficacité. Toutefois, nous mettons en garde contre ce caractère institutionnel. En effet, en ne se focalisant que sur l'acceptation sociale et la légitimité (isomorphisme), les organisations sont susceptibles de faire des choix d'imitations et habituels plutôt que raisonnés. Elles restent dans ce cas encastrées dans une ou des logiques institutionnelles empêchant toute dynamique de changement. Cela peut au final les éloigner de la visée d'efficacité (meilleures pratiques et procédures).

3. L'approche interactionnelle : l'outil de gestion, un moyen d'agencement

Nous pouvons appréhender l'outil de gestion comme un élément d'organisation des relations des humains entre eux et avec leur environnement. Les approches que nous décrirons ici s'intéressent aux situations d'interaction et d'apprentissage entre les outils et ses acteurs en présence. Elles relèvent les perceptions et les points de vue des acteurs lors de la confrontation « humains / non humains ».

L'outil de gestion peut être perçu comme un script qui scénarise l'action d'un groupe d'individus dans le but d'atteindre une plus grande performance pour l'organisation (Hatchuel et Weil, 1992). Les individus vont donc se saisir des scripts proposés par les outils de gestion. Dans ce cadre, ces derniers peuvent en effet être considérés comme des textes qui participent à l'élaboration du discours organisationnel (approches discursives), c'est-à-dire d'un système ou d'un ensemble d'énoncés cohérents qui vont définir les bonnes façons de se comporter, de parler ou de penser dans l'organisation, tout en écartant les types de comportement, de pensée ou de parole proscrits. Les approches discursives se présentent alors comme un langage qui met l'accent sur la dimension fondamentalement communicationnelle des organisations.

Pour ce qui est des approches discursives, elles s'élaborent au travers d'un ensemble de conversations quotidiennes qui produisent des textes, écrits ou oraux pouvant servir de points d'appui aux actions (Robichaud et al., 2004, p. 621). Ces conversations qui se déploient peuvent relever du cadre informel (les activités quotidiennes, les mots et les énonciations des acteurs) comme d'un cadre plus formel (amélioration continue, instances de décision, etc.).

Parmi ces approches discursives nous retrouvons les théories de texte qui comprennent un système de signes ayant un large éventail de moyens de communication (chiffres, tableaux graphiques), organisés selon un langage. L'outil de gestion diffuse

une représentation élaborée collectivement. Pour mieux comprendre cette représentation, il s'agit d'analyser la rhétorique et les figures de style qui imprègnent les textes. Les outils, à travers ces textes, participent à la construction du discours organisationnel. Ils apparaissent alors comme des porteurs de récits, des faiseurs d'histoires qui contribuent à modeler les représentations et à orienter les actions.

4. L'approche critique : l'outil de gestion, un instrument de pouvoir voire de domination et d'exploitation

À la base, un outil est considéré comme un objet simple dont le bon artisan connaît parfaitement l'usage et l'utilise librement. Cependant, cela semble loin d'être le cas des outils de gestion. Il serait plus adapté de parler d'instruments: l'instrument est moins maniable, plus complexe. Leur utilité est indéniable du fait de leur effet structurel, leur façon de simplifier le travail courant et leur capacité à faciliter les échanges d'informations à l'intérieur et vers l'extérieur de l'entreprise. Il est donc impossible de s'en passer. Toutefois, nous notons qu'ils ne se contentent pas d'être de simples « auxiliaires discrets et fidèles », mais jouent le rôle « d'éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur conscience » (Berry, 1983).

De plus, l'apparente neutralité des outils de gestion que prônent les technophiles est dénoncée du fait de son caractère de domination. En effet, ils créent et inculquent tout en douceur une représentation hiérarchique qui sélectionne les bonnes manières de faire et valorisent certains acteurs, données ou comportements au détriment des autres (Burlaud, 2000). Nous pouvons citer par exemple l'exploitation esclavagiste d'antan et plus précisément l'outil comptable qui s'y référait (Chiapello et al., 2013). Les esclaves étaient comptabilisés comme des actifs, propriétés d'une exploitation au même titre qu'un matériel agricole. La conséquence de telles pratiques est de faire accepter cette aberration aux individus comme si cela relevait d'une évidence non questionnée. Cela sera à l'origine des conséquences que nous connaissons malheureusement: une

déshumanisation et la transformation des êtres humains en marchandises. Bourguignon (2005) parlera de réification pour décrire ces effets des outils de gestion où les rapports entre les individus prennent le caractère d'une « objectivité illusoire » en se basant sur des systèmes rationnels et clos. Les outils de gestion peuvent objectiver certaines réalités et nous faire accepter certaines choses. On en vient à masquer différentes anormalités sociales et à accepter l'exploitation des dominés par les dominants.

Nous pouvons également évoquer les instruments et les pratiques de gestion qui accompagnent le taylorisme. Ce dernier fragmentait et mécanisait le travail, ce qui le rendait plus aliénant et déresponsabilisant. Les travailleurs ne pouvaient plus compter sur le pouvoir que leur conférait leurs compétences et leur savoir-faire, mais devaient faire face à une grande coercition. L'intensification du travail, au travers de certains dispositifs visant une amélioration productive, aboutissait à une forme d'exploitation des employés (Maugeri et al, 2001). L'outil de gestion influence les structures d'organisation et les comportements des employés en exerçant une pression déshumanisée qui résulte de la fonction oppressive, mécaniste et parfois intentionnelle de la logique de construction et d'utilisation de l'outil. Ce dernier apparaît donc comme un vecteur d'aliénation et de déshumanisation.

Cependant, nos propos se doivent d'être nuancés dans la mesure où attribuer à l'outil de gestion toute la responsabilité en matière d'exploitation serait mensonger. En effet, nous remarquons que l'intensification du travail et la coercition qui l'accompagne varie selon les époques et les lieux, mais aussi en fonction d'autres paramètres en place: droit du travail, système de relations professionnelles, etc. Au-delà du simple effet de l'outil de gestion, de tels paramètres vont aussi avoir leur importance sur la coercition du travail et par conséquent sur les rapports de domination.

D'autant plus que ce dernier n'est pas tant l'outil du plus fort. Il peut en effet jouer un rôle en permettant l'émancipation des dominés. Dans la mesure où son action est collective, il se retrouve contraint de prendre en compte le point de vue du groupe

d'acteurs qu'il structure. Les dominés et les exploités peuvent donc avoir certaines revendications et ainsi réguler les rapports de force. De plus, les outils de gestion ont pour but de faire évoluer les pratiques de gestion. Les critiques et les revendications s'inscrivent donc comme une sorte d'apprentissage pour les améliorer. Comme Bourguignon et Chiapello (2005) l'ont montré pour les systèmes de mesure de performance, ils évoluent en fonction des critiques émises par les personnes qui y sont soumises.

Dans cette section, nous avons dressé un panorama des différentes approches des outils de gestion. Nous nous sommes intéressés aux approches traditionnelles des outils de gestion qui opposent les théories rationnelles aux théories normatives. Ensuite, nous nous sommes penchés sur d'autres approches d'une orientation plus spécifique : l'une d'une visée institutionnaliste qui prend en compte le rôle des institutions dans l'adoption des outils de gestion, puis une seconde à caractère interactionnelle, qui s'intéresse aux interactions entre les outils de gestion et ses acteurs, et une dernière d'une portée critique qui perçoit les outils de gestion comme un instrument de pouvoir, voire même de domination et d'exploitation. Nous avons tenu à exposer toutes ces approches car elles rendent compte des effets qu'induisent les outils de gestion sur les individus et les dynamiques relationnelles au sein des organisations.

Le tableau ci-dessous se veut être un récapitulatif de ces différentes approches.

Approches / Perspectives	Nature des outils de gestion	Fondements théoriques
Approches traditionnelles-rationnelles	Les outils de gestion apparaissent comme un agent de rationalisation et un prolongement des moyens techniques	Théorie du management scientifique
Approches traditionnelles-normatives	Au-delà de toute rationalité et technique, cette approche privilégie la vocation humaine des outils de gestion	Théorie des relations humaines
Approches interactionnelles	Les interactions et confrontations « humains / non humains » entre les outils et les individus	Théories discursive, communicationnelle et de texte
Approches institutionalistes	L'adoption et la légitimité des outils de gestion trouvent leur fondement dans le cadre socio-institutionnel	Théorie des institutions
Approches critiques	L'outil instrumenté devient un moyen d'établir des relations de pouvoir et de contrôle entre/sur les individus	Théories du pouvoir et théories critiques à l'égard des outils de gestion

Tableau 1 : Un regard sur les différentes approches des outils de gestion

CONCLUSION

À la vue des débats relatifs au TBP, nous avons pu dégager des propositions et des critiques qui nous amènent à avoir une vision très élargie de cet outil. En effet, dans ce chapitre, nous tentons de relever toutes les positions théoriques qui ont été faites en réaction à son apport. Ces positions ou critiques effectuées dans la littérature trouvent leurs origines sur d'autres visions, d'autres possibilités, d'appréhender et de considérer l'instrument de Kaplan et Norton.

Dans ce chapitre, nous avons présenté le concept de TBP, retracer son évolution historique et analyser les enjeux relatifs à sa mise en œuvre. Ensuite, nous avons réalisé une étude de la sociologie des outils de gestion. Cette étude nous aura permis de révéler les grandes variétés de logiques qu'ils véhiculent ainsi que les effets qu'induit leur introduction dans l'organisation.

Ainsi, à la suite de cette partie, nous nous attèlerons, dans notre prochain chapitre, à affiner et approfondir un peu plus notre travail. En effet, après s'être attardés sur les différentes approches sociales des outils de gestion, nous allons à présent nous concentrer sur l'approche critique qui s'intéresse aux relations de pouvoir et aux rapports de force entre les individus.

CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Nous avons donc brossé un portrait des grandes familles d'approches qui se sont emparées de la question des outils de gestion. Nous allons à présent, dans notre cadre conceptuel, aiguïser notre étude en ne gardant qu'une seule approche que nous jugeons la plus pertinente pour répondre à notre question de recherche. Cette dernière n'est autre que l'approche critique qui perçoit les outils de gestion comme un moyen d'établir ou de pérenniser les relations de pouvoir et de contrôle. Cette approche défend l'idée que les outils de gestion, au-delà de la notion de performance, visent le contrôle des individus et leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. Ils véhiculent des rapports de domination qui seraient légitimés par une idéologie issue de la bureaucratie qui régit les individus et les groupes sociaux dans les organisations (Maugeri, 2001).

SECTION 1: L'APPROCHE CRITIQUE DES OUTILS DE GESTION

La pertinence de cette approche, au-delà du fait de mobiliser certains aspects des autres approches préalablement exposées, est sa traduction lucide du poids des outils de gestion sur l'organisation sociale. Elle nous oblige à révéler la volonté de contrôle qui y est parfois contraignante, la diversité des enjeux politiques présents dans l'organisation et la complexité des relations de pouvoir qui disparaissent parfois aux yeux des agents. Cependant, ces aspects, que nous qualifions de critiques, se retrouvent souvent légitimés par un autre discours prônant l'avènement de l'outil. En effet, au-delà des critiques, certains auteurs (Foucault, 1994; David, 1996; Reynaud, 1998) voient avant tout un outil conçu pour structurer et organiser l'action collective. À partir de ces deux définitions qui peuvent sembler contradictoires, nous avancerons les deux idées qui guideront la suite de notre travail. La première avance une vision totalitaire des outils de gestion fondée sur les relations de pouvoir et de contrôle. Ils deviennent un moyen pour les dominants d'imposer leur point de vue disciplinaire tout en asseyant leur suprématie. La seconde

idée, dans le déni d'un pouvoir totalitaire, légitime les outils de gestion en arguant leur capacité à structurer, formaliser l'organisation et à corriger ses dysfonctionnements.

Mais, en avant-propos de ces deux définitions, nous débiterons notre section en définissant ce que nous entendons, dans notre cadre, par pouvoir.

1. Le pouvoir dans l'organisation

Le pouvoir est une notion complexe et loin d'être exhaustive. Mais dans le cas de notre étude, nous analysons son exercice au sein des organisations. Traditionnellement, le pouvoir s'y exprime sous une forme particulière, l'autorité, qui lui confère un caractère formel. Mais nous observons que l'exercice du pouvoir n'est pas réservé aux seuls détenteurs de l'autorité : il peut aussi appartenir à chacun des acteurs et émaner de structures informelles. Il renferme, dès lors, une dimension dichotomique qui a été mise en évidence par l'école des relations humaines et exploitée par d'autres courants. Le pouvoir regroupe donc l'autorité et toute influence émanant de structures informelles.

1.1 L'autorité ou le caractère formel du pouvoir

Traditionnellement, les organisations ont un organigramme, une représentation structurelle qui prend une configuration pyramidale dont le sommet est occupé par celui qui détient l'autorité suprême. De ce sommet découlent des divisions qui constituent l'ordre hiérarchique de l'autorité. Ainsi, une organisation se caractérise par un système de statuts, ou de positions dans la structure de l'organisation, qui peut être fondé sur un principe hiérarchique qui précise les relations de supériorité ou de subordination entre les individus. La fonction confère donc une autorité et un pouvoir. Mintzberg (1983) parlera de « pouvoir formel », qui tire sa légitimité de l'autorité structurelle. La mise en place d'un organigramme hiérarchique permet de créer une sorte de chaîne d'autorité qui permet de faire exécuter un certain nombre d'actions pour l'entreprise. Mais la fonction

de chacun dans la structure hiérarchique est aussi un moyen d'explicitier et de comprendre quelle est la nature des rapports humains dans l'entreprise (Bernoux, 1985). En effet les relations d'autorité et les voies de communications formelles fournissent une indication.

Même si nous pensons que le pouvoir reste la possibilité qu'un individu impose sa volonté à un autre, à travers l'autorité, le pouvoir prend une autre forme reconnue et sanctionnée par la structure qui a un cadre officiel. L'autorité devient la confiance qu'on a dans cette structure hiérarchique. En effet, comme le dit Crozier et Friedberg (1977), « il a de l'autorité » signifie que son statut et sa compétence, son savoir engendrent une action conforme à son désir sans contrainte et avec confiance. Nous comprenons donc que la confiance des individus en l'organigramme mais aussi le savoir et la compétence des individus qui détiennent l'autorité légitiment l'action et le pouvoir de ces derniers.

Ainsi, l'autorité se présente telle une forme de pouvoir particulier où celui qui en use peut imposer sa volonté et se faire obéir. Mais limiter le concept de pouvoir à la seule autorité serait bien trop restrictif. En effet, le pouvoir peut également émaner de structures informelles et donc appartenir à chacun des acteurs de l'organisation, position hiérarchique ou non.

1.2 Le pouvoir ou l'émanation de structures informelles

Les théories des relations humaines sont les toutes premières à avoir révélé la présence d'une dimension informelle dans l'organisation. Pour ces théories, la structure informelle s'incarne dans la logique des sentiments des rapports humains entre les individus de l'organisation. Ainsi, le pouvoir ne se résume pas à un simple fonctionnement officiel et hiérarchique mais présente aussi une dimension informelle importante. En effet, les individus élaborent, en parallèle leurs propres normes de comportement qui sont des normes de groupe qui régulent les relations et font émerger

des phénomènes de leadership, en dehors de la hiérarchie (Mayo, 1945).

Ainsi, présenter le pouvoir à dimension ou sens unique est une conception erronée. Car même si les détenteurs, par la hiérarchie du pouvoir, formulent des politiques, émettent des directives et s'attendent à ce que les employés s'inclinent, ils peuvent être confrontés à la réaction des employés qui peuvent révoquer ces politiques, (Schilit et Locke, 1982). En effet, dans le groupe on retrouve des individus, des « subordonnés » ou des « subalternes », détenteurs d'influence qui ont également des buts à atteindre comme par exemple défendre leurs intérêts ou tout simplement survivre dans l'organisation. Apparaît dès lors ce que Mintzberg (2003) définit comme la coalition interne : les systèmes informels. Ces systèmes qui sont des réseaux de communications informelles complètent et parfois court-circuitent les canaux régulés d'information et de décision.

Ces individus ou leaders détenteurs d'influence, peuvent avoir une influence beaucoup plus large que celle de leur zone d'autorité réelle. Ils ont des types d'influence différents des chefs qui détiennent un pouvoir formel. Le pouvoir chez eux apparaît alors comme une sorte de capacité psychologique (Sainsaulieu, 1981). Par leur idéologie ou leurs comportements, ils parviennent à mobiliser des groupes et des masses. De plus, ils profitent parfois d'un contexte situationnel qui leur est favorable. C'est notamment le cas lors des changements organisationnels ou structurels, tels que l'introduction d'un TBP dans une organisation par exemple, où les positions techniques et économiques leur confèrent plus de moyens de pression et d'influence.

La notion de pouvoir dans les organisations étant établie, nous pouvons, à présent, nous intéresser aux deux idées contradictoires qui prédominent dans l'approche critique, à savoir celle qui, d'une part, avance une vision totalitaire des outils fondée sur les relations de pouvoir et de contrôle, et d'autre part celle qui légitime malgré tout ces derniers en arguant leur capacité à structurer l'organisation.

2. L'outil de gestion ou une lutte des classes dans l'organisation capitaliste

En percevant les outils de gestion comme des instruments de contrôle, c'est la construction idéologique autour de leur caractère rationnel qui se retrouve discutée. Leur neutralité est donc remise en cause et on s'interroge sur leurs véritables intentions et leur réelle efficacité.

2.1 Les outils de gestion ou un moyen de contrôle sur les individus

S'inspirant des travaux de Marx sur les intérêts des capitalistes au détriment des travailleurs, certains auteurs en contrôle de gestion pensent que « l'ambition du manager capitaliste est d'organiser et de contrôler le processus de travail afin qu'un surplus de valeur (par rapport au coût de production) soit extrait de la force de travail » (Hopper et al, 1987; p. 445). Les outils de gestion sont ainsi déployés dans le but d'encadrer et de contrôler les travailleurs, ces derniers subissant une forme d'aliénation se traduisant par une perte d'autonomie et un appauvrissement de leurs tâches (Ezzamel et al, 2004). En effet, l'autonomie accordée aux divisions ou départements est contrebalancée par des dispositifs de contrôle puissants, pensés et orchestrés, le plus souvent, par les dirigeants. Dans ce cadre, il ne s'agit plus de l'efficacité des outils de gestion mais de leur concours à la domination du travail et à la suprématie des dominants sur les dominés au sein de l'organisation. À titre d'exemple, les outils de contrôles budgétaires et comptables, en étant pointilleux en matière de conditions et régimes salariaux, faciliteraient ainsi l'exploitation et la production de formes précaires d'emplois (Armstrong, 2000). Ou encore, la mise en place d'indicateurs financiers favorables à une logique de création de valeur actionnariale conduirait inévitablement à ne rechercher que l'augmentation de la valeur en bourse et ce, par des mesures coercitives (programmes de réduction des coûts et licenciements) (Ezzamel et al, 2008). On assiste donc à une opposition ou plutôt à une « lutte des classes » au sein des organisations entre les contrôleurs (dirigeants, actionnaires, cadres, managers), qui ne sont que les instigateurs de ces outils, et les opérationnels (ingénieurs, techniciens, ouvriers) qui subissent le contrôle qui en résulte.

Nous pouvons même parler de lutte entre groupes professionnels dans la mesure où certaines catégories exerceront une domination sur d'autres. En effet, évoluant, rappelons-le, dans un environnement capitaliste, comptables et financiers bénéficient d'une place de choix dans la hiérarchie des entreprises et dans la lutte interne pour le pouvoir. Il n'est donc pas étonnant de voir bon nombre de procédures et d'outils de contrôle initiés par la comptabilité et la finance. Ces derniers peuvent donc étendre leur pouvoir en imposant leur point de vue (Ezzamel et Burns, 2005).

Cette approche critique vise à montrer que les outils de gestion qui, au final, sont des outils de contrôle, sont introduits pour favoriser les intérêts de certains au détriment d'autres. En effet, ils deviennent le résultat, mais également le cadre, d'une lutte pour le pouvoir. Celle-ci, s'abritant derrière le bien fondé des outils, apparaît invisible ou excusée. La violence devient, par conséquent, masquée et niée par les personnes qui l'exercent comme par ceux qui la subissent.

Les outils de gestion révèlent donc le caractère oppressant de certaines organisations et mettent en lumière les violences que subissent les travailleurs et le besoin constant de les contrôler psychologiquement.

2.2 Le pouvoir par la violence et la psychologisation

Comme l'a longuement théorisé Max Weber, un pouvoir ne peut perdurer par le seul exercice de la force, ce qui ne veut pas dire pour autant absence de violence. Telle est parfois la réalité des outils de gestion. On dénombre, en effet, plusieurs formes de violence que les instigateurs d'outils de gestion peuvent exercer et que les victimes peuvent subir. Il peut s'agir d'une « violence symbolique » au sens de Bourdieu (1992). Comme le relate Bourdieu, cette dernière s'exerce avec la complicité involontaire des victimes qui ne se rendent pas compte de la domination à laquelle ils sont soumis. La légitimité et le processus d'accommodation dont bénéficient les outils de gestion les

empêchent de la percevoir. Cette violence réelle bien qu'inaperçue résulte des dispositifs produits par les structures sociales qui façonnent les structures mentales.

La violence peut également être instrumentale (Corradi, 2010). Celle-ci désigne le fait que le pouvoir peut recourir, de façon instrumentale, à l'exercice de la violence, par le moyen d'une justification pour atteindre le but qu'elle poursuit. Pour connaître ces moyens, il faut accorder de l'attention aux discours et manœuvres managériales qui accompagnent la conception et l'introduction des outils de gestion. On pense, par exemple, à l'instrumentalisation des principes d'organisation et de management pour accroître l'emprise qu'on entend exercer sur les travailleurs. Qu'il s'agisse d'adhérer à des valeurs communes, d'agir selon une certaine éthique ou de s'inscrire dans une dynamique collective où il serait difficile de se rebeller ou d'y renoncer individuellement.

Au-delà des formes de violence qu'infligent les outils de gestion, d'autres auteurs ont tenté d'analyser le lien entre psychologisation et mode de domination (Maugeri et al, 2001). Ils dénoncent la psychologisation des rapports sociaux dans les organisations qui se cache derrière le besoin permanent et rationnel de performance. Cette psychologisation s'appuie sur une logique mécaniste où les individus sont perçus comme des machines « dont il suffit de connaître les boutons de fonctionnement pour activer ou contrôler les comportements » (Maugeri et al, 2001; p. 132). Cette logique, prenant sa source dans les théories scientifiques de l'organisation, développées notamment par Taylor et Fayol et nourries par les théories psychologiques, tendent à définir les comportements humains comme des réponses à des « stimuli » (Le Goff, 1995). Les outils de gestion apparaissent, dans ce cadre, comme les moyens d'exprimer et de produire cette vision mécaniste des individus. Cela reste notamment visible dans les procédures de contrôle (mesures, relevés, statistiques, quantifications, tableaux de bord) qui mettent l'accent sur la prédictibilité des comportements humains. Les capacités relationnelles et même intellectuelles de ces derniers sont perçus de facto comme « des données biologiques » (Maugeri et al, 2001; p. 133).

Dans cette partie, nous avons vu que les outils de gestion dissimulent des relations de pouvoir et des rapports de force où certains individus exercent des violences sur d'autres. Dans la prochaine partie, nous évoquerons les auteurs qui s'attachent à légitimer et à rendre nécessaire ce pouvoir dans la mesure où les outils de gestion permettent de structurer et de formaliser l'action collective.

3. Les outils de gestion au-delà des rapports de force : un cadre structurant pour les organisations

Dans notre première hypothèse, nous avons volontairement accusé les outils de gestion d'être à l'origine des rapports de force et des différentes formes de violence au sein des organisations. Qu'en adviendrait-il si nous posions le problème autrement? Les violences et les rapports de force ne se présentent-ils pas, et c'est tout leur paradoxe, comme autant de réponses à d'autres formes de violences ou conflits? Quant aux outils de gestion, ne visent-ils pas à réduire et à corriger les dysfonctionnements auxquels font face les organisations? Dans ce cadre, ils n'auraient aucune intention déterminée d'asservissement ou de domination. Nous nous attèlerons à étayer ce point de vue.

3.1 Les outils de gestion ou le déni de la domination

Foucault (1994) décrit les dispositifs de gestion comme des outils destinés à servir des objectifs autres que ceux pour lesquels ils ont été conçus. En effet, pour ce dernier, les dispositifs revêtent une dimension disciplinaire qui cherche à contrôler, diriger les opérateurs afin que ceux-ci « opèrent comme on veut, avec les techniques, selon la rapidité et l'efficacité qu'on détermine » (Foucault, 1994, p. 240). Néanmoins, en allant plus loin, Foucault remarque que l'objectif d'asservissement des dispositifs se veut non intentionnel et non subjectif. En effet, les dispositifs ne résultent pas d'une volonté déterminée de contrôle ou de domination mais naissent des différentes formes d'interactions entre les individus. Ce sont ces interactions et les jeux de pouvoir qui s'en suivent qui poussent à l'instrumentalisation des dispositifs. De ce fait, sans ces

interactions et ces jeux, ils bénéficient d'une certaine autonomie qui les affranchit de la domination et des violences générées. Selon le point de vue de Foucault, les dispositifs de gestion revêtent donc en soi un caractère impersonnel, neutre et rationnel. Cela revient à remettre en cause l'intentionnalité de domination qu'on attribue directement aux dispositifs de gestion. Cette domination résulte, au contraire, de l'accumulation non intentionnelle des effets induits par leur mise en œuvre, des interactions entre les acteurs et des principes de management.

Nous notons également que le terme dispositif a une visée d'efficacité, d'optimisation et d'ordre dans l'organisation. Le dispositif foucauldien, lui-même, renvoie aux procédures qui sous-tendent l'organisation de la société. À ce titre, le dispositif peut être perçu comme la mise en place d'environnements aménagés. L'établissement d'une logique de régulation, voire de réification de l'ordre et des rapports sociaux, se retrouve, de facto, légitimée. Elle permettrait de corriger et de formaliser l'organisation par l'intermédiaire de règles et de codes établis.

À travers le TBP, la formalisation de l'organisation se fait également par l'établissement de routines organisationnelles.

3.2 La structuration par les routines

Les organisations ont toujours voulu éviter l'incertitude qui est une source de malaise pour elles, en cherchant à discipliner les comportements et à organiser les actions (David, 1996). Les routines apparaissent, dans ce cadre, comme des « modèles d'action » et des « modèles de comportements réguliers et prédictibles » (Reynaud, 1998; p. 467). Elles permettent de définir les formes de décisions et de comportements qui ne nécessitent pas forcément une réflexion de la part des individus. Ces décisions et comportements se fondent sur des savoirs et des savoir-faire tacites, engrangés au travers des expériences concrètes de la vie organisationnelle. Ces routines, relevant d'un

caractère d'accoutumance, sont informelles, non complètement spécifiés et s'appréhendent comme des « répertoires » comportementaux acquis au terme d'un apprentissage social régulier (Reynaud, 1998; p. 468). Elles se lissent, se peaufinent et s'améliorent continuellement grâce aux facultés d'adaptation des individus aux problèmes rencontrés.

Elles se développent au sein des organisations, de façon plus ou moins inconsciente, en disciplinant les choix, les gestes et attitudes selon le contexte. Elles ont le mérite de conférer aux individus « l'aptitude à exécuter parfaitement une action », (Reynaud, 1998; p. 470), de telle sorte que l'organisation puisse gagner en efficacité et en dextérité. Les routines organisationnelles se distinguent des règles, tout en se posant comme leur complément, par leur capacité à générer, à guider ou à diriger des actions, à partir d'un apprentissage autre que la réflexion ou le raisonnement explicite de l'individu ou du collectif. Son habileté à structurer l'action permet de discipliner et de standardiser les comportements des individus afin de fournir un cadre propice à l'optimisation de l'organisation.

Ainsi, les outils de gestion, au travers des routines, ont un effet de structuration sur le réel. Et force est de constater que les organisations ont fort besoin de cet effet structurant pour réguler leurs actions (Berry, 1983). Les comportements rationnels qui résultent de cette structuration, même s'ils portent parfois à débat, permettent une conduite, de la part des acteurs, conforme à l'esprit de discipline et de structuration des organisations. Les routines organisationnelles et les règles issues des outils de gestion « les disciplinent, leur assignent une place, définissant pour eux un système de valeurs par une spécification de performances, leur indiquant comment ils doivent se coordonner avec les autres » (Moison, 2005a; p. 165). Il convient, dès lors, de s'intéresser aux apports des procédures et des dispositifs sur l'organisation plutôt qu'aux intentions affichées ou à l'exercice du pouvoir visible que nous pouvons considérer comme nécessaire.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous nous sommes concentrés sur l'approche critique qui perçoit les outils de gestion comme un instrument de pouvoir et de contrôle. Cette approche permet de mieux comprendre les relations de pouvoir en présence des outils de gestion (dont le TBP) ainsi que leurs effets sur les acteurs de l'organisation.

Tout d'abord, nous avons défini, dans le cadre des organisations, ce que nous entendons par pouvoir. Ce dernier prend traditionnellement une forme particulière et formelle qu'est l'autorité. Toutefois, il peut aussi émaner de structures informelles dans la mesure où certains acteurs détiennent, par leur idéologie ou leurs comportements, une influence en dehors de la zone d'autorité réelle.

Ensuite, à partir de l'approche critique, nous avons dégagé deux visions. La première présente les outils de gestion comme un moyen d'imposer une vision totalitaire et dictatoriale au sein des organisations. L'organisation devient un espace complexe où les enjeux politiques et les relations de pouvoir se déploient. La seconde, louant l'effet structurel des outils, l'envisage comme un instrument visant à diriger l'action organisationnelle qui résulte bien souvent d'une construction incertaine. Les individus s'y retrouvent disciplinés et éduqués.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

Nous rappelons que la problématique de recherche soulevée dans ce mémoire est : « comment l'introduction du TBP au sein des organisations transforme-t-elle les relations de pouvoir entre les individus? ».

Afin d'y répondre, nous nous devons de faire les choix méthodologiques adéquats. Certains types de recherche nécessitent ou appellent des méthodologies précises. Il convient dès lors de justifier nos choix afin de démontrer la rigueur « scientifique » de notre recherche (2.5). Par conséquent, dans ce chapitre, l'approche de recherche sera justifiée (1.), la stratégie de recherche détaillée (2.) puis, les considérations éthiques et les limites de la recherche seront évoquées (3. et 4.).

1. L'approche qualitative

Ayant l'intention d'être cohérents avec nos objectifs de recherche, nous avons décidé d'opter pour la méthode qualitative. Cette dernière nous incite à dégager le sens des données plutôt que de les transformer en composantes mathématiques (Paillé et Mucchielli, 2008). Notre tâche étant d'analyser les relations de pouvoir qu'induits l'introduction du TBP dans les organisations, il devient intéressant de passer par une démarche d'observation et d'identification afin de comprendre la réalité telle que la vivent les sujets en présence de cet outil. La méthode qualitative apparaît, dans ce cadre, plus juste et plus adaptée à nos intérêts de recherche. D'ailleurs, bien des chercheurs étudiant le comportement des individus utilisent cette méthode pour tenter de démystifier la personnalité et les motivations de ces derniers.

En vue de faciliter et de rendre efficace notre analyse, il nous apparaît nécessaire d'obtenir de l'information de la part des individus ayant vécu une expérience du TBP en contexte d'organisation, celle-ci nous donnant, sans l'ombre d'un doute, des récits

uniques, intimes et riches en données. Il va donc de soi que les données à l'étude se réfèrent à des expériences personnelles, à des comportements et à des états affectifs, ce qui peut être tout de même complexe lors de l'analyse et peu quantifiable.

« Les systèmes humains ou sociaux sont complexes. Pour comprendre les phénomènes qui y sont reliés, il faut recourir à une vision holistique. Une telle vision permet non seulement d'arriver à des descriptions détaillées des situations et des événements, mais aussi d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des sentiments qu'ils éprouvent ainsi que des interactions qui les lient. Les méthodes qualitatives de recherche sont seules à rendre accessible une telle vision holistique. Elles permettent, d'observer et d'analyser ces phénomènes comme un tout intact et intégré » (Yves-Chantal Gagnon, 2005, p. 1).

Par conséquent, nous pensons qu'il est essentiel de recourir à des témoignages, afin d'extraire des informations intimes et subjectives d'une part, et afin de parvenir à une représentation détaillée des événements d'autre part (tels que vécus et intériorisés). La proximité entre le chercheur et le sujet devient une nécessité. L'étude de sujets individuels et plus précisément l'entrevue semi-dirigée s'accorde, entre autres, avec cet objectif.

Nous décrivons, à présent, la stratégie privilégiée pour notre recherche.

2. La stratégie de recherche

Cette partie a pour objectif de mettre en lumière l'importance de notre stratégie de recherche dans la démarche de réalisation de notre travail. Nous décrirons et justifierons l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour répondre à notre étude et nourrir sa discussion.

2.1 L'entrevue semi-dirigée

Parmi les nombreuses techniques de collectes de données (ethnographie, questionnaire, etc.), l'entrevue semi-dirigée, soit un « échange verbal contribuant à la production d'un savoir socialement construit » (Savoie-Zajc, 2003, p. 295), semble être la technique adéquate pour notre étude. De toute évidence, elle permet de recueillir, de façon simple (tête-à-tête et sans effort logistique conséquent), des récits de vie dans un cadre favorable à la confiance (Angers, 2009). Ainsi, l'interviewé est, lorsqu'il se sent en confiance, capable de révéler ses expériences, ses souvenirs, ses valeurs et ses états psychologiques donnant un aspect inédit aux données. En effet, en plus d'analyser ces données verbalisées, le chercheur peut aussi enrichir les interprétations de l'interviewé en tenant compte des élans naturels et du langage non verbal de celui-ci. L'entrevue ne s'apparente donc pas à un simple face-à-face, mais à une observation où le chercheur se doit d'étudier l'interviewé. Cette méthode convient aux besoins de notre recherche, puisque notre analyse sera basée sur des données difficilement mesurables, c'est-à-dire le vécu personnel des informateurs.

Loin d'être totalement structurée, l'entrevue semi-dirigée reste malgré tout guidée par l'interviewer qui, se laissant porter par les récits et les confidences de ses informateurs, conserve toujours en tête les thèmes qu'il désire aborder pour enrichir sa compréhension et son analyse du phénomène à l'étude (Savoie-Zajc, 2003). En posant des questions ouvertes, il permet à l'informateur de s'ouvrir et d'aborder une multitude de propos à sa

guise. En outre, lorsqu'il donne des directions à l'entrevue (par ses questions), le chercheur espère aborder des points qu'il juge pertinents (Angers, 2009).

Nous notons également que l'une des vocations de cette technique de collecte est de rendre explicite des données que nous observons difficilement, telles que les pensées, les sentiments, les émotions et les expériences, tout en déterminant des relations de causes à effets entre les situations du passé et le présent: « L'entrevue donne un accès privilégié à l'expérience humaine. » (Savoie-Zajc, 2003). Elle permet aussi au chercheur d'assembler les différentes informations pour en dégager un sens et un savoir (Gauthier, 2009; Savoie-Zajc, 2003). Ces informations réunies font en sorte que l'entrevue semi-dirigée convient mieux à notre recherche puisque nous souhaitons avoir accès au monde intérieur des individus, ce qui nécessite de bâtir un climat de confiance, certes, mais aussi de laisser libre cours à la personne de s'exprimer.

Le choix de cette technique de collecte est donc pour nous le plus astucieux puisqu'elle nous permet d'approfondir les thématiques que nous abordons et de pouvoir ainsi saisir des subtilités qui, autrement, seraient difficilement saisissables: « Correctement mis en valeur, ces processus permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et très nuancés » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p.173).

2.2 Le choix des participants

Initialement, nous avons sollicité au total douze individus pour participer à notre recherche. Ces derniers, naturellement, n'ont pas été choisis au hasard. Nous nous sommes évertués à chercher des experts du TBP tant dans le champ universitaire que celui de la pratique. Toutefois, pour des raisons de disponibilité, de logistique ou faute de réponses de certaines personnes, nous n'avons, au final, pu qu'approcher que sept personnes pour participer à notre recherche. Ainsi, notre échantillon est composé de sept

participants. Parmi ces sept personnes, nous retrouvons des consultants, internes comme externes, et des chercheurs, tous bénéficiant d'une expertise du TBP.

L'implantation du TBP étant un projet conséquent, les talents d'expert du consultant ou praticien s'avèrent nécessaire pour sa déclinaison. Ces derniers ayant beaucoup d'expérience dans la conduite d'implantation de TBP, il devenait dès lors primordial que nous recensions leurs témoignages. Le TBP étant un outil transversal, nous n'avons pas voulu nous cantonner à un seul domaine de consultation mais à tous tant qu'ils intègrent la pratique du TBP.

Quant aux chercheurs universitaires, leurs innombrables recherches relatives à notre sujet leur confèrent une telle expertise qu'il serait illogique de ne pas les inviter à participer à notre travail. D'autant que ces derniers ont aussi dans leur parcours professionnel des expériences pratiques d'implémentation du TBP. Leur présence est également due au fait que nous partageons la pensée de T. Hafsi (1997) qui affirme qu'il faut permettre aux chercheurs de jouer leur "rôle de guide intellectuel de la pratique de la direction". En effet, l'action de ceux-ci contribue à l'élaboration d'outils qui peuvent aider les dirigeants à faire face aux situations auxquelles ils sont constamment exposés. Dans ce cadre, les chercheurs-participants (au nombre de trois) sont tous des experts en comptabilité, discipline d'origine du TBP (et plus précisément, le contrôle de gestion).

Les participants à notre recherche sont au nombre de sept. On y compte cinq hommes, une femme et un participant qui a souhaité garder l'anonymat. Pour justifier leur choix et vous permettre de mieux les connaître, nous vous présenterons brièvement leurs profils.

Mr Alexander Mersereau: interviewé le 15 septembre 2015

Monsieur Alexander C Mersereau est un professeur agrégé de HEC Montréal, du département des sciences comptables. Titulaire d'un doctorat en comptabilité de gestion, de l'Université Paris Dauphine (France), il est un spécialiste de la performance organisationnelle, de la gestion des coûts et du Tableau de bord prospectif. Il est également membre de la Société des comptables en management du Canada (accréditation CMA). Ses recherches et ses expériences de mise en œuvre du TBP auprès d'organisations font de lui un expert de cet outil. Notre entretien avec Mr Mersereau tournera autour de trois de ses expériences de TBP : les deux premières s'inscrivaient dans une phase de développement d'un TBP au sein d'organisations. La troisième expérience, dans le cadre d'une recherche, tentait d'analyser un processus de mise en œuvre d'un TBP.

Participant anonyme: interviewé le 2 novembre 2015

Notre répondant, qui tient absolument à rester anonyme, est un haut dirigeant de *Boston Consulting Group-Montréal (BCG)*, un cabinet international de stratégie comptant 82 bureaux dans 46 pays. Diplômé d'une école de commerce et d'un MBA, il excelle dans le domaine financier et dans l'expertise-conseil. Il a eu l'occasion, au cours de certains de ses mandats, de mettre en œuvre des TBP au sein d'organisations ce qui en fait un expert de cet outil. La discussion avec notre répondant tournera d'ailleurs autour d'un de ses mandats auprès d'une entreprise dont nous taïrons le nom par souci de confidentialité. Le souci de confidentialité nous oblige également à ne pas en dire davantage sur le profil professionnel de ce dernier.

Mr Jean-Marc Legentil: interviewé le 5 novembre 2015

Monsieur Legentil est le président de *Bell Nordic*, une firme québécoise de consultation et de formation spécialisée dans la gestion des opérations, dans l'innovation et dans l'aspect humain. Il possède 20 ans d'expérience en gestion d'entreprises: supervision, gestion et direction générale. Nous notons, tout de même, une expertise prononcée pour l'amélioration des processus. Son parcours professionnel l'a conduit, par le passé, à oeuvrer au sein de grandes entreprises telles que *Johnson et Johnson*, *les Laboratoires Abbott*, et en PME à titre d'entrepreneur chez *Carrier Inc.* Monsieur Legentil est également maître formateur (Sansei) en Kaizen. Dans ce cadre, il offre des séminaires et des conférences, notamment à HEC Montréal et à l'ÉTS.

Il détient un baccalauréat en gestion des opérations de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC) et un MBA de l'University of Western Ontario. Il a la reconnaissance professionnelle CPIM (Certified in Production Inventory Management) et est membre de la corporation professionnelle des administrateurs agréés, secteur conseil en management (Adm. A.). De plus, Monsieur Legentil certifie des consultants en méthodologie Kaizen processus et fabrication.

Mr Legentil a su développer son expertise du TBP au fil des mandats qu'il a réalisés pour bon nombre d'entreprises canadiennes. Notre entretien portera d'ailleurs sur un panel de ces cas.

Mr Ulysse Dorioz: interviewé via Skype le 14 décembre 2015

Mr Dorioz est titulaire d'un baccalauréat au HEC Montréal, en finance et management. Après son diplôme, il s'est beaucoup intéressé aux conseils pour les petites entreprises qu'on appelle communément du micro-conseil pour les micros-entreprises.

Par la suite, il a décidé de poursuivre une maîtrise en management, toujours au HEC de Montréal. Mr Dorioz a ensuite travaillé comme consultant pour une firme externe (firme de placement) qui le déployait exclusivement chez *Desjardins*. Il a ainsi travaillé près de 4 ans chez *Desjardins* où son travail consistait initialement à faire de l'analyse, du déploiement, de la gestion d'équipe pour des projets de transformation et de la mise en œuvre de solutions d'affaires. Nous entendons par solution d'affaires et projets de transformation tout ce qui vise à améliorer ou à changer des pratiques organisationnelles. Mr Dorioz a également travaillé chez *Desjardins* sur des fusions-acquisitions, notamment à l'acquisition de *State Farm* à Chicago ou encore à l'acquisition de clientèle à l'internationale. Il travaille à présent à Paris (France) comme consultant en transformation stratégique chez *Columbus consulting*, toujours en fusion-acquisition et dans l'accompagnement des transformations des entreprises.

C'est lors de son passage chez *Desjardins* que Mr Dorioz a eu son expérience la plus aboutie de mise en œuvre du TBP. D'ailleurs, notre discussion portera essentiellement sur ce cas.

Mme Paulina Arroyo-Pardo: interviewée le 9 novembre 2015

Madame Arroyo-Pardo est professeure à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), au Département des sciences comptables. Elle est titulaire d'un doctorat en comptabilité de gestion et d'un MBA, les deux ayant été obtenus au HEC Montréal. Elle est également membre de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'Université du Québec à Montréal. En plus de la comptabilité de gestion, ses domaines d'expertise sont la comptabilité environnementale et le développement durable, la théorie des organisations et les outils de gestion dont le Tableau de Bord Prospectif. À cet effet, nous notons qu'elle détient 7 ans d'expérience, dans le domaine financier, dans une compagnie d'électricité au Chili, à Santiago où elle a eu l'occasion de piloter l'implantation d'un TBP. Notre discussion avec Madame Arroyo-Pardo tournera donc autour de ce cas.

Le parcours atypique de Madame Arroyo-Pardo semble très intéressant. En effet, après un cheminement axé sur la finance et les affaires, elle s'est ensuite tournée vers le développement durable et l'éthique. Ce changement s'opère à son arrivée à Montréal où elle commence à avoir des discussions avec des experts du développement durable. Au fil de ces discussions, elle finit naturellement par développer une passion pour ce sujet. Elle reconnaît volontairement le rôle qu'ont pu jouer certains professeurs l'ayant marquée dans son virage.

Mr Oumar Dia: interviewé le 4 janvier 2016

Monsieur Dia est diplômé d'électromécanique à l'école polytechnique de Thiès, au Sénégal. Après avoir travaillé pendant un an pour la ville de Dakar, il poursuit ses études en France à Centrale Paris (école d'ingénieur) avant d'aller enseigner pendant six mois aux États-Unis à l'Université du Maryland dans le Centre de Recherche pour les Systèmes d'Information. De retour en France, il intègre le monde de la consultation chez *Accenture* où il travaillera jusqu'en 2003, date de son arrivée au Canada et plus précisément à Montréal. À son arrivée, il travaillera pendant deux ans à *Bell* comme analyste de métriques pour ensuite être à la tête de l'équipe Intelligence d'Affaires à *Fido*. Après *Fido*, il ira à la *Banque Nationale* (2009-2011) où il sera nommé directeur des applications financières. Finalement, depuis 2011, Mr Dia travaille pour le gouvernement fédéral comme spécialiste en intelligence d'affaires, concepteur de solutions en intelligence d'affaires, pour la finance, différents groupes d'investissements et des groupes de recherche et économie. Nous notons également que Mr Dia est titulaire d'un MBA obtenu à HEC Montréal. Tout au long de son parcours professionnel, Mr Dia a eu maintes fois l'occasion de créer et d'automatiser des TBP, ce qui fait de lui un expert de cet outil. D'ailleurs, notre discussion aura essentiellement porté sur la conception et l'automatisation du TBP, notamment lors de son passage à *Fido*.

Mr Hugues Boisvert: interviewé le 12 janvier 2016

Mr Boisvert est un professeur titulaire du Département des sciences comptables de HEC Montréal. Le professeur Boisvert, *fellow* FCPA, FCMA, possède un doctorat (*Engineering-Economic Systems*) et une maîtrise (*Operations Research*) de la Stanford University (Californie) ainsi qu'une licence en sciences commerciales (méthodes quantitatives) de HEC Montréal. Il est à l'emploi de l'École depuis juin 1976. En 1985, il a pris une pause d'un an pour le lancement des *Entreprises M.B.H. inc.* et de la station de ski *Val Saint-Côme*. Titulaire de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion, il se spécialise dans la comptabilité par activité, le contrôle de gestion, la gestion par activité, l'analyse comparative et les tableaux de bord. Il est l'auteur de plusieurs publications et est très actif dans le milieu professionnel, notamment avec les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). Ses recherches ainsi que ses expériences d'implémentation du TBP auprès d'organisations font de lui un expert de cet outil. Notre discussion portera principalement sur l'intervention de Mr Boisvert dans un ordre professionnel canadien comme animateur du TBP.

Le tableau récapitulatif qui suit présente chaque participant, son poste, la durée de l'entrevue ainsi que l'organisation dans laquelle il évolue.

Participants	Poste	Expertise	Durée de l'entrevue	Organisation
Mr Mersereau	Professeur en sciences comptables	Performance organisationnelle Gestion des coûts TBP	1h	HEC Montréal (Canada, QC)
Participant anonyme	Consultant	Finance Expertise-conseil TBP	1h	Boston Consulting Group-Montréal (BCG)
Mr Legentil	Consultant en gestion des opérations	Amélioration des processus TBP	2h30 min	Bell Nordic (Canada, QC)
Mr Dorioz	Consultant en transformation stratégique	Projets de transformation Solutions d'affaire Fusion-acquisition TBP	2h30 min	Colombus consulting (France) Précédemment: Desjardins (Canada, QC)
Mme Arroyo-Pardo	Professeure en sciences comptables	Comptabilité de management Comptabilité environnementale TBP	2h	UQÀM (Canada, QC)
Mr Dia	Spécialiste en intelligence	Système d'information.	1h45min	Gouvernement fédéral

	d'affaires	TBP		(Canada, QC)
Mr Boisvert	Professeur en sciences comptables	Contrôle de gestion TBP	1h30 min	HEC Montréal (Canada, QC)

Tableau 2 : Présentation des participants

2.3 La réalisation des entrevues

Aucun lien ne nous unissait avec les différentes personnes que nous avons interviewées. C'est plutôt à la suite d'un processus de recherche sur internet, dans les médias et les réseaux professionnels (Linkedin entre autres) que celles-ci ont été approchées. L'invitation à participer à ce projet académique s'est faite par l'envoi de courriels (lettre de présentation) et par contact téléphonique. Certaines des personnes invitées ont pris la peine de nous répondre puis ont accepté de coopérer à l'étude. En moyenne, ils nous ont généreusement accordé deux, voire trois heures de leur temps. Les données et les informations recueillies ont pu, dans ce cadre, être collectées à partir du mois de septembre 2015 jusqu'au mois de janvier 2016.

La majorité des entrevues se sont réalisées dans les milieux de travail des interviewés, à l'exception d'un participant, qui, n'étant plus sur Montréal au moment de notre étude, a convenu d'organiser la rencontre par skype. Les entretiens ont été effectués dans des endroits très calmes et privés, et seuls l'interviewé et l'interviewer étaient présents. Cela nous permettait d'assurer la qualité de l'entrevue (meilleure écoute) ainsi que son caractère confidentiel. Les entrevues se sont également déroulées dans une ambiance détendue et dans un climat de confiance propice à la discussion. En effet, les personnes rencontrées ont manifesté un grand intérêt et ont répondu avec générosité aux questions, malgré la teneur parfois confidentielle et gênante de celles-ci. Afin d'exprimer notre respect aux participants et d'accroître notre concentration d'écoute, les témoignages furent enregistrés avec leur accord. Ces enregistrements furent réalisés à l'aide d'une application mobile dénommée « enregistreur vocal ». Seul notre candidat anonyme n'a pas souhaité être enregistré. Il va sans dire que le déroulement positif des entretiens a enrichi les récits de vie et les informations que nous avons obtenues.

À la fin des entrevues, les enregistrements ont été retranscrits sur papier. Malgré la surprenante lourdeur de la tâche, cette transcription était primordiale pour collecter

totalemment et de façon efficiente les témoignages et pour identifier les points intéressants à soulever lors de l'analyse. En ce qui concerne notre participant anonyme, nous avons essayé, à défaut d'enregistrement vocal, de recueillir sur place, à l'écrit, le maximum d'informations.

2.4 La grille d'entretien

Même si l'entrevue semi-dirigée se distingue clairement de l'entrevue structurée, nous avons pris la peine de réaliser un guide d'entretien qui se présentait pour nous comme une sorte d'aide-mémoire (voir annexe C) constitué de nos thématiques et de nos questions. Toutefois, nous tenons à préciser que ces questions n'ont pas été posées à la lettre aux participants mais nous servaient de guide pour plus ou moins cadrer la conversation, notamment lorsque celle-ci nous échappait. Cependant, quel que soit le type de question posée (questions du guide d'entretien ou questions spontanées qui étaient majoritaires), leur degré d'ouverture augmentait au fur et à mesure de l'entrevue. En effet, après des questions « brises glaces » (sur la cible de notre étude et la confidentialité de l'entrevue), la première partie de l'entrevue s'est déroulée avec des questions fermées, notamment sur le parcours professionnel et académique des participants ainsi que sur leur premier contact avec le TBP. Par la suite, en fonction des expériences de TBP de chaque participant et de leurs récits singuliers, les questions étaient logiquement plus générales, plus ouvertes et spontanées.

2.5 Les critères de scientificité

Notre recherche scientifique se veut la plus objective possible. Dans ce cadre, nous dénombrons deux critères capables d'établir la valeur des résultats obtenus en recherche dans le domaine des sciences humaines. Ces différents critères sont la validité interne et la fiabilité. Ils permettent l'objectivité et l'élimination des biais (Poupart, 1997). Ils seront l'objet de la présente section.

2.5.1 La validité interne

La validité interne constate la justesse des résultats de recherche qualitative (Poupart, 1997). La concordance entre les données et leurs interprétations est de mise (Poupart, 1997).

Afin de garantir la validité interne de notre recherche sur les relations de pouvoir au sein des organisations et en présence du TBP, nous avons tout au long de la recherche:

- pris en compte notre subjectivité humaine et celles des sujets à l'étude (Poupart, 1997). Pour ce faire, nous nous sommes basés, tout au long de notre démarche, sur nos assises théoriques qui, sans réduire en totalité le caractère subjectif de la démarche, ont eu le mérite de la baliser.

- analysé les éléments observés par rapport au contexte d'ensemble (Poupart, 1997). En effet, nous avons pris le soin de considérer les organisations où les participants ont travaillé ainsi que leurs statuts et leurs rapports avec les autres individus de l'organisation.

2.5.2 Fiabilité

La fiabilité, qui mène aussi à l'objectivité de la recherche scientifique, consiste à s'assurer que d'autres chercheurs qui tenteraient de reproduire la recherche avec les mêmes méthodes et une population similaire parviendraient aux mêmes résultats. Dans ce cadre, l'utilisation d'un guide d'entrevue a permis d'assurer un certain contrôle sur le déroulement de l'entrevue, ce qui fait en sorte d'améliorer le degré de fiabilité de cette recherche (Drucker-Godard et al., 2003).

En outre, comme précédemment évoqué, la majorité des entretiens a été enregistrée à l'aide d'une application mobile dénommée "enregistreur vocal". Cela permet d'avoir, à tout moment et selon les règles de confidentialité, un accès direct aux données. D'autres chercheurs pourront ainsi écouter les enregistrements comme le relate Poupart:

“En vue de rendre les analyses fiables, on propose: la facilitation de la reproduction et de l'évaluation des analyses par d'autres chercheurs en utilisant l'audiovisuel au cours des entrevues et des observations, afin de permettre l'accès le plus direct possible aux données, en relevant et en notant clairement l'influence du processus de recherche et du contexte sur l'orientation de la collecte et de l'analyse des données; en spécifiant l'ensemble des stratégies de collecte et d'analyse” (Poupart, 1997, p. 388).

Au final, nous constatons l'importance de l'objectivité dans le monde scientifique. Cependant, un autre élément mérite notre attention. Lors de la réalisation de recherches scientifiques, on se doit également de respecter et de prendre en considération l'élément essentiel qu'est l'éthique.

Après s'être intéressés aux critères de scientificité, nous aborderons, à présent, les considérations éthiques relatives à notre recherche.

3. Considérations éthiques

Puisque notre recherche nous amène à la rencontre de personnes expertes du TBP, nous nous devons de respecter certaines considérations éthiques, telles que le consentement libre et éclairé des participants, le respect de la vie privée et des renseignements personnels et le contrôle des risques pour les répondants, mais

également pour les institutions (HEC Montréal et les organisations, etc.)

Les participants doivent, dans ce cadre, signer préalablement à l'entrevue un formulaire de consentement à une entrevue qui se compose des éléments suivants :

- Les renseignements sur le projet de recherche.
- Les façons de communiquer avec le chercheur principal et son directeur.
- Un énoncé spécifiant aux participants que leur participation doit être totalement volontaire et qu'ils peuvent refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu qu'ils peuvent demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie
- Un énoncé spécifiant aux participants qu'ils sont libres de répondre franchement aux questions qui leur seront posées
- Un énoncé leur garantissant l'anonymat s'il est souhaité
- Un énoncé concernant l'engagement de confidentialité que les chercheurs ont préalablement signé.
- Trois choix de réponses possibles sur leur participation et la confidentialité de l'entrevue: "j'accepte de me soumettre à l'observation du chercheur et que mon nom et ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche."; "J'accepte de me soumettre à l'observation du chercheur mais je veux que ni mon nom ni ma fonction n'apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche."; "Je refuse de me soumettre à l'observation du chercheur."
- Deux choix possibles concernant le consentement à l'enregistrement audio: "J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue"; "Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue".

Les participants sont donc éclairés sur le projet de recherche et sont libres d'y participer. Ils ont été avertis et informés de l'engagement de confidentialité des chercheuses, mais également de ce à quoi ils s'engagent en réalisant cette entrevue.

Enfin, nous nous intéresserons aux limites de notre recherche.

4. Limites

Nous reconnaissons, néanmoins, des limites à notre méthode de recherche qui se fonde sur l'entrevue individuelle. Nous avons dû fixer les rendez-vous, communiquer avec les participants, nous déplacer sur les lieux et ces actions mobilisent, à notre grande surprise, un temps considérable. De plus, durant l'entretien, il a fallu rester dans un état d'éveil théorique continu de sorte que nos interventions amènent des éléments d'analyse aussi féconds que possible (Quivy et Campenhoudt, 2006, p.174).

Nous notons également qu'il est primordial de tenir compte du contexte dans lequel se déroule l'entrevue (les questions du chercheur, la relation d'échange, le cadre d'entretien) car ces différents facteurs (Quivy et Campenhoudt, 2006) ont indéniablement un impact sur les réponses du répondant. L'entrevue individuelle se retrouve de facto moins objective (Quivy et Campenhoudt, 2006), ce qui peut affecter et biaiser nos résultats.

CONCLUSION

Cette partie nous a permis de présenter notre méthodologie. La définition de notre objet de recherche nous a en effet conduits à privilégier une approche de recherche qualitative. La stratégie choisie pour collecter nos données s'est portée sur l'entrevue semi-dirigée dans la mesure où elle permet d'atteindre, selon nous, une plus grande profondeur dans la nature des informations recueillies. Le respect des critères de scientificité (la validité interne et la fiabilité) ainsi que des considérations éthiques confèrent quant à eux une certaine objectivité aux résultats obtenus. Nous restons, malgré tout, conscients des limites de cette méthodologie. Il devient dès lors important de rester, face à l'instrument d'observation, lucide tout au long de la collecte de données et de s'assurer, ensuite, de sa cohérence : « Il est donc nécessaire d'anticiper, c'est-à-dire de s'inquiéter, dès la conception de l'instrument d'observation, du type d'information qu'il fournira et du type d'analyse qui devra et pourra être envisagé » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p.185).

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Grâce à nos entrevues, nous avons été capables d'éclaircir et de comprendre comment l'introduction du TBP au sein des organisations pouvait modifier les relations de pouvoir entre les individus. Nous tenterons donc, dans cette partie, de mettre en évidence les principaux enseignements issus de nos entrevues. Après s'être intéressés à la dynamique sociale de l'organisation en présence du TBP, nous analyserons les manipulations et les jeux auxquels s'adonnent parfois ces derniers pour enfin nous attarder sur la capacité du TBP à influencer leurs comportements.

SECTION 1: LE TBP ET LES RELATIONS DE POUVOIR DANS L'ORGANISATION

1. Le TBP et la dynamique sociale de l'organisation

Le TBP est susceptible de modifier les dynamiques sociales au sein de l'organisation. Si l'outil, qui prône l'atteinte des objectifs et des résultats, ne prive pas les individus de leur autonomie, il a, malgré tout, tendance à formaliser les rapports entre eux. De plus, à son implémentation, on assiste à une opposition entre les acteurs de l'organisation pour détenir son leadership. Cette opposition est également présente entre les parties prenantes en ce qui concerne le choix des indicateurs de l'outil (métriques).

1.1 L'atteinte des objectifs et des résultats par l'autonomie des individus

Toutes les organisations cherchent à atteindre leurs objectifs. Pour cela, elles doivent tenir compte des résultats qui traduisent de manière observable, voire quantifiable, les objectifs fixés. Le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs juge de l'efficacité des organisations. Le TBP permet, à partir des indicateurs, de confronter les résultats obtenus aux objectifs. Il cherche donc à rendre les organisations plus efficaces. Tel est

l'avis de Mr Legentil qui pense que le TBP cherche avant tout à “satisfaire le besoin de résultat” dans l'organisation. Toutefois, ce besoin de résultat ne doit pas occasionner une domination et un contrôle sur les individus, notamment dans la façon dont ils s'y prennent pour atteindre les objectifs de l'organisation. En effet, les moyens pour les atteindre devraient être laissés à leur discrétion. Il faut leur laisser une certaine marge de manoeuvre et une certaine autonomie:

“Le TBP c'est au niveau des objectifs et peut-être au niveau de demander si les actions vont donner le résultat escompté. Mais c'est les gens sur le champ ou dans les organisations, pour revenir à l'organisation, qui au quotidien doivent prendre des décisions pour réaliser les objectifs qui sont mesurés dans le TBP. Même si la haute direction donne des instructions très très très spécifiques sur comment on doit faire chacun des gestes, il faut laisser une certaine marge aux gens. Là, il y a une différence entre formaliser et utiliser les gens comme des robots. Là, on n'est pas à la même place.”

Ainsi, selon Mr Legentil, le TBP favorise une flexibilité dans le contrôle en octroyant aux individus une certaine marge dans leurs activités. L'organisation n'interfère donc pas dans la façon de travailler des acteurs. Cela évite de les traiter comme des “robots” et de les réduire à de simples mécanismes visant à atteindre les objectifs des organisations. Ainsi, selon lui, le TBP n'a pas vocation à dicter la façon dont les individus conduisent leurs opérations, mais leur envoie des signaux essentiels à prendre en compte pour une gestion plus efficace. Le TBP nous lance des “flag”:

“Le TBP n'est pas là pour te dire comment faire ta job, comment conduire ton opération, ou en étant plus large comment faire une intervention dans ta classe avec tes étudiants. Le TBP n'est pas là pour te dire par exemple comment un travailleur social devrait adresser une problématique avec une famille dysfonctionnelle. Le TBP est là pour

dire est-ce qu'on rencontre suffisamment de familles, est-ce que les interventions respectent les bonnes pratiques? Puis, est-ce qu'on n'étire pas ou est-ce qu'on n'y va pas trop vite? Le TBP va essayer de tenter de voir si on traite suffisamment de patients et puis il va lever un flag pour un spécialiste en médecine qui pourrait aller voir comment on pratique la médecine, pourquoi à tel endroit on tue plus de patients après opération pour le même titre d'opération qu'à un autre endroit."

Le TBP ne dicte pas la façon de travailler mais envoie un signal. Il transmet des informations et des indications qui permettent de voir et de faire voir les résultats atteints. Les individus n'agissent donc pas comme des êtres asservis, des « robots » puisqu'ils gardent une certaine latitude dans leurs actions. Ils bénéficient d'une certaine autonomie et d'une certaine responsabilisation susceptibles de satisfaire leurs besoins de reconnaissance et d'accomplissement.

Si l'introduction du TBP au sein de l'organisation préserve l'autonomie des individus, ce n'est pas le cas pour leurs relations. En effet, il a tendance à établir des relations formelles, légitimées par le nouvel ordre et les nouvelles règles qu'il institutionnalise dans l'organisation.

1.2 Le TBP et la formalisation des rapports entre les individus

L'introduction du TBP correspond, le plus souvent, à une structuration et un ordonnancement de l'organisation en pleine croissance. Les rapports entre les individus deviennent plus formels. En effet, dans l'édiction d'un nouvel ordre et de nouvelles règles, ils se voient attribuer des rôles fixes favorisant une dépersonnalisation des relations. Mr Dorioz témoignera de ce fait qu'il aura maintes fois observé sur le terrain:

“Alors, c’est sûr qu’au début quand tu arrives dans une équipe, ton équipe, elle est en formation. Elle débute. Donc, ça veut dire qu’au début vous êtes deux, trois, quatre et peu à peu, vous grandissez donc ton TBP à l’interne, il devient nécessaire au fur et à mesure que la taille de ton équipe grandit et donc forcément quand une équipe grandit, les rapports par nature deviennent toujours plus formels, dans le sens où à trois, vous vous tapez sur l’épaule, tu dis vas-y, prends les caisses qui sont dans le nord de Montréal, moi, je descends dans le sud, ça m’arrange, je vais manger chez ma grand-mère. Quand vous êtes quarante à être sur le terrain et que le rythme est beaucoup plus rapide et plus élevé, tu es obligé d’avoir une approche systématique ou systématisée, moins personnelle et le TBP, lui, il matérialise cette relation dépersonnalisée qui est en lien avec justement la taille de l’équipe et sa croissance.”

La formalisation des rapports entre les individus s’explique par la structure formelle de l’organisation que le TBP intègre et accentue. Cette structure formelle se présente sous la forme d’un organigramme qui spécifie la hiérarchie de l’organisation. Tous les rôles, les règles, les conduites et les liens de subordination y sont définis. Cette configuration hiérarchique a aussi tendance à s’accroître au fur et à mesure que l’entreprise grandit. En effet, la croissance impose une adaptation de l’organisation compte tenu de la nécessité d’accroître sa spécialisation et de formaliser ce qui pouvait rester jusque-là implicite. On assiste donc à une formalisation des relations entre les individus. Leurs comportements se codifient, se conforment à des normes et se situent de plus en plus en dehors du niveau relationnel affectif. Ils deviennent « professionnels ». La communication ne se fait plus de personne à personne mais de fonction à fonction. Les relations sont fonctionnelles et affectivement neutres. La personnalité est canalisée et ne s’exprime plus. Les individus s’expriment avec les canaux formels de communication en utilisant le langage approprié. Tout cela tend à réduire dans l’organisation les relations informelles, qui elles, valorisent l’individu, les interactions et les liens sociaux.

Ainsi, les rapports formalisés et les relations dépersonnalisées accentués par la croissance des organisations et le TBP contribuent à affaiblir le côté social et humain des organisations et le travail lui-même. En effet, lorsque le TBP occupe une place aussi importante dans l'organisation, il peut avoir des effets néfastes sur les individus. Ces derniers ne jurent que par l'outil, administrant tout leur travail en fonction de lui au point où ils se retrouvent "envahis" par lui. Tel est le constat de Mr Dia qui déplore l'avènement de ces relations formelles:

"Et... en fait, autre chose qu'on a remarqué, c'est que les chefs d'équipe, les coachs se sont arrêtés à cet outil... Tu vois... Ils ont dit bah voici l'outil de travail. C'était plus un outil mais c'était The outil. C'est devenu le seul outil, c'était devenu le marteau et puis... on ne voyait plus tout du coup...Donc ça c'est un problème je pense: ça enlève le côté humain."

Dès lors, il devient urgent et nécessaire pour Mme Arroyo-Pardo de laisser émerger l'aspect informel du TBP afin d'être moins dépendant de ce dernier. En effet, même si la formalisation des rapports tend à réduire les relations informelles dans l'organisation, les préserver permettrait de maintenir le "côté humain", les liens sociaux et affectifs entre les individus.

"Mais oui. Et oui. Il y a une partie informelle dans tous les outils. On le voit ça, dans différents outils de gestion; le côté informel existe, ça vient avec la culture. Oui, j'ai vu ça. Et il faut laisser cet aspect informel exister sinon les individus ne maîtrisent plus l'outil et deviennent dépendants de lui. On étouffe la..."

L'introduction du TBP au sein des organisations correspond à une nouvelle configuration dans l'organisation (nouvel ordre, nouvelles normes et règles...). La

configuration existante étant remise en question, certains acteurs cherchent, dans la nouvelle à s'affirmer et à donner de la légitimité à leurs interprétations des activités de l'entreprise. Pour cela, ils tentent de s'appropriier et de contrôler l'outil administrant toute l'organisation. Ils cherchent donc à avoir son leadership.

1.3 Une opposition entre les individus pour le leadership de l'outil

Le TBP peut s'avérer être, pour les individus, un moyen de s'imposer et d'obtenir plus de leadership dans l'organisation. Cela peut être motivé par plusieurs raisons: une volonté de légitimer leurs interprétations des activités de l'entreprise, de se démarquer dans l'organisation, d'y avoir plus de prérogatives, de contrôle ou tout simplement d'y survivre. Il est donc fréquent, lors de sa construction, d'assister à une opposition entre les individus pour contrôler l'outil et bénéficier de ses avantages. Les témoignages de Mme Arroyo-Pardo confirment cette pensée:

“Je me souviens, justement avec l'expérience...Quand j'ai invité les gens à travailler avec moi, j'ai vu qu'il y avait déjà une première... pas une crise, mais un conflit de c'est qui le responsable de ce projet? Donc les différents départements ont essayé de s'appropriier le TBP. Alors, c'était mon projet; moi je travaillais dans le département de finances. Mais j'ai essayé de faire comprendre à tout le monde que ce n'était pas un projet de finances, c'est un projet de toute l'organisation. Mais il y avait certains cadres qui voulaient se l'approprier et ont poussé leurs employés à prendre un rôle plus important dans mon équipe. Alors là j'ai dit non, non, non, non! Dans mon équipe, on a tous le même degré d'importance. Tu ne donnes pas plus à l'un que à l'autre. Et donc j'ai vu des gens qui ont essayé déjà tout au début, dès sa construction, d'essayer de mettre leur influence là-bas et de décider de comment le TBP devrait être construit. Mais ça n'a pas marché. Nous on a dit non,

ce n'est pas comme ça, et on a ainsi gardé toute cette première partie de la responsabilité.”

Dans le cas de Mme Arroyo-Pardo, nous remarquons que l'équipe chargée du projet a subi, dès ses débuts, des conflits. Ces conflits s'expliquent par la volonté de chaque département, au travers de leurs employés, de se réapproprier le TBP. Ils agissent ainsi pour améliorer leur capacité d'action, s'aménager des marges de manoeuvre et des zones d'autonomie dans l'organisation. En effet, chaque département et chaque individu ont des objectifs et une vision de l'organisation qu'ils valorisent et qu'ils aimeraient partager avec tout le monde. Le TBP étant l'outil censé régir et administrer toute l'organisation, son appropriation permettrait à son responsable d'avoir la capacité d'action et l'autonomie nécessaire pour imposer aux autres sa vision. Les individus mobilisent dès lors leurs ressources pour avoir un avantage sur leurs collègues. Ce fut le cas de Mr Dorioz qui a su se positionner pour être le responsable de l'outil:

“C'est-à-dire qu'au début, quand on a augmenté les capacités de l'équipe, moi j'ai tout de suite voulu me placer comme le responsable afin d'avoir le contrôle sur l'outil. Donc ça c'est vrai, je ne te cache pas que c'était de ma volonté quoi...Donc moi j'ai dit à mon directeur: Oui, effectivement, la vice-présidence nous demande d'avoir un outil [donc un TBP] qui nous permet de valider... en fait de maîtriser combien de personnes on a sur le terrain, qu'est-ce qu'elles font? Combien on récupère d'argent ? Et puis être capable de suivre le rythme de développement de nos solutions d'affaires. Donc j'ai dit bah moi écoute, je peux bâtir cet outil là, c'est-à-dire que je vais faire des Excels, je vais mettre des colonnes, des lignes et puis on va aller regarder quels sont les indicateurs clés qu'on veut suivre. Donc ces indicateurs, ils changent toutes les semaines pendant à peu près 3 mois, et puis au bout de 3 mois, ils se stabilisent. Et là t'as une vue exhaustive

de qu'est-ce que l'équipe est capable de déployer comme action et pour quel résultat et dans quel laps de temps.”

Mr Dorioz n'a donc pas caché sa volonté d'être mis de l'avant dans son organisation en se plaçant comme le bâtisseur et le responsable du TBP. Cela lui a permis de s'imposer parmi tant d'autres et d'obtenir la capacité d'action non négligeable qu'octroie l'outil:

“ Oui, après... bon je ne te cache pas que je me suis imposé, parce que... il y'avait plein d'autres personnes dans l'équipe qui avaient ce pouvoir-là aussi et qui voulaient vraiment maîtriser cet outil, sauf que j'ai démontré rapidement qu'elles étaient pas assez rigoureuses pour faire le suivi. Mais c'était vraiment un enjeu, c'est-à-dire que en ayant la main sur cet outil-là, t'avais la main sur toute l'équipe, donc c'est-à-dire que c'est toi qui contrôlait tout. Donc si tu veux, à partir de là, c'est toi qui faisais l'appel le matin en tant que chef d'équipe et qui disais toi t'es où? Ok, on fait ça. Et du coup, ça te donne une relation de pouvoir. C'est-à-dire que sans être despotique, les personnes qui te donnent pas à temps, par exemple, leur rapport de fin de mission, et toi t'attends tous les soirs à 21 heures, qu'ils te les envoient pour les compiler, tu travailles tard le soir... ils font pas d'efforts pour faciliter ton travail... Bon bah, la mission d'après, tu les envoies assez loin quoi.... Et donc forcément, bon bah...un peu de manière implicite, ils savent très bien qu'il faut rendre les rapports à temps, que il faut rendre les bons rapports...”

Grâce au TBP, Mr Dorioz “contrôlait tout” et avait la mainmise sur son équipe. Lorsqu'on voit les avantages dont bénéficie le responsable de l'outil, il n'est pas étonnant d'assister à une opposition entre les individus pour avoir son leadership.

D'ailleurs, cette opposition est très visible. Comme le révèle Mme Arroyo-Pardo, des individus et des groupes se retrouvent facilement identifiables:

“Ah oui! Ils paraissent tout de suite visibles. Ouf ! Tellement visibles...tu vois les groupes de pouvoir, tu vois qui veut s'imposer à l'autre. Ça ce n'est pas trop difficile à voir...c'était évident; toujours, il y a des conflits, tu vois, comme toujours les gens des finances, qui veulent dominer... Après tu as les gens de production aussi qui veulent dominer. Par contre, c'est difficile de trouver quelqu'un des ressources humaines qui veut prendre le leadership; je n'ai jamais vu... mais non, non, c'était facile à identifier ces relations de pouvoir. On voit ceux qui veulent contrôler...”

Nous notons également que la légitimité des individus dans le TBP se trouve aussi dans leur connaissance pratique de l'outil et dans les liens relationnels qu'ils ont à tisser avec les autres membres de l'organisation et particulièrement la haute direction. En ce qui concerne la connaissance pratique, elle fait référence à la relation savoir-pouvoir qui légitime la position par rapport à l'outil. En effet, comme l'affirme Amintas (2002), “les savoirs sont les vecteurs du pouvoir”. Le savoir et la connaissance de l'outil par un individu facilite l'acceptation par ses pairs du contrôle de ce dernier. L'individu se retrouve légitimé. Mr Dorioz remplissait ces conditions:

”Donc il faut avoir la compétence de l'outil, pratico-pratique, si tu veux, mais faut avoir aussi la légitimité et l'accès, pour parler aux directions, aux vice-présidences, tu vois? Donc moi je m'entendais bien avec tous les vice-présidents, ce qui me permettait d'aller les voir, de manière informelle, en leur disant oui nous, on est en train de suivre tel indicateur, tel indicateur et tel indicateur sur une base mensuelle. Est-ce que toi ça fait du sens ? Est-ce que c'est ça que tu veux savoir? Et là

ils disaient non, non, moi, une vue trimestrielle, ça me suffit, parce que ça correspond à mon budget; le reste, c'est inutile. Tu vois, c'est ce genre de démarches-là, arriver vers ton directeur en disant j'ai la compétence pratico-pratique mais j'ai aussi la légitimité relationnelle parce que les porteurs de projets, ils vont m'adresser leurs besoins, et je vais être capable d'avoir une vue exhaustive. Je vais être donc capable d'apporter des bons rapports au comité de pilotage et d'être légitime également."

En somme, il n'y a pas d'opposition entre compétence vis-à-vis de l'outil et sa valorisation. Au contraire, être capable de démontrer ses compétences est un effort actif pour se valoriser. En effet, en affirmant sa connaissance de l'outil, Mr Dorioz a donné du poids à ses actions, ce qui lui a permis de circuler dans de multiples réseaux d'internes. Il s'est placé comme un interlocuteur privilégié de tous les vice-présidents sur tous les sujets liés au TBP. Cette position arbitrale lui aura permis de s'imposer comme seul responsable de l'outil et d'asseoir sa vision. Il faut donc de la légitimité pour contrôler l'outil.

Dans la nouvelle configuration qu'apporte le TBP dans l'organisation, l'opposition se fait aussi entre les parties prenantes (les différentes entités) en ce qui concerne le choix des indicateurs (métriques). Dans ce cadre, une configuration privilégiant un partage de la compétence de décision dans le TBP ne semblerait toujours pas être la meilleure option.

1.4 Une opposition entre les parties prenantes dans le choix des métriques

La mise en place et mise en acte d'un outil de gestion au sein d'une organisation concerne le plus souvent plusieurs parties prenantes. Il arrive parfois que ces parties prenantes s'opposent sur certains aspects de l'outil. Nous remarquons qu'il est parfois

nécessaire, dans le cadre du TBP, de concentrer les compétences de décision dans les mains d'une seule et même entité. En effet, dans le cadre de notre entretien avec Mr Dia, nous avons clairement pu constater que l'opposition de ces dernières pouvait créer des confusions et un manque de consensus dans les décisions et les actions. Notre répondant, Mr Dia, qui était le responsable de l'équipe d'intelligence d'affaires chargé de la conception du TBP chez *Fido*, se retrouvait très souvent en contradiction avec les autres départements qui utilisaient le TBP. Ces derniers, bénéficiant de certaines prérogatives, modifiaient et reparamétraient à leur guise des données de l'outil pour évaluer leurs équipes:

“Y'avait un pouvoir partagé et puis à un moment, ça allait là [les métriques modifiés par les autres départements] puis, nous on regardait les métriques et nous on se disait non ça ne fait pas de sens. Donc, y'avait des choses comme ça et puis... parfois, c'était assez tendu en salle de réunion...et puis c'est là les jeux de pouvoir s'opèrent...peut-être qu'il faudra que ça remonte jusqu'au vice-président qui décidera finalement comment ça va se passer. Donc, y'a eu ça; y'a eu beaucoup de jeux de pouvoir à un moment donné...”

En modifiant aléatoirement les données ou métriques de l'outil, les départements cherchent à exprimer, de manière implicite, leur volonté de ne pas s'incliner devant l'équipe d'intelligence d'affaires. Cela donne lieu à des jeux de pouvoir. Ces jeux se définissent comme la volonté de chaque partie prenante d'avoir une emprise sur l'autre. On finit donc par assister à une confrontation entre elles. Cette opposition peut au final avoir des effets négatifs sur l'organisation. En effet, cette dernière se rigidifie puisque la communication transversale entre les parties prenantes n'est plus parfaite. Elles ont du mal à s'entendre à cause de leurs contradictions sur certains sujets et décisions. Les relations au sein de l'organisation deviennent par conséquent plus tendues. L'information ne circule plus et l'entreprise devient moins efficace. De plus, l'ambiance de travail devient, selon Mr Dia, lourde et pesante:

“C’est assez pénible. C’est vraiment moins fluide. Et puis... moi j’étais correct, mais j’avais des collègues qui étaient assez frustrés de voir la façon dont le TBP parfois était touché, était manipulé, parce que... ils avaient l’impression que les chefs d’équipe enlevaient des choses parce que ça ne les arrangeait pas. Et tous ces caffouillages c’est sûr c’est le pouvoir partagé...”

Dans ce cadre, face à la difficulté de l’équipe d’intelligence d’affaires et des différents départements à prendre des décisions de type collégial quant aux métriques ou données, il aurait été judicieux, selon Mr Dia, de favoriser un style décisionnel autocratique. Les compétences de décision seraient concentrées dans les mains de quelques individus au sommet hiérarchique (ici le vice-président), ce qui rendrait marginale la participation des autres (l’équipe d’intelligence d’affaires et les autres départements) aux décisions. Cette façon de structurer l’organisation conditionnerait une bonne partie du processus décisionnel. Cela permettrait de désamorcer les tensions sociales vécues par Mr Dia et ses collègues.

Le TBP reste malgré tout un outil de contrôle et d’évaluation qui ne convient pas à tous les acteurs de l’organisation. En effet, ces derniers, qui voient dans son introduction une perte de leurs prérogatives, finissent par le remettre en question et y être antagonistes. L’organisation devient dès lors une “arène politique” (Crozier et Friedberg, 1977) où les acteurs défavorables au TBP finissent par s’adonner à certains jeux et manipulations visant à réduire son action.

SECTION 2: MANIPULATION D'INFORMATIONS ET JEU DES ACTEURS

1. Des acteurs contre le TBP

Du fait de la tradition rationaliste qui a longtemps prévalu en théorie des organisations, le TBP, comme tous les outils de gestion, a été réduit à sa simple dimension normative et prescriptive, construite et instituée par ses instigateurs. Cette dimension renvoie l'image d'acteurs rationnels capables de réguler quasi automatiquement l'organisation sous contrôle. Toutefois, les approches comportementalistes réfutent cette idée classique en mettant en avant les réactions et les pressions d'autres acteurs qui conduisent à générer des comportements non construits et non voulus.

1.1 Une transparence et un partage d'informations pas toujours voulus

Lors de sa mise en place, le TBP est aussi un vecteur de dynamiques organisationnelles et plus particulièrement de changement. Or, les changements induits par sa mise en œuvre donnent lieu à des réactions de certains individus. En effet, les acteurs de terrain sont conscients de la pression mise sur eux par ces instruments (peur de l'inconnu et de la nouveauté), censés les aider, et ils se débrouillent pour y résister. À cet effet, Mr Mersereau évoquera, de sa propre expérience, l'hostilité de certains employés qui sont "déjà investis dans un système de mesure et ont du mal à le délaissé pour un autre". La peur du changement et de l'inconfort nourrit leur méfiance vis-à-vis du TBP. De plus, certains n'acceptent pas de se retrouver contrôlés. Mr Dorioz en témoigne :

«Certains pensaient qu'ils étaient fliqués, tu vois? D'autres pensaient voilà, olala vous nous contrôlez, on a plus 12 ans et donc il y avait plusieurs personnes qui se sentaient pas à l'aise de le faire parce que

vous leur demandez ce qu'ils ont fait de leur journée, quels sont les enjeux rencontrés.”

Comme le relate également Mme Arroyo-Pardo, la réticence de certains individus est également due au fait que l'introduction du TBP donne lieu à un partage d'informations. Or, ce partage se traduit par un risque de perte d'influence qui conditionne la réticence de certains acteurs. En effet, partager l'information revient à permettre à d'autres personnes d'avoir un droit de regard et donc un certain contrôle sur ce qu'on fait. Certains individus se sentent, dès lors, menacés car ils perdent leur autonomie et leur marge de manoeuvre. Ils finissent donc par s'opposer au partage d'information:

« On s'est rendu compte finalement que certains cadres ou des personnes avec des responsabilités dans les départements ne voulaient pas partager leur information et ne voulaient pas être évalués par les autres parce qu'ils voulaient garder le pouvoir dans son milieu. On parlait souvent... On faisait des blagues... On disait que chacun c'est « THE KING OF THE PART » parce que personne ne voulait vraiment que l'autre rentre dans son cercle. Le TBP demande à ce que tu laisses transparent toute l'information et tout le monde peut savoir comment tu performs au niveau des ressources humaines, de la production, du marketing et des finances. Ça devient un outil de transparence et ça crée un malaise...”

Cette perte d'autonomie et de marge de manoeuvre est susceptible de créer des problèmes entre les membres de l'organisation. Mme Arroyo-Pardo poursuivra en nous faisant part des tensions liées à la réticence de certains acteurs qui ne voulaient pas qu'on ait un droit de regard sur ce qu'ils font:

“J’ai vu comment ça cause des problèmes, parce que les gens me disaient, je ne veux pas que les autres regardent dans mon département. J’ai dit oui, mais ce n’est pas TON département. Tu n’es pas les propriétaires, ici c’est les actionnaires, toi tu es un employé! Ils sentent qu’ils perdent leur pouvoir...”

Ainsi, qui dit partage d’informations dit transparence totale au sein de l’organisation. Il devient dès lors plus facile avec le TBP d’identifier les individus les plus performants et les moins performants. En effet, la transparence facilite l’accès à l’information et au travail de tous les acteurs. Les moins performants se sentent désavantagés et finissent par se mutiner contre le TBP car ils ont le sentiment qu’il devient, malgré eux, le standard arbitraire de leur évaluation. En effet, leur travail est alimenté par les indicateurs utilisés par leur hiérarchie pour suivre leurs performances et réguler leur production. Toutefois ces indicateurs ne reflètent pas toujours leurs résultats réels. Comme l’affirme Mr Dia, les moins performants et les plus réticents à la transparence n’embrassaient pas vraiment cette approche :

“Ils n’ont pas aimé ça... Ils n’ont pas aimé ça et puis... au point où les non performants ont eu raison; c’était devenu vraiment un coaching par les chiffres.”

Le TBP peut donc donner une image très simplifiée de l’organisation car on privilégie les données numériques, qui permettent de retenir un petit nombre d’informations bien choisies et à suivre. Les plus performants parviennent à suivre tandis que les moins performants se retrouvent à la traîne. En effet, partant de l’hypothèse que l’excès d’informations est l’une des causes de la non efficacité des travailleurs, le TBP favorise la sélection d’informations dites pertinentes pour prendre des décisions. Or cette sélection, censée éviter toute information superflue, finit par rationaliser de façon arbitraire les critères sur lesquels les travailleurs

sont évalués. Certaines de leurs compétences intrinsèques ne sont pas prises en compte et ils se retrouvent catalogués dans les rangs des « moins performants ». Cela contribue à créer un malaise au sein de l'organisation. Au final, la sélection d'informations présentée comme un avantage du TBP se retrouve être une faiblesse.

Toutefois, on peut souligner un effet négatif sur les plus performants aussi. En effet, puisque ce sont des paramètres et/ou des indicateurs qui définissent leurs performances, ils peuvent être tentés de simplement organiser leur travail pour maximiser ces paramètres sur lesquels ils sont évalués (et même rémunérés). Ils n'auront qu'à ajuster leurs comportements, de façon instrumentale et pragmatique, en fonction de ces paramètres. S'ils sont jugés, par exemple, sur le nombre de dossiers qu'ils traitent dans la semaine, ils déploieront une stratégie de relations personnelles, d'échanges de services et de pressions pour se faire attribuer les cas les plus faciles. Si c'est le montant des sommes en jeu qui compte, ils se débrouilleront pour obtenir les dossiers dont les enjeux financiers sont les plus élevés, même s'ils sont complexes. Si c'est la rapidité de traitement, ils gagneront du temps en ne procédant pas à certains contrôles. Leur réaction face au TBP (indicateurs et informations) peut donc venir biaiser leur travail et les résultats.

Certains acteurs rejettent donc la relation de transparence qu'impose le TBP car elle est susceptible de leur faire perdre leur marge de manoeuvre ou de les rendre vulnérable dans l'organisation. Ils se permettent donc parfois de répliquer en conspirant contre le TBP.

1.2 Trafiquer et saboter la mise en œuvre du TBP

Le TBP peut subir les pressions et les manipulations des acteurs qui s'opposent à sa mise en œuvre. En effet, certains individus peuvent s'adonner à des remises en cause détournées du TBP susceptibles de compromettre les différentes étapes du projet.

Comme le relate Mr Dia, les acteurs peuvent signifier leur désagrément en modifiant et trafiquant les données et les informations se trouvant dans le TBP :

“Y’avait un peu des tiraillements, c’était pas toujours facile... Ou bien parfois, ils enlevaient des métriques”

“...Ils le trafiquaient légalement...”

“...Genre on décide qu’on a 3 métriques: ventes, temps d’appel et qualité. Mais les gens se rendent compte qu’en temps d’appel là, ça pêche parce que les gens prennent trop de temps pour régler les problèmes; ils les règlent, avec une bonne qualité, une vente, mais le temps, ils ont besoin de plus de temps. Là, ils vont se dire oui, est-ce que le temps d’appel ça vaut la peine? Parce que clairement, c’est la qualité qui compte, si le client est satisfait, si on a fait un bon travail avec et puis les ventes, l’argent qui rentre. Donc on va sauter le temps d’appel. Mais le temps d’appel, que tu laisses aller à l’infini là, ça coûte plus cher que la qualité et puis les ventes que t’as faites. Donc y’a ces débats qui vont venir et puis nous on reçoit un document où ils disent voilà ce qu’ils proposent comme métriques pour le trimestre suivant. Donc nous on voit les métriques de tel département et puis là on se dit oh, pourquoi ça, ça a sauté? Là, démarre un autre débat...”

Le trucage des métriques correspond à une phase de perturbation durant laquelle l’entreprise doit se concentrer sur la gestion de ces bouleversements organisationnels et même préconiser certains modèles particuliers de gestion afin d’éviter toute affectation des relations interpersonnelles entre les partisans et les détracteurs du TBP.

Une autre forme de manipulation de l'information et de jeu des acteurs consiste à encourager la faible implication et participation au déploiement de l'outil. Selon Mme Arroyo-Pardo, les dissidents du TBP peuvent décider de bloquer l'information en prônant dans l'organisation un discours allant à l'encontre de ce dernier. Cela se traduit par un discours défaitiste auprès des autres travailleurs, remettant en cause la viabilité du projet et de l'outil.

“Bah de ce que j’ai vu, ils vont essayer de bloquer...ils vont contrôler donc l’information, ils vont pas partager l’information qui est demandée. Et ils vont essayer de... pas nécessairement délégitimer ton projet, mais ils vont essayer de convaincre les autres que ça ne va pas changer grand-chose, que ce n’est pas vraiment un enjeu de la compagnie... J’ai entendu ce type de discussion des fois... Et les gens te disent, tu sais ce qu’il a dit l’autre? Il dit que ton projet c’est n’importe quoi, c’est le gaspillage d’argent, de temps.”

Mme Arroyo-Pardo observe, en plus de la communication anti-TBP assez décourageante, le non-partage de l'information et des données qui parfois n'étaient pas saisies et étaient délibérément omises du système.

”...Donc je pense que les gens premièrement, ne partageaient pas l’information, donc nous on demandait, entre le 25, le 30 de chaque mois, que la personne responsable de chaque département mette les chiffres dans le système pour calculer l’indicateur et le comparer avec l’objectif, faire une analyse, hein? Et il y’avait des gens qui essayaient de ne pas rentrer l’information à date. Et l’autre, c’est de faire de la communication à l’envers; de dire que notre projet va rien faire, c’est du gaspillage, que c’est la mode. C’est toujours des choses dans le genre que tu écouteras. Que ça ne va rien donner, qu’il faut continuer comme d’habitude parce que ça marche bien, si cette compagnie est

déjà profitable, pourquoi il faut la changer...pour l'équipe, qui a passé des heures, des semaines et des mois de travail...c'est quand même... ça touche la motivation. Quand tu as passé des heures pour faire... tu crois en ton outil, en ce que tu es en train de faire, que ça va donner une valeur pour la compagnie...et là intervient ces problèmes politiques... de domination... Ça quand même, ça va décourager un peu les gens.”

Enfin, pour les acteurs opposés au TBP, une autre manière de saboter et de trafiquer sa mise en œuvre consiste à développer un comportement passif traduisant un manque d'engouement dans l'exécution des tâches. Ces derniers peuvent décider de se déresponsabiliser et d'abandonner tout esprit d'initiative. Telle est l'observation de Mr Legentil:

“C'est certain qu'il va y avoir soit des affrontements, des griefs. Il va y avoir des accusations, je dirai aussi que, à la limite, il va y avoir désengagements et de la déresponsabilisation. Par exemple, tu m'as demandé de concevoir une brocheuse noire, je vais faire une brocheuse noire. Toi, tu sais pertinemment que les brocheuses ne sont plus à la mode, c'est des brocheuses bleues qui sont à la mode mais tu fais l'idiot...tu n'utilises plus ton jugement. Tu m'as dit de l'appeler, je l'appelle. Tu m'as dit de pas l'appeler, je ne l'appelle pas. On oublie les nuances et même on peut saboter le travail en oubliant notre jugement. J'ai l'impression que les gens qui n'acceptent pas le pouvoir ou le contrôle, arrêtent de prendre des initiatives. Donc, ça va vraiment réduire l'initiative, puis probablement l'indice de mobilisation de l'équipe, l'esprit de travail va être vraiment mauvais.”

L'introduction du TBP au sein des organisations suscite donc des réactions de la part de certains acteurs qui s'adonnent à des remises en cause détournées dans le but de

saboter sa mise en œuvre et manifester leur réticence. Pour mieux comprendre les réactions que suscitent l'introduction du TBP, il faudrait chercher à observer l'organisation dans laquelle cette dernière évolue et, plus précisément, la culture qui y règne. En effet, la réaction des individus à un outil peut être due à l'environnement auquel il est confronté. Le TBP se révèle être, au final, un produit culturel.

1.3 Le TBP et la dimension culturelle de l'organisation

Selon Mr Legentil le TBP reste le reflet de l'organisation et de l'environnement (secteur) dans lequel il évolue. En effet, l'acceptation ou la réticence à cet outil dépendra du secteur ou de l'organisation dans lequel il est mis en œuvre ainsi que des valeurs et de la culture qui y résident. La réticence est d'autant plus féroce que la stabilité reste une caractéristique importante de la culture. Mr Legentil relate cette hypothèse pour comprendre les réactions des individus au TBP:

“Dans des environnements, je déborde peut-être de la question, où on est contre la notion d'autorité, dans la santé, dans l'éducation et dans certains ministères, en particulier, je fais peut être une affirmation très grosse, mais on le voit où la notion d'autorité est très refusée puis ça fait pousser des boutons à tout le monde, de l'irritation. C'est sûr que le TBP c'est insidieux pour eux parce que c'est comme si on cherchait à formaliser quelque chose en terme de valeurs, ils sont contre. Aussi, dans les environnements un peu plus communistes où le pouvoir appartient aux travailleurs, pour le dire comme ça, c'est sûr que ça peut être très mal perçu.”

On voit donc que le TBP porte la marque de l'environnement culturel de l'organisation dans laquelle il est mis en œuvre. Cela s'attache à montrer le rôle de la culture dans l'usage et l'appropriation de cet outil. Mr Legentil

matérialisera ses propos en nous donnant l'exemple d'industries culturellement différente pour mieux comprendre les réactions au TBP:

“Ça dépend de la culture et des valeurs de l'organisation ou de l'industrie. Dans la santé, la notion de pouvoir et d'autorité est un peu taboue. Cependant admettons on amène le TBP dans l'armée pour prendre une idée un peu caricaturale. Il n'y a personne qui s'objecte, c'est normal, tu as le général, le colonel, tu as une ligne hiérarchique et tu as une ligne de commandement. Tout le monde reconnaît la ligne de commandement, ce qui fait que amener le TBP dans une culture où on accepte et on reconnaît non seulement l'existence mais l'importance de la ligne de commandement, la formalisation et le pouvoir c'est sûr qu'il n'y a aucun problème.”

En effet, Sims (2002) décrit cet aspect culturel comme étant « les postulats de base » (basic assumptions). Il les définit comme les éléments partagés qui sont pris pour acquis dans un groupe. Ils constituent l'essence de la culture. Il contient les présupposés, les croyances profondément ancrées, les prises de position fondamentales et les perceptions. Ce sont les éléments culturels les plus difficiles à changer. Ils sont basés sur la façon dont les individus, membres d'un groupe, perçoivent la nature de leur activité et de leurs relations humaines. Dans ce cadre, l'implantation du TBP et sa nature axée sur la formalisation et la structuration se retrouvent comparées à ces postulats de base. Le TBP sera ainsi acceptée par les membres de l'organisation s'il épouse les éléments partagés par ces derniers. Lorsqu'il est facilement adopté, c'est parce qu'il partage les mêmes valeurs que l'environnement dans lequel il est déployé au point où, dans un sens, il ne change rien. En effet, à son contact, les acteurs de l'environnement ne se sentent pas dépaysés culturellement. L'usage et l'appropriation de ce dernier s'avèrent plus facile et instinctif.

Il serait donc difficile, au final, de taxer le TBP des incidents et des relations parfois tendues entre les individus, dans la mesure où étant à l'image de l'organisation et de ses acteurs, il reste une construction, une interprétation humaine et culturelle. En effet, le TBP n'est pas un outil neutre. Il est conçu par des hommes et prend donc la forme que ces derniers veulent bien lui donner. C'est ce que Mme Arroyo-Pardo nous confirmera:

“Non, non! Non, non, mais peut-être ça c'est aussi ma formation académique... Mais ma vision c'est que les instruments ne sont pas neutres. Ils sont tous... construits socialement pour les utilisateurs par ceux qui vont les développer. C'est la façon dont on l'utilise qui finalement va le définir.”

Tel est aussi l'avis de Mr Legentil qui, à partir de ce constat, attribue la responsabilité des incidents et des relations houleuses à l'homme et non au TBP:

“Je pense que le TBP reste une interprétation humaine. Et tu sais...l'homme est un loup pour l'homme... Alors, le loup est déjà dans l'être humain. Ce n'est pas le TBP qui éveille les loups dans les gens...”

Dans le même ordre d'idées, notre participant anonyme pense aussi que le TBP n'est pas le premier responsable des incidents et des relations parfois tendues dans l'organisation. Selon lui, ces relations et les incidents qu'elles causent ont toujours préexisté au sein des organisations. Le TBP ne fait qu'épouser, tel un reflet, ce qu'est l'organisation. Si cette dernière présente des relations tendues alors il ne serait donc pas étonnant de les voir resurgir dans le TBP. Dans ce cadre, la métaphore qu'utilise notre participant anonyme illustre bien ces propos:

“Le TBP est la queue du chien et c’est le chien qui remue la queue et pas le contraire.”

Le TBP n’est donc pas la cause des relations et des rapports parfois tendus dans l’organisation. Ces derniers proviennent des fondements organisationnels. Le TBP, étant l’outil de l’organisation, n’est qu’à son image.

Malgré la manipulation d’informations, le jeu des acteurs et les réticences de ces derniers, il reste possible d’implanter le TBP en coordonnant de façon cohérente les actions et les comportements des individus.

SECTION 3: LE TBP, UN INSTRUMENT DE COORDINATION ET DE COHÉRENCE

L'implantation et le déploiement du TBP passe par la capacité de ses instigateurs à influencer le comportement des membres de l'organisation. En effet, ils doivent être capables d'aligner ce comportement sur les desseins de l'outil et de favoriser une forte implication des individus dans sa mise en œuvre.

1. Influencer le comportement des individus

Pour Mr Boisvert, il ne faut en aucun cas chercher à imposer le TBP. Son approche pédagogique consiste à mettre l'accent sur le "volet psychologique" en influençant le comportement des individus plutôt que de chercher à effectuer un management "historique" et "d'autrefois" qu'il décrit comme paternaliste et de surveillance:

“Mais quand on utilise le TBP comme un instrument qui influence les comportements, qu'on fait comprendre aux gens que le TBP est là pour les aider, est là pour aligner les objectifs...”

Mr Boisvert poursuit en mettant justement l'accent sur le fait que l'outil ne doit pas être imposé:

“Ça ne doit pas être imposé! Ça ne doit pas être imposé! Si c'est imposé, c'est de la mauvaise gestion... c'est de la mauvaise gestion puis toute va aller mal là. D'après moi, ça c'est... c'est le management d'autrefois....”

En effet, le TBP ne peut vivre sans le concours des acteurs de l'entreprise. Il devient dès lors indispensable de guider leurs comportements en leur faisant prendre conscience de son enjeu. Tout jugement négatif, toute réticence vis-à-vis du processus en général devraient constituer un frein à l'utilisation de l'outil. De même, considérer le TBP de façon positive devrait inciter les managers à le nourrir, à le faire vivre en ayant des comportements cohérents avec les attentes. Ainsi, la participation et par conséquent, le comportement des acteurs pourraient dépendre de la perception qu'ils ont du TBP et du contrôle de gestion. Pour les acteurs dissidents et les plus réticents, il faudrait, dans ce cadre, effacer la perception négative qu'ils ont du contrôle de gestion, du TBP et de son intérêt.

Dans ce cadre, un parallèle peut également être fait avec les concepts d'attitude et de comportement développés par les spécialistes en psychologie sociale. En effet, pour Allport (1935), l'attitude envers un objet est une opinion vis-à-vis de l'objet même qui exerce une influence directe sur le comportement à l'égard de cet objet. Autrement dit, l'attitude est considérée comme une variable intermédiaire qui prépare l'individu à agir d'une certaine manière à l'égard d'un objet donné. L'idée essentielle de la définition d'Allport s'avère que l'attitude est ce qui est supposé être derrière le comportement. Elle serait une cause du comportement et impliquerait une certaine tendance à l'action orientée vers l'objet d'attitude. Dans notre cas, ce lien générique entre attitude et comportement soutient l'hypothèse d'une relation entre l'image que les managers ont du contrôle de gestion (et donc du TBP) et leur degré de participation à ce même processus. L'attitude des individus en présence du TBP ne serait donc que le reflet de l'opinion qu'ils ont de ce dernier. Cette attitude conditionnerait leurs comportements et leurs actions à son égard.

Ainsi, nous supposons que les individus au sein des organisations auront un comportement positif, en termes de prise en considération et d'implication, s'ils se sont forgés une image favorable du TBP. Cela nous amène à penser qu'un des facteurs de succès de l'implantation de l'outil réside dans la capacité de ses instigateurs à forger

cette image favorable auprès des individus. Pour cela, ils devront influencer le comportement des membres de l'organisation en tentant de les convaincre de son apport, en favorisant son acceptation, en expliquant son fonctionnement et en les formant.

L'influence du comportement passe également par la prise en compte du respect de ses pairs au sein de l'organisation (les autres travailleurs, professionnels) et des relations de pouvoir existantes. Ce respect évite de traiter ces derniers comme de simples subalternes qu'on cherche constamment à surveiller et contrôler à tout prix alors qu'ils ont la maîtrise de leurs activités, d'autant plus qu'il serait difficile de les évaluer lorsqu'il ne s'agit pas de la même profession. De plus, comme l'observe Mr Boisvert, entraver le travail de certains individus revient à brider leur créativité, qui parfois, est le coeur même de leur profession:

“Tous les responsables de toutes les unités sont tous des professionnels. Ok? Donc, sont tous des pairs, P-A-I-R tu sais? Donc, je ne peux pas le traiter comme un subalterne, quelqu'un qui connaît rien, puis que je vais le surveiller là tu sais...il faut que tu trouves un moyen d'influencer leurs comportements; tu ne peux pas les surveiller comme des enfants, parce qu'ils vont t'envoyer paître. Puis...j'ai travaillé dans un autre domaine où il y'avait des comptables et des ingénieurs; bah, chez Pratt et Whitney, y'a des comptables et des ingénieurs, chez Bombardier aéronautique, y'a des comptables et des ingénieurs. Puis si moi en tant que comptable, je suis responsable de la comptabilité, des budgets, puis responsable des TBP, je ne peux pas travailler avec les ingénieurs puis leur dire quoi faire; ils en connaissent pas mal plus que moi sur la technologie puis tout ça. Mais il faut que je trouve le moyen d'influencer les comportements. Écoute, j'ai travaillé aussi au Cirque du Soleil; j'ai fait plusieurs organisations, puis au Cirque du Soleil, tu travailles avec des artistes. Puis, la... la stratégie du Cirque du Soleil... ça a été... c'est l'innovation, la création, c'est la clé. Donc comment

contrôler, quand il faut laisser la créativité s'exprimer? Comment veux-tu... j'ai fait un texte pour eux autres, on a fait un cas ensemble: Comment contrôler sans tuer la créativité? Bah on va le faire par l'influence... Quand on utilise des indicateurs, tout ça... j'explique... j'explique comment c'est, mais dans le fond, mon objectif, c'est d'influencer les comportements.”

Toutefois, cette influence de comportement reste conditionnée par la philosophie de la direction. Cette dernière doit, selon Mr Boisvert, prioriser la collaboration entre les gestionnaires et toutes les unités, d'autant plus que le TBP permet une certaine “transversalité”. Cela permettrait de créer un “meilleur cadre social et politique”

Nous notons également que Mr Boisvert, de sa propre observation, remarque que dans les organisations, la majorité des unités et des responsables ont déjà des indicateurs sans pour autant avoir un TBP:

“Bah dans le fond... moi j'avais fait le tour... j'avais fait une cinquantaine d'entreprises, j'avais rencontré une cinquantaine d'entreprises en entrevue, dans le cadre d'un projet de recherche, puis je leur demandais: comment ils géraient la performance de façon générale? Bon, c'est sûr qu'on a parlé du processus budgétaire, qui lui alloue des ressources puis il y a le contrôle budgétaire. Mais finalement, ce qui en était sorti, c'est que tous les responsables...de chaque unité administrative et à tous les niveaux, ils gèrent toujours avec des indicateurs. Ok? On a un budget, d'accord, mais on gère avec des indicateurs. Ça, on peut le faire formellement, informellement. Alors, l'intérêt d'un TBP...d'un système de TBP intégré, c'est de décliner les indicateurs clés de performance, au niveau de la haute direction, en indicateurs opérationnels à tous les niveaux hiérarchiques. C'est ça qui est l'intérêt; parce que actuellement, ce

qu'on retrouve dans les entreprises, c'est que tout le monde gère avec des indicateurs, et il n'y a pas seulement...il n'y a pas nécessairement... un système intégré."

Ainsi, lors de l'introduction du TBP dans une organisation, il existerait déjà, au niveau des unités, des indicateurs. Dans ce cadre, le TBP devrait selon Mr Boisvert réunir tous ces indicateurs pour en faire un ensemble "cohérent":

"Mais quand je parle du TBP, je te l'ai dit d'entrée de jeu, tout le monde a ses propres indicateurs..."

"Ce qu'on veut faire, on veut... par un système de TBP intégré, on veut... comment je dirais...que ensemble tous ces indicateurs soient cohérents. On veut que ces indicateurs, au niveau opérationnel, contribuent aux indicateurs au niveau stratégique."

Le TBP prend ainsi en compte les indicateurs de chacun en essayant de les rassembler de façon cohérente. Cette cohérence est possible lorsque l'on tente d'établir des liens entre les différents indicateurs de toutes les unités:

"Et dans une PME, ce que j'avais fait dans une PME, c'est que j'avais pris les indicateurs clés de performance, puis j'avais pris déjà les indicateurs opérationnels, puis j'établissais des liens hypothétiques, que j'ai vérifié. Il faut faire des liens, c'est drôlement important."

Cela permet parallèlement aux individus de participer directement et activement à l'élaboration du TBP. En effet, ce sont leurs indicateurs qui deviennent la base de

l'élaboration de l'outil. Ils finissent donc par se l'approprier. Cela permet de créer une émulation et une implication plus importante de leur part dans sa mise en oeuvre:

“Puis en même temps bah, que les gens ils disent... parce que les gens participent...à la conception...ils s'engagent implicitement à travers leurs indicateurs. Ok? Donc, ils se l'approprient; c'est pas un indicateur que moi je t'impose. Tu sais, tu dis moi je pense que c'est important, parce que tu te dis comment je vais faire pour améliorer un indicateur stratégique, comment moi je peux contribuer dans mon unité? Voilà comment je peux contribuer. Puis là, après ça, tu valides le lien, bah là, t'es engagé envers ça automatiquement. Donc, les gens dans les unités, ils s'embarquaient, ils m'envoyaient les indicateurs au début, puis ils avaient hâte de m'envoyer pour voir les résultats.”

Cette approche de mise en oeuvre et de mise en cohérence permet de mettre en avant les individus. Ils s'approprient plus facilement le projet et collaborent plus facilement:

“Et avant moi, il y avait quelqu'un d'autre qui était passé, puis la différence, c'était l'approche que je proposais. Ok, c'est l'approche de conception, où je disais c'est pas moi qui vais le faire votre TBP, je vais vous amener à le faire vous-même. Pis ça là, vraiment, ça a été vraiment apprécié. Donc je dirais que la façon que c'est bâti, c'est drôlement important, et puis il faut réunir les responsables de toutes les unités ensemble à plusieurs reprises. Ils se réunissaient une fois par mois pour faire évaluer leur TBP. Donc les gens se sont embarqués dedans; c'est devenu comme leur projet. Fait que moi, quand je parlais avec les gens des unités, ça devenait leur projet; c'était pas mon projet, puis c'était pas le projet de la direction. C'était leur projet, parce qu'eux autres, ils étaient impliqués là-dedans.”

Ainsi, dans les organisations, les unités auraient déjà en leur sein des indicateurs. Il faudrait, dans le cadre du TBP, regrouper ces indicateurs en un ensemble cohérent. Pour cela, la participation des individus est déterminante puisque leurs indicateurs forment la base de l'outil. Ils finissent, dans ce cadre, par s'approprier le projet et s'impliquent davantage dans sa mise en oeuvre.

CONCLUSION

Au travers de nos entrevues et des informations glanées à nos répondants, nous avons pu observer les effets du TBP sur l'organisation et ses acteurs. En effet, même si dans l'atteinte des résultats il garantit une certaine autonomie et marge de manoeuvre aux individus, il tend à rendre dans l'organisation les rapports entre eux plus formels. Leurs relations deviennent fonctionnelles et affectivement neutres. L'introduction du TBP correspond aussi à une nouvelle configuration dans l'organisation (nouvelles règles et nouvel ordre) où certains acteurs tentent de se positionner comme des leaders et des responsables de l'outil. Cette volonté reste motivée par le statut et la position privilégiée que confère le TBP. En effet, celui qui contrôle l'outil est susceptible d'imposer sa vision de l'organisation aux autres. On assiste, dès lors, à une opposition entre les individus pour le leadership de l'outil. Cette opposition est également présente entre les parties prenantes de l'organisation en ce qui se concerne le choix des indicateurs (métriques). Cela entraîne des tensions au sein de l'organisation. L'information ne circule plus et l'organisation devient, par conséquent, moins efficiente.

Malgré tout, le TBP reste un outil qui ne conviendra pas à tous les acteurs de l'organisation. En effet, lors de son introduction, certains se sentent menacés car ils perdent certaines de leurs prérogatives ou ont du mal à s'y adapter. Ils finissent donc par le remettre en question et y résistent en s'adonnant à certains jeux et manipulations visant à réduire son action. L'organisation devient une "arène politique" (Crozier et Friedberg, 1977).

Toutefois, les instigateurs tentent de répondre aux pressions que subit l'outil en influençant le comportement des membres de l'organisation. Cela permet de coordonner ces derniers avec les objectifs du TBP et de rendre leurs actions cohérentes avec celui-ci.

CHAPITRE V : DISCUSSION

CHAPITRE V : DISCUSSION

À la lumière des résultats obtenus sur le terrain, nous pouvons affirmer que l'introduction du TBP crée un changement dans les relations de pouvoir au sein des organisations. En effet, de nouvelles relations de pouvoir, institutionnalisées par l'outil, viennent remettre en question la configuration existante. Toutefois, ces relations rejettent toute vision totalitaire et dictatoriale du pouvoir.

SECTION 1 : LE TBP : ENTRE RELATIONS DE POUVOIR ET JEUX DE FORCE

Comme le relate Foucault (1975), le pouvoir s'exerce en se déployant dans des relations. Dans ce cadre, nous tenterons dans ce chapitre, à partir de nos résultats, d'interpréter et de construire un raisonnement expliquant comment évoluent ces relations en présence du TBP.

1. De la compétence des acteurs à l'autorité

En s'intéressant à la relation d'autorité, il semble impossible de faire l'économie d'une réflexion sur les qualités plus spécifiques qui la déterminent, notamment chez le sujet qui l'exerce. Dans le cadre du TBP, ces qualités réfèrent à des compétences ou à des caractères particuliers relatifs aux champs valorisés par l'outil et reconnus par tous les acteurs de l'organisation.

1.1 Des compétences sociotechniques nécessaires à la maîtrise de l'outil

À travers le TBP, l'organisation vise à influencer les individus, en vue toujours d'atteindre ses objectifs stratégiques (Naro et Travaillé, 2010). Il n'est donc pas étonnant de voir, en parallèle, certains acteurs chercher, dans la logique de conception et

d'implantation du TBP, à se l'approprier et à avoir plus d'influence. Cette intention d'influence est légitimée par le fait que ces acteurs veulent tout simplement survivre dans l'organisation, bénéficier d'une position privilégiée et - ou avoir plus de pouvoir. Or, cette position, ce leadership qu'ils convoitent tant nécessitent certaines compétences. Ces dernières sont le seul moyen pour eux de voir leur influence acceptée et reconnue par l'organisation.

Ces compétences sont tant techniques que relationnelles. En effet, le TBP est, d'une part, orienté vers les relations entre acteurs de l'organisation et requiert, d'autre part, une connaissance «pratico-pratique» de son fonctionnement et de sa mise en œuvre. Nous avons précédemment qualifié cette approche mixte de sociotechnique (voir revue de littérature, section 3). Elle permet d'intégrer à l'action technique de l'outil l'interaction entre les acteurs et l'outil en question (Akrich, 1991).

Le TBP revêt donc un aspect technique dans la mesure où il semble centré sur une action organisée (David, 1996). Cet aspect technique reste donc essentiel puisque sans technique l'outil n'aurait pas de sens et aucun objet d'action (David, 1996). Les acteurs désirant obtenir plus d'influence dans l'organisation se doivent donc d'avoir le savoir-faire nécessaire au maniement de l'outil. Ce savoir-faire demande une maîtrise des logiques fonctionnelles et opérationnelles que sont les indicateurs, les schémas, les représentations graphiques, les interfaces informatiques et même les termes techniques de l'outil. Tous ces supports permettront à certains acteurs de se positionner comme ceux étant capables de porter et d'influer sur l'action organisationnelle (Moisdon, 1997). Cette expertise technique reste portée par les théories rationnelles (voir revue de littérature, section 3).

Un autre moyen non négligeable d'avoir de l'influence consiste à avoir ou à tisser, de façon informelle, des relations avec des acteurs ou des groupes d'acteurs de l'organisation. Cela permet d'accéder à des réseaux internes d'influence (Bourgoin, 2015). En effet, l'accès à des personnes influentes "peut suffire pour permettre

d'atteindre une position de pouvoir » (Mintzberg 2003 p.266). S'associer à d'autres personnes qui joueront le rôle d'alliés et affirmer que certains discours et actions sont faits en accord avec elles se présentent comme certaines des façons les plus courantes de produire du pouvoir (Bourgoin, 2015). En effet, elles permettent de donner du poids aux actions dans la mesure où on profite de leur bonne image, de leur position au sein de l'organisation ainsi que de leurs connaissances et compétences. On gagne dès lors en crédit et il devient plus facile d'asseoir son influence, d'imposer ses idées et de bénéficier d'une certaine légitimité dans l'organisation. Développer ses réseaux personnels avec d'autres membres de l'organisation s'avère tout aussi important. Cette expertise relationnelle reste portée par les théories normatives (voir revue de littérature, section 3).

Ces compétences techniques et relationnelles confèrent à ses détenteurs, au travers du TBP, une certaine influence et légitimité dans l'organisation. En plus de donner une identité propre au TBP (De Vaujany, 2005), leur appropriation de ce dernier conduit à la transformation de leurs relations avec les autres membres de l'organisation. En effet, avec cette influence ils sont capables d'obtenir le pouvoir formel et légal qu'est l'autorité.

1.2 L'autorité et la logique de reconnaissance

Les acteurs dotés des compétences techniques et relationnelles relatives au TBP se voient conférer de l'autorité dans l'organisation. En effet, ils obtiennent le droit et le pouvoir de commander ou de se faire obéir par d'autres, un droit lié au poste hiérarchique et à la fonction qu'ils occuperont. Cependant, même si l'autorité octroie un pouvoir hiérarchique, ces acteurs devront continuer à se servir de leurs compétences techniques et relationnelles pour conforter leur pouvoir, ce dernier ne se limitant pas à la seule autorité.

Lorsque nous tentons de cerner le sens du mot autorité, nous remarquons qu'il renvoie à l'idée « d'être « auteur » [autorship en anglais, traduit par « parternité »] de

quelque chose « autorisé » [authorisation en anglais] par quelque chose » (Bourgoin, 2015, p. 258). Cela sous-entend que les acteurs, auteurs d'une action et détenteurs de l'autorité, bénéficient d'une forme d'autorisation de la part de ceux qui la subiront (Cooren, 2010). L'autorité semble ainsi se déployer au travers d'un pouvoir instituant qui suscite une certaine reconnaissance. En effet, telle une relation contractuelle (Kuhn, 2008) entre ses auteurs et les différents acteurs de l'organisation, elle se retrouve acceptée et reconnue.

Excluant ainsi l'usage de moyens totalitaires et absolus, l'autorité se distingue de la domination en impliquant et en moyennant la participation de celui sur lequel elle s'exerce. L'exercice du pouvoir sous forme d'autorité dans le TBP ne cherche donc pas à dominer les individus et à les contrôler dans l'absolu. Au contraire le pouvoir s'y trouve être respectueux et studieux de par l'adhésion de ces derniers.

Max Weber, traduisant « domination » par « autorité », reconnaît aussi que cette dernière, dans une relation de réciprocité, implique l'acceptation et l'acquiescement de ceux sur qui elle s'exerce (1968). C'est d'ailleurs ce qu'il appelle légitimité. Dans notre cadre, cette légitimité, comprise comme revendication d'autorité acceptée, est dirigée vers une règle caractéristique du troisième type de domination de Weber, la domination légale. Tout rapport de domination s'établit ici sur la base de la « compétence », et l'activité de l'organisation est structurée en fonction de cette notion (Weber, 1968).

Toutefois, dans son essai, Kojève définit l'autorité comme « la possibilité qu'a un agent d'agir sur les autres (ou sur un autre), sans que ces autres réagissent sur lui, tout en étant capables de le faire » (Kojève, 2004, p. 54). Cette vision induit que l'autorité reste suspendue à une probable résistance. En effet, par sa dimension consciente et volontaire, l'autorité se distingue de toute contrainte et, comme précédemment évoqué, de toute domination absolue. Il ne s'agit pas d'une relation à sens unidirectionnel où des acteurs ou un groupe d'acteurs subissent le pouvoir de façon passive. Au contraire, le rapport de force s'effectue dans les deux sens et ceux qui le subissent peuvent tout aussi réagir et y

résister. Cette réaction ou résistance peut être source de conflits dans l'organisation. Mais en réalité, la dimension conflictuelle n'est pas liée au manque de reconnaissance de l'autorité en soi ou de ceux qui l'exercent mais elle provient d'un conflit de volonté quant à la présence du TBP.

En effet, certains acteurs ayant du mal à admettre l'outil ou à se l'approprier réagissent, définissant ainsi un nouveau rapport et jeu de force dans l'organisation.

2. Le TBP ou la résistance de certains acteurs

La mise en place du TBP correspond à une conduite de changement dans l'organisation. En effet, certains destinataires, pour différentes raisons, ont du mal à s'adapter et à s'approprier l'outil. Ces difficultés d'adaptation et d'appropriation leur font perdre un certain équilibre dans l'organisation et les amènent, par la suite, à résister à tout changement. Dans cette partie, nous nous attèlerons, dans un premier temps, à préciser les différents facteurs expliquant cette résistance au TBP. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux formes de résistance et aux pratiques d'opposition.

2.1 Les facteurs de résistance

Nous distinguons plusieurs facteurs de résistance au changement : des facteurs stratégiques et des facteurs collectifs et culturels.

Dans le premier facteur, les résistances au changement sont relatives à la perte ou à la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. En effet, le TBP provoque des bouleversements dans les normes établies, dans les standards et fait perdre à des acteurs des droits et un degré de pouvoir. Leurs intérêts divergent donc de ceux des instigateurs et décideurs de l'outil, ce qui les pousse à percevoir le TBP comme une menace. Nous notons que plus ces intérêts sont divergents entre les instigateurs de

l'outil et les autres membres de l'organisation et plus les oppositions à son implantation seront présentes.

Quant aux facteurs culturels, ils démontrent que l'introduction du TBP peut être contraignante puisqu'elle oblige les acteurs à changer leurs anciennes habitudes, rites et coutumes pour en adopter de nouvelles. Ces derniers préfèrent souvent s'en tenir au statu quo car ce changement représente pour eux l'inconnu et l'incertitude, ce qui alimente leurs craintes.

De plus, au travers de leur travail, les individus partagent une même identité, des valeurs et des croyances communes. Tous ces éléments sont partagés et sont hautement valorisés par les membres d'un même groupe au point où d'autres éléments que porteraient le TBP, contraires à celui du groupe, seraient difficilement acceptés. Sims (2002) parlera de « postulats de base » pour décrire cet aspect culturel (croyances et valeurs) profondément ancrées et souvent reliées à l'identité professionnelle. Cette dernière produit des sentiments d'appartenance à des collectifs auxquels les individus s'identifient. C'est pourquoi lors d'un changement, comme celui qu'apporte le TBP, il n'est pas étonnant de voir les acteurs s'identifier à leurs groupes d'appartenance ou à ses leaders pour faire face ensemble au TBP qui s'opposerait à leur aspect culturel.

Un autre niveau de critique à l'origine de la résistance des acteurs au TBP est leur crainte d'être mal compris par un outil mettant abusivement l'accent sur les résultats quantitatifs. Ces derniers remettent en cause la nature même de l'outil, qui valorise ce qui est chiffrable, et sous-valorise ce qui ne l'est pas (Burlaud, 2000). Ils ont par conséquent le sentiment que le TBP ne représente pas totalement la nature de leurs activités. Celle-ci se retrouve faussée par rapport à la réalité puisque certains critères échappant à l'outil viennent biaiser leur évaluation. Ils dénoncent une certaine marginalisation.

Ces facteurs de résistance poussent ces acteurs à déployer des actions concrètes pour manifester leur opposition au TBP.

2.2 Formes de résistance et pratiques d'opposition

À partir de nos résultats présentés dans le chapitre précédent, nous avons pensé à différencier les résistances au TBP en mettant l'accent sur leur forme et leurs modalités concrètes d'action. Pour cela, nous nous sommes inspirés de la classification d'Hirschman (1970) qui offre une base typologique pour penser les rapports de résistance aux institutions. Cette typologie, nous l'avons adaptée pour l'occasion. Nous avons ainsi distingué trois grandes formes de résistance.

L'une, de contestation, se matérialise sous la forme d'un discours et de prise de parole (Voice). Les acteurs remettent en cause et protestent publiquement en prônant dans l'organisation un discours allant à l'encontre du TBP. En effet, ils tenteront de convaincre les autres membres de l'organisation de la non utilité de l'outil, le but étant de délégitimer ce dernier.

Dans la seconde forme de résistance, que nous nommerons Exit, nous voyons les acteurs tenter de contourner ou détourner le TBP par un refus dissimulé de s'y soumettre. Cela se traduit par des pratiques d'échappement et d'évitement de l'outil. À ce propos, nous pouvons mettre en évidence certains jeux d'acteurs qui vont chercher à se désengager et à se déresponsabiliser du TBP en évitant toute prise d'initiative. Par cette ruse, ils expriment leur opposition à ce dernier.

Enfin, la dernière forme de résistance, dite Freeze, cherche tout simplement à neutraliser le TBP en y introduisant un vice de fonctionnement ou des pratiques visant à fausser ses mesures ou ses effets. Nous pouvons notamment parler de la modification ou du « trafic » des données de la part des acteurs qui omettront volontairement leur saisie.

Dans le même ordre d'idée, nous pouvons également relever le non-partage d'informations visant à réduire l'efficacité de l'outil.

Le tableau ci-dessous reprend ces résistances selon leurs types, leurs formes et leurs pratiques.

Types de résistance	Formes de résistance	Pratiques de résistance
Voie	Contestation	Prôner un discours anti-TBP
Exit	Contournement/Détournement	Désengagement et déresponsabilisation vis-à-vis du TBP
Freeze	Neutralisation	Modification des données et non-partage d'informations

Tableau 3 : Types et formes de résistance

Les instigateurs du TBP tentent malgré tout de répondre à toutes ces formes de résistances capables de perturber l'organisation.

3. La réponse des instigateurs du TBP aux jeux de force

Ainsi les individus n'ont pas toujours les mêmes objectifs et les mêmes intérêts que l'organisation dans son ensemble. Ils en viennent à manifester leurs divergences par différentes formes de résistances. Dans ce cadre, les instigateurs du TBP, représentant l'organisation dans son ensemble, répondent à ce rapport de force par des mécanismes visant à influencer les comportements et à annuler toute forme de résistance.

3.1 La coordination des comportements

Il faut éviter d'effectuer au travers du TBP un management historique et d'autrefois. En effet, vouloir coordonner les individus en favorisant des approches paternalistes et de surveillance s'avère compliqué puisque ces derniers s'attachent à la perception qu'ils ont de l'outil. Lorino (2002), reprenant la notion déjà abordée par Weick en 1969, parle en ce sens de « schèmes » interprétatifs de l'acteur. Chaque individu dispose d'une grille de lecture qui lui est propre et qui se construit au fur et à mesure. Il faudrait donc chercher, en ce sens, à coordonner la « cohérence psychologique » des individus (Bourguignon et Jenkins, 2004). Cette « cohérence psychologique » repose sur la combinaison optimale de la perception des acteurs et leurs représentations cognitives et émotionnelles de l'outil. Les indicateurs du TBP, par exemple, devraient refléter la perception de chaque individu (ou groupe d'individus) pour ensuite être combinés en un ensemble cohérent. Dans ce cadre, nous notons l'importance de faire des liens entre les différents indicateurs, produits de chaque individu ou - et de chaque unité de l'organisation. C'est ce manque de cohérence qui provoque des mécanismes de défense chez certains acteurs. Ces mécanismes de défense, relativement puissants, sont souvent la cause des différentes formes de résistance qu'éprouve le TBP. Il est donc important de mettre l'accent sur la coordination et la combinaison des perceptions pour favoriser l'adhésion de tous les acteurs de l'organisation et éviter toute attitude défensive de ces derniers.

Les acteurs peuvent aussi être influencés dans leur utilisation du TBP par des facteurs contingents externes. Ces facteurs viennent agir sur eux en leur permettant d'accéder à un construit social, à des schèmes interprétatifs. Nous pouvons, dans ce cadre, retenir les différentes formations visant à sensibiliser les acteurs quant à l'utilisation et l'utilité du TBP. Ces formations sont censées « formater » les individus dans leur façon de percevoir l'outil. En modifiant leur perception du TBP, on modifie leurs attitudes et leurs comportements vis-à-vis de ce dernier. Ils seront plus enclins à l'accepter.

Tous ces mécanismes sont susceptibles d'influencer les individus dans leur appropriation du TBP. Ils permettent de les guider en coordonnant leurs actions et leurs comportements dépendamment de leurs intérêts, leur volonté et leurs caractéristiques propres.

SECTION 2 : DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR LA MISE EN PLACE DU TBP.

Dans cette section, nous nous proposons, à partir de notre recherche, de dresser des préconisations pour une meilleure démarche dans la mise en place du TBP et de ces méthodes d'accompagnement.

1. Des préconisations pour une bonne mise en œuvre du TBP

1.1 “Faire vivre le système”

Les instigateurs du TBP ont un rôle très important à jouer dans sa mise en oeuvre. En effet, ils doivent être capables de “faire vivre le système”. Ils doivent le rendre rétroactif en l’animant. Pour cela, il faut échanger constamment avec tous les membres de l’organisation et faire connaître l’outil de tous. Il faut donc diffuser toutes les informations relatives au TBP à l’ensemble des individus et expliquer son rôle au sein de l’organisation. Par cette communication, les membres de l’organisation ont le sentiment d’être pris en compte puisqu’ils sont informés, dans les détails, de l’implantation de l’outil. Cela est susceptible de renforcer leur sentiment d’appartenance au projet. Ils pourront, dès lors, y participer et s’y impliquer davantage.

La communication relative au TBP se fait aussi après avoir recueilli l’information qui y est présente. En effet, cette information servira à animer des réunions avec les employés et les cadres de l’organisation. Elle permettra également de susciter des réflexions stratégiques, de se poser régulièrement des questions quant à l’impact du TBP et son rôle sur la coordination et la performance de l’organisation. Toutes ces dynamiques feront de l’outil un système vivant.

Les individus doivent aussi penser que le TBP sera bénéfique à l'organisation. Ils doivent croire en ce système et penser qu'à partir de lui, ils pourront améliorer la performance ou arriver aux objectifs de la compagnie. S'ils arrivent à y croire, ils donnent à l'outil un rôle vital. En effet, ce n'est pas la qualité intrinsèque de l'outil qui prime mais l'utilité que lui attribuent ses utilisateurs. La confiance que les individus mettent dans l'efficacité du TBP apparaît comme un levier de motivation qui les pousse à s'impliquer davantage. Ils s'emploieront à ce que sa mise en place soit un succès.

Ensuite, comme évoqué précédemment, le TBP doit être connu de tous. Cependant, l'importance ne réside pas dans le fait que les individus l'acceptent ou non, mais dans le fait qu'il soit au moins connu. Chacun lui donnera ensuite, selon sa perception et sa vision, le jugement qu'il veut et la valeur qu'il mérite. Même si on ne peut pas imposer le TBP, on peut, à partir de là, essayer de changer l'opinion de ceux qui n'y sont pas favorables. Les instigateurs de l'outil devront user d'un management incitatif en favorisant les discussions et l'échange d'idées. Dans ce cadre, l'accent est plus mis sur l'aspect politique que technique de l'outil.

Le TBP se présente ainsi comme un outil de communication, une réflexion stratégique mais aussi une "enquête" collective et interactive (Dewey, 1967). En effet, il s'agit bien d'une enquête qui, contrairement aux enquêtes policières, n'est jamais close car il faut toujours être performant et chercher l'information. Son pilotage n'est donc pas ponctuel, mais continu et se doit de s'appuyer sur des modes d'animation et de concertation permanents.

CONCLUSION

À l'introduction du TBP, certains acteurs voient dans sa logique de réification sociale le moyen d'acquérir plus d'influence au sein de l'organisation. Or, cette influence reste conditionnée par des compétences particulières valorisées par l'outil. Ces dernières sont d'ordres techniques et relationnelles : alors que les compétences techniques requièrent un savoir-faire et une maîtrise des logiques fonctionnelles et opérationnelles de l'outil, les compétences relationnelles demandent à avoir ou à tisser des liens avec des acteurs ou des groupes d'acteurs dans l'organisation. Les acteurs dotés de ces compétences sociotechniques se voient conférer le pouvoir formel qu'est l'autorité. Ils se retrouvent ainsi légitimés dans l'organisation, bénéficiant de la reconnaissance des autres acteurs. En effet, l'autorité leur permet de s'imposer aux autres, sans contrainte, sous la forme d'une force consensuelle et reconnue. Le TBP produit donc de l'autorité sociotechnique reconnue dans l'organisation.

Toutefois, certains acteurs, ne remettant pas en cause l'autorité en soi mais le TBP, réagissent et résistent à sa mise en place. Ces derniers, ayant du mal à s'appropriier l'outil ou ayant des intérêts divergents des instigateurs, finissent par définir un nouveau type de rapports dans l'organisation. Plusieurs facteurs dont des facteurs stratégiques (perte de pouvoir) et des facteurs collectifs et culturels (croyances, valeurs, habitudes) les amènent à pratiquer différentes formes de résistances. Ces formes de résistances se traduisent par un discours anti-TBP (Voice), des contournements et détournements du TBP (Exit) ou tout simplement des tentatives visant à le neutraliser (Freeze).

Les instigateurs du TBP, représentant l'organisation dans son ensemble, tentent malgré tout d'éviter ces formes de résistances au travers de mécanismes visant à influencer les comportements. Cela passe par la prise en compte de la perception de chaque individu. En effet, l'organisation cherche à les combiner de façon optimale afin de créer un ensemble cohérent pour une meilleure coordination. À cela, s'ajoute les facteurs contingents externes capables de façonner la perception des individus.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour conclure ce mémoire, je tiens à signaler que cette belle aventure m'aura inculqué des notions de vie qui vont bien au-delà des notions académiques. Il s'agit d'une expérience dont je me rappellerai précieusement tout au long de ma vie.

L'objectif central de notre étude était d'analyser l'impact du TBP sur les relations de pouvoir entre les individus au sein des organisations. Afin d'atteindre ce but, nous avons réalisé une recension des écrits et un cadre théorique et conceptuel afin de cerner les éléments de notre étude. Ensuite, nous avons décrit la méthode de recherche retenue pour effectuer la collecte de données, une méthodologie qui impliquait sept entrevues semi-structurées avec des experts du TBP.

Nous avons, par la suite, présenté les résultats de nos entrevues. Après cette étape, nous avons pris la peine de discuter des principaux aspects mis en évidence dans les résultats. Dans ce sixième et dernier chapitre, nous nous attèlerons à présenter les principales conclusions se dégageant de notre étude. Nous nous attarderons également à cerner la contribution de notre recherche ainsi que ses limites.

1. Réponse à la question de recherche et principaux résultats de l'étude

Rappelons que la question de recherche a été formulée comme suit :
« Comment l'introduction du TBP au sein des organisations transforme-t-elle les relations de pouvoir entre les individus? »

Lors de notre enquête, nous avons constaté que le TBP fait émerger au sein de l'organisation de nouvelles relations de pouvoir. En effet, dès son introduction, il n'est

pas étonnant d'assister à une lutte d'influence et de leadership de la part de certains acteurs pour se l'approprier et avoir plus de pouvoir dans l'organisation.

Ces acteurs, pour avoir cette position d'influence, devront démontrer certaines compétences techniques, dans le maniement de l'outil, et relationnelles, avec les autres membres de l'organisation. La dotation de ces compétences sociotechniques confère à son détenteur une certaine influence et légitimité dans l'organisation. En effet, ils sont susceptibles d'obtenir du pouvoir par l'autorité. Cette autorité implique une reconnaissance et une acceptation de la part des autres acteurs. Ces derniers ne la subissent donc pas telle une domination puisqu'ils l'autorisent et participent à son exercice. L'autorité se distingue ainsi d'un système général de domination exercé par un individu ou un groupe sur un autre.

En somme, nous pouvons dire que le TBP produit de l'autorité sociotechnique reconnue dans l'organisation.

Néanmoins, nous avons également constaté lors de notre étude, que l'implémentation du TBP au sein d'une entreprise ne peut se faire avec la quasi adhésion et la quasi unanimité des individus. Il y aura toujours des acteurs qui y seront réticents et manifesteront une résistance à son introduction, tout simplement parce qu'ils ne partagent pas la même vision que le TBP et ont du mal à s'y adapter ou à s'en accommoder. Ils peuvent aussi considérer le TBP comme une menace dans la mesure où ils voient leur influence et leurs pouvoirs s'amenuiser. Cela contribue à rendre les relations tendues entre les membres de l'organisation. On assiste, au final, à des rapports et des jeux de forces matérialisés par différentes formes et pratiques de résistance.

Il est à remarquer que le TBP tend aussi à rendre les relations entre les individus plus formelles. Ces relations formelles se caractérisent par la configuration structurelle que prend l'organisation et où on retrouve au sommet ceux qui détiennent l'autorité. Les

relations finissent par se fonder sur le principe de supériorité ou de subordination qu'établit l'ordre hiérarchique. Ces rapports formalisés peuvent avoir pour effet d'affaiblir le côté social des organisations. En effet, le formalisme des comportements complique la compréhension entre les individus. Il devient difficile de satisfaire les valeurs internes et le besoin de créer des rapports sociaux dans l'organisation. Le travail en lui-même peut aussi être affecté. Dans ce cadre, les travaux de l'institut Tavistock (Trist et al, 1963) ont clairement établi que le système social de relations entre les individus, des normes et des valeurs étaient directement un élément du système productif.

Dans la prochaine sous-partie, nous soulèverons les contributions de notre étude à la recherche.

2. Contributions à la recherche

Nous croyons pertinemment que notre étude apporte humblement sa part de contribution à la recherche. Nous estimons qu'elle nous permet d'étudier autrement le TBP en mettant l'emphase sur son aspect social.

Nous avons pu, dans cette recherche, faire ressortir une facette de l'implantation du TBP dans les organisations. Cette facette est d'autant plus intéressante que dans le contexte nord-américain où nous nous trouvons, le mode de management est le plus souvent piloté par les résultats factuels se coupant des émotions. Les individus, rétrogradés au second plan, sont ainsi considérés comme des moyens et des ressources pour atteindre les objectifs des organisations. Il devenait, dès lors, intéressant d'effectuer notre étude en remettant ces derniers au coeur de l'analyse des outils de gestion et plus précisément du TBP. Cet angle d'étude peu présent dans la littérature américaine (plus présent dans la littérature européenne) nous a permis d'observer, dans l'adoption du TBP, les différentes interactions entre les acteurs de l'organisation et les enjeux qui en

résultent.

Nous pensons que notre recherche a également des apports sur le plan pratique car nous soulevons certaines difficultés rencontrées par les organisations lors de l'introduction du TBP. Cela permet aux praticiens, en plus de connaître et de situer ces difficultés, d'avoir des éléments clés sur le comportement et la réaction des individus en présence de l'outil. Ils pourront ainsi, avec toutes ces informations, mieux comprendre ses effets et mieux concevoir son implantation dans les organisations. À ce titre, les quelques préconisations que nos répondants nous ont soumis, lors de nos entrevues, s'inscrivent dans cette démarche.

De plus, soulignons que cette recherche, dans son apport théorique, soulève la question des relations de pouvoir dans les organisations en présence du TBP. Nous affirmons l'importance de ces relations de pouvoir dans l'implantation et la compréhension du TBP. Notre focale d'observation tente, en ce sens, de compléter celui de Kaplan et Norton.

Après s'être intéressés aux contributions à la recherche, nous tenterons, à présent, de soulever les quelques limites identifiées dans le cheminement de notre étude.

3. Limites de la recherche

Une des limites observée est la méthodologie que nous avons choisie, l'entrevue semi-structurée. Elle a rendu la codification des données ardue en raison notamment de la diversité des réponses. En effet, la codification fut âpre puisqu'il fallait être capable de déceler dans cette diversité l'information la plus pertinente. De plus, cette méthode qualitative s'appuie sur la perception du chercheur et des participants. L'interprétation peut dès lors contenir des biais quant à la situation analysée. Toutefois, l'analyse de la littérature et de documents concernant le TBP nous a permis de réduire ces biais.

Enfin, nous évoquerons des pistes pour des recherches futures similaires à la nôtre.

4. Avenues de recherches futures

Comme vous l'aurez remarqué, notre étude s'intéresse plus, dans le cadre temporel, à l'introduction du TBP dans les organisations. N'ayant pas atteint l'étape de maturité de son implantation, il serait pertinent d'effectuer une autre étude venant compléter l'évolution de son déploiement. Une étude longitudinale devrait alors fournir des éléments de réponse plus concluants. De plus, l'observation ethnographique dans une entreprise implantant un TBP peut fournir des résultats forts intéressants. En effet, l'immersion de longue durée dans un tel contexte permettrait d'analyser concrètement les comportements des individus en présence du TBP.

Il n'en demeure pas moins que l'enquête que nous avons effectuée regorge d'une richesse de données. Lors de nos entrevues, les participants nous ont réellement et librement livré leurs impressions. Nous avons pu ainsi apprendre qu'en tant que chercheur, il est très important d'être ouvert à tout ce dont les participants ont le désir de nous faire part. Ils avaient chacun des aspects marquants qu'ils avaient besoin de partager.

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH M. (1991), « L'analyse socio-technique » dans *Gestion de la recherche Nouveaux problèmes nouveaux outils*, sous la coordination de D. Vinck, De Boeck, p. 339-353.

- ALLPORT G. (1935), « Attitudes », in MURCHISON C. (éd.), *Handbook of Social Psychology*, Worcester, Clark University Press, p. 798-884.

- AMINTAS, A (2002), “Une généalogie des techniques de contrôle: une lecture de Michel Foucault”, Actes du 23ème congrès de l'AFC, Toulouse.

- ANGERS M. (2009) “Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Anjou, Éditions CEC, 198 p.

- ARENDT, H., 1972 (1970). « Du mensonge à la violence. Essais de politique contemporaine », traduit de l'anglais par Guy Durand, Paris : Calmann-Lévy.

- ARMSTRONG, P. (2000), « Accounting for insecurity », *Critical Perspectives on Accounting*, volume 11, p. 383- 406.

- BANKER A.D., CHANG H., PIZZINI M.J. (2004), « The *Balanced Scorecard* : Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy », *The Accounting Review*, volume 79, n° 1, janvier, p. 1-23.

- BARLEY S., KUNDA G. (1992), "Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°3, p. 363-399.

- BEAUJOLIN R., SCHMIDT G. (2013), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? », *Revue Française de Gestion*.

- BERRY M. (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de Recherche en Gestion. Téléchargeable sur le site du CRG : http://crg.polytechnique.fr/incunables/techno_invisible.pdf.

- BESCOS P-L. (2001), « Les compétences de la fonction gestion-finance: où en est-on actuellement? », *Échanges*, août-septembre.

- BESSIRE D. et le CRI (2000), « Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre », *Actes du congrès de l'Association francophone de comptabilité*, Angers.

- BOUQUIN N H. (1995), « 25 ans de contrôle de gestion : de la maturité aux doutes », Paris-Dauphine, 25 ans de sciences de l'organisation, Masson, p.7-89.

- BOURDIEU P., WACQUANT L., "Réponses", Paris, Seuil, 1992.

- BOURGOIN A. (2015), "Les équilibristes: Une ethnographie du conseil en management", Presses des Mines – Transvalor.

- BOURGUIGNON A. (2005), "Management accounting and value creation: the profit and loss of reification", *Critical perspectives on Accounting*, vol. 16, p. 353-389.

- BOURGUIGNON A., CHIAPELLO E. (2005), "The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems", *Critical perspectives on Accounting*, vol. 16, n°6, p. 665-700.

- BOURGUIGNON A. et JENKINS A. (2004), « Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique ». *Finance-Contrôle-Stratégie*, sept 2004.

- BOURGUIGNON A. (2003), « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, mai, p. 27-53.

- BREWER P. (2002), « Putting Strategy into the *Balanced Scorecard* », *Strategic Finance*, volume 43, n° 7, janvier, p. 44-52.

- BURLAUD A. (2000), « Contrôle et gestion », in B. COLASSE (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Ed. Economica, p. 521-532.

- CHIAPELLO E., Patrick GILBERT P., "Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion", La Découverte, coll. « Grands Repères », 2013, 294 p., ISBN: 978-2-7071-5145-2.

- COBBOLDI. et LAWRIE G. (2003), « The Development of the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management Tool », *2 GC, Conference Paper*, p. 1-9.

- COOREN F. (2010), « Action and Agency in dialogue : Passion, Ventriloquism and Incarnation », Amsterdam/Philadelphia, Johns Benjamin.

- CORRADI C., (2010), « Violence, identité et pouvoir. Pour une sociologie de la violence dans le contexte de la modernité », in A. NDIAYE et D. FERRAND-BECHMANN, *Violences et société. Regards sociologiques*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 111-130.

- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E., (1977), « L'acteur et le système », Paris : Seuil

- DAVID A., (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, 13 (1996), 9-26.

- DEMAILLY L., 2006 «La psychologisation des rapports sociaux comme thématique sociologique», in Bresson M. (dir.), *La psychologisation de l'intervention sociale*, L'Harmattan, Paris p. 35-50.

- 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 Vaujany F.-X. (Ed.), « De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion », p 21-34. Colombelles: Editions Management et Société.

- DIMAGGIO P., POWELL W. (1983), "The iron-cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociological Review*, n°48, April, p. 147-160.

- DRAKE A.R., HAKA S.F. et RAVENSCROFT S.P. (1999), « Cost System and Incentive Structure Effects on Innovation, Efficiency and Profitability in Teams », *The Accounting Review*, vol. 74, n° 3, juin, p. 323-345.

- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. et GRENIER C. (2003), « Validité et fiabilité de la recherche, in : Méthodes de recherche en management, THIETART R. A. et coll., 2ème édition, Dunod, Paris, p. 257-287

- EMERY F. E., TRIST E. L. (1960) “Socio-technical system”, in CHURCHMAN C. W. et VERHULST M. (dir.), *Management Sciences, Models and Techniques*, vol. 2, Oxford’ pergamon Press, p. 83-97.

- EZZAMEL, M., BURNS, J. [2005], « Professional competition, economic value added and management control strategies », *Organization Studies*, volume 26, n°5, p. 755-777.

- EZZAMEL, M., WILLMOTT, H., Worthington, F. [2004], « Accounting and management-labour relations: The politics of production in the 'factory with a problem' », *Accounting, Organizations and Society*, volume 29, p. 269-302.

- EZZAMEL, M., WILLMOTT, H., Worthington, F. (2008), « Manufacturing shareholder value: The role of accounting in organizational transformation », *Accounting, Organizations and Society*, volume 33, n°2-3, p. 107-140.

- FERNANDEZ A. (2005). *L’essentiel du tableau de bord*. Éditions d’Organisation, 178 p.

- FOUCAULT M., (1994), "Dits et écrits: 1954-1988". Éd. établie sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald ; avec la collab. de Jacques Lagrange. 4 vols. Paris, Gallimard, 1994. (Bibliothèque des sciences humaines).

- FOULCAUT M. (1975), « Surveiller et punir », Paris, Gallimard.

- GAGNON Y-C. (2005), "L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation", Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 128 p.

- GAUTHIER B. (2009), "Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données", Québec, Presses de l'Université du Québec, 767 p.

- HAFSI T. (1997), « Le champ de la recherche en stratégie: à la recherche d'un bâton d'aveugle », *Management International*, vol.2(1), (19-26).

- HIRSCHMAN A. O. (1970), « Exit, voice and loyalty : responses to decline in firms, organisations and states », Cambridge, Mass., Harvard University Press

- HOPPER, T., STOREY, J., WILLMOTT, H. (1987), « Accounting for accounting: Toward the development of a dialectical view », *Accounting, Organizations and Society*, volume 12, n°5, p. 437-456.

- ITTNER C.D., LARCKER D.F. et MEYER M.W. (2003), « Subjectivity and the Weighting of Performance Measures : Evidence from a Balanced Scorecard », *The Accounting Review*, vol. 78, n° 3, juillet, p. 725-758.

- ITTNER C.D., LARCKER D.F. (1998), « Innovation in Performance Measurement : Trends and Research Implications », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, p. 205-238.

- KAPLAN, R.S. et NORTON D.P. (2004) “Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes”, *Harvard Business School Press*, Boston.

- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (2001), « The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment », Harvard Business School Publishing, Boston. Traduction française : *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*, Les Éditions d’Organisation, 2001.

- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1996), « The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action », Harvard Business School Press, Boston. Traduction française : *Le tableau de bord prospectif*, Les Éditions d’Organisation, 1998.

- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1996), « Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 75-85.

- KAPLAN R.S. (1994), « Management Accounting (1984-1994) : Development of New Practice and Theory », *Management Accounting Research*, vol. 5, n^{os} 3-4, p. 247-260.

- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1992), « The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 71-79.

- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1993), « Putting the Balanced Scorecard to Work », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 134-147.

- KOJÈVE A. (2004), « La notion de l'autorité », Paris, Gallimard (Bibliothèque des idées),

- KUHN T. (2008) « A communicative theory of the firm : Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships », *Organization Studies*, 29 [8-9], 1227-1254.

- LE GOFF J.-P. (1995), « Le Mythe de l'entreprise », Paris, La Découverte.

- LIANG H., SARAF N., HU Q. et XUE Y. (2007), “Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management”, *Management of Information Systems Quarterly*, vol. 31, n°1, p. 59-87.

- LORINO P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^e édition, Les Éditions d'Organisation, Paris.

- LORINO P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Document de recherche ESSEC.

- MAYO E. (1945), « The Social Problems of an Industrial Civilization » Cambridge, Mass., Harvard U.P.

- MAUGERI S. (dir.), “Délict de gestion”, La Dispute, Paris, 2001.

- MENDOZA C., DELMOND M.H., GIRAUD F. et LÖNING H. (2002), « Tableaux de bord et Balanced Scorecards », *Groupe Revue Fiduciaire*, Paris.

- METZGER J-L. (dir), BENEDETTO-MEYER M., MAUGERI S., (2011), “L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires”, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », 314 p., ISBN : 9782296550681.

- MINTZBERG H. (2003), « Le pouvoir dans les organisations », Editions d'organisation.

- MINTZBERG, H., (1994), « The Rise and Fall of Strategic Planning », Free Press and Prentice Hall International.

- MOISDON J.C. (2005a), « Sur la largeur des mailles du filet. Savoirs incomplets et gouvernement des organisations », in Hatchuel A., Pezet E., Starkey K., et Lenay O. (éds.), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Presses de l'université de Laval.

- MORGAN G. (1989), « Images de l'organisation », Les Presses de l'Université de Laval – Editions Eska (traduit de l'anglais *Images of Organization*, Sage Publications, Inc., Beverly Hills, Californie, 1986).

- MOURITSEN J., THORSGAARD L.H. et BUKH P.N. (2002), « Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital versus Balanced Scorecard », *Workbook from Copenhagen Business School and Aarhus School of Business*, février.

- NARO G., TRAVAILLÉ D. (2010), « Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol.13, n° 2, juin, pp. 33-66.

- NIVEN P.R. (2002), *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York.

- NORREKILT H. (2000), « The Balance on the Balanced Scorecard. A Critical Analysis of Some of its Assumptions », *Management Accounting Research*, vol. 11, n° 1, p. 65-88.

- OYON D. et MOORAJ S. (1998), « Das “Balanced Scorecard”. Mode oder Wertschöpfung », *Der Treuhaender*, p. 67-98.

- PAILLÉ, P., MUCCHIELLI, A. (2008). *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 315 p.

- POUPART, J. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, G Morin, 405 p.

- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 256 p.

- REYNAUD B., (1998), « Les propriétés des routines: outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective », in *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 465-502.

- RICOEUR, P., 2004 (1989). « Pouvoir et violence », in *Politique et pensée. Colloque Hannah Arendt*, Paris : Payot.

- ROBICHAUD D., GIROUX H., TAYLOR J. (2004), “The Metaconversation : the Recursive Property of Language as a Key to Organizing”, *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, p. 617-634.

- SAINSELIEU R. « L’identité au travail », Paris, PFNSP, 1977.

- SAVOIE-ZAJC L. (2003), “L’entrevue semi-dirigée”, Tiré de Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données, Benoît Gauthier, Québec, Presses de l’Université du Québec, 767 p.

- SCHILIT., LOCKE. (1982), « A study of upward influence in organization. *Administration Science Quaterly*. 27, 304-316.

- SIMONS R. (1995), *Levers of Control : How Managers Use Innovative Controls Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

- SIMS, RONALD R. (2002). « Organizational Culture and Ethics » dans *Managing Organizational Behavior*, Westport, Greenwood Press, p. 79-81; 301-310; 322-323.

- SUPIOT A. (2002), “ Travail, droit et technique”, *Droit social*, numéro 1, p. 13-25.

- TAYLOR J. R., & LERNER L. (1996), «Making sense of sensemaking: How managers construct their organization through their talk », *Studies in Culture, Organizations and Societies*, 2, 257-286.

- TAYLOR F. W. (1911), “The principles of Scientific Management”, New York, Harper and brothers, Free book hosted online by Eldritch Press, www.eldritchpress.org/fwt/ti.html.

- TRIST E.L., HIGGIN G.W., MURRAY H., & POLLOC A.B. (1963), « Organizational Choice: Capabilities of Groups at the Coal Face Under Changing Technologies: The Loss, Rediscovery & Transformation of a Work Tradition », London: Tavistock Publications.

- WEBER M. (1968), « Economy and Society : an Outline of interpretive Sociology », New York, Bedminster Press.

- WEGMANN G. (2001), « Le contrôle de gestion stratégique. Contributions théoriques, instrumentales et empiriques à la résolution de la problématique de l’articulation entre le management stratégique et le contrôle de gestion », thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Paris, université Paris 1, Panthéon-Sorbonne, septembre.

- WESTPHAL J.D., GULATI R. et SORTELL S. M. (1997), “Customization of conformity? An institutional and network perspective on the content and consequence of TQM adoption”, *Administrative Science Quarterly*, n°42, p. 366-394.

- WILLIAMS, S. (2001), « Drive Your Business Forward with the Balanced Scorecard », *Management Services*, (45)6, 28-30.

ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entrevue semi-dirigée

Objectif de la rencontre: Dans le cadre de notre étude sur le Tableau de Bord Prospectif (TBP), notre entrevue cherche à recueillir, auprès des participants, les informations relatives à l'introduction du TBP au sein des organisations. Notre entrevue avec des questions préétablies, se déroule en trois parties. Nous tenons à préciser que ces questions ne nous servent que de supports.

Partie 1 : Votre parcours professionnel

- Quelle est votre formation ?
- Quel est votre champ d'expertise ?
- Quelles sont vos compétences clés ?
- Comment votre parcours a-t-il influencé votre expertise et/ou vos compétences clés ?

Partie 2 : Le Tableau de Bord Prospectif (TBP) et vous

- Combien de fois avez-vous utilisé le TBP ?
- Dans quel (s) contexte (s) l'avez-vous utilisé ? (Où ?)
- Quand l'avez-vous utilisé pour la première fois ? (Année)
- L'utilisez-vous fréquemment ?
- Que pensez-vous globalement de cet outil ?

Partie 3 : Le Tableau de bord Prospectif dans l'organisation

- L'introduction du TBP dans les organisations modifie-t-elle les relations entre les individus ?
- Si oui, paraissent-elles visibles ?
- Si oui, comment ces nouvelles relations se matérialisent-elles ?
- Comment les individus réagissent-ils à ces rapports ?
- Ces rapports ont-ils un (des) incident (s) sur les individus ?
- Quels sont les effets de ces rapports sur le bien être des travailleurs ?
- Quels sont les impacts de ces rapports sur l'organisation ? (culture, communication)
- Quels sont les impacts de ces rapports sur la performance organisationnelle ? (résultats et atteinte des objectifs)
- Pensez vous que l'introduction du TBP rigidifiera l'entreprise ? (mise en place d'un management d'accompagnement forcé, création de postes de contrôle intermédiaires et pyramidaux,)
- Les organisations sont-elles, dans ce cas, encore performantes ?

Partie 4 : Le Tableau de bord Prospectif, un outil formalisant

- Pensez-vous que le TBP permet de structurer, de formaliser voire réorganiser l'organisation ?

- Cette structuration a-t-elle des effets positifs sur l'organisation ?
- Quelle est la forme de cette structuration et formalisation sur les individus ?

Annexe 2 : Lettre de remerciements aux participants



Montréal, le 17 mai 2016

Objet: Remerciements pour l'entrevue accordée sur le Tableau de Bord Prospectif.

Madame, Monsieur,

Au nom de mon directeur de mémoire, le professeur Alaric Bourgoïn, et moi-même, Mantote Sambiani, nous vous remercions d'avoir pris le temps de me rencontrer afin de répondre à mes questions et de me donner vos impressions sur le Tableau de Bord Prospectif. Les réponses ainsi que les récits que vous m'avez fournis, m'ont permis de mieux comprendre les éléments de l'implantation du Tableau de Bord Prospectif (TBP) au sein des organisations.

Suite aux entrevues fortes intéressantes, je finalise actuellement la rédaction de mon mémoire qui, je l'espère, sera déposé le mois prochain. Ainsi, dans les mois suivant le dépôt, j'aurai le grand plaisir de vous faire parvenir ce travail auquel vous avez grandement contribué. Vous pourrez également trouver un exemplaire de ce dernier à la bibliothèque de HEC Montréal située sur la rue Côte Sainte-Catherine.

Je vous prie d'agréer Madame, Monsieur, mes sincères salutations.

Mr Mantote Sambiani
Étudiant M.Sc. Stratégie

