



Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle

Aurélien Ragaïgne, Ewan Oiry, Amaury Grimand

DANS **COMPTABILITÉ CONTRÔLE AUDIT 2014/2 Tome 20**, PAGES 9 À 37
ÉDITIONS **ASSOCIATION FRANCOPHONE DE COMPTABILITÉ**

ISSN 1262-2788

ISBN 9791093449012

DOI 10.3917/cca.202.0009

Date de mise en ligne : 02/09/2014

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2014-2-page-9?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Association Francophone de Comptabilité.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle

Constrain and empower: the dual dimension of control tools

Aurélien RAGAIGNE*, Ewan OIRY** et Amaury GRIMAND***

Résumé

Les travaux de Michel Foucault ont fondé un courant de recherche qui a mis en évidence les mécanismes permettant aux dispositifs de contrôle de contraindre les individus. Le lien entre savoir et pouvoir joue un rôle majeur dans cette dynamique. Cet article propose d'enrichir ces travaux avec ceux d'Armand Hatchuel qui a prolongé la réflexion que Michel Foucault a réalisée sur ce lien. Les savoirs ont en effet, une double facette : ils contraignent mais, par leur dimension réflexive, ils habilite aussi les salariés. Les savoirs leur permettent de développer de nouveaux comportements qu'ils ont eux-mêmes définis. Sur cette base conceptuelle, notre recherche souligne que

Abstract

The work of Michel Foucault highlighted how control mechanisms constrain people. The link between knowledge and power plays a major role in this dynamic. In this paper, we propose to enrich this work by linking it with Hatchuel's theoretical developments. Hatchuel deepened reflection on this link developed by Michel Foucault. Indeed, knowledge has a double aspect: it constrains but, by its reflexive dimension, it also empowers employees. Knowledge may allow them to develop new self-defined behaviors. Based on those concepts, our research emphasizes that control tools have this double dimension of constraint and empowerment. The analysis of these dimensions appears as a particularly important key for

* Maître de conférences, CEREGE, IAE de Poitiers

** Professeur à l'Université de Poitiers, CEREGE, IAE de Poitiers

*** Professeur à l'Université de Poitiers, CEREGE, IAE de Poitiers

les outils de contrôle ont simultanément cette double dimension de contrainte et d'habilitation. L'étude de ces dimensions apparaît ainsi comme une clé particulièrement importante pour l'analyse des usages des outils de contrôle. Dans cet article, nous présentons deux études de cas mettant en évidence cette double dimension d'habilitation et de contrainte. Les données collectées ont été obtenues à partir d'entretiens semi-directifs et d'études documentaires approfondies. La première étude de cas montre qu'un outil de contrôle des compétences initialement conçu dans une logique d'habilitation peut être utilisé dans une optique plus contraignante. Inversement, la deuxième étude de cas montre qu'une enquête de satisfaction, un outil initialement plutôt orienté vers la contrainte, peut aussi habiliter les salariés. Dans la discussion, ces résultats empiriques sont utilisés pour enrichir la littérature existante sur l'articulation des dimensions habilitante et contraignante des outils de contrôle.

MOTS-CLÉS : CONTRAINDRE – HABILITER – CONTRÔLE – FOUCAULT – HATCHUEL

analyzing the use of control tools. In this paper, we present two case studies highlighting those double dimensions of empowerment and constraint. The collected data were obtained from semi-structured interviews and documentary data. The first case study shows that a competencies control tool originally developed in empowerment logic can be used in a more constraining way. Conversely, the second case study shows that satisfaction survey, a tool initially rather constraint oriented can also empower employees. The discussion section stresses that the empirical results enrich the existing literature on the articulation of the dimension of constraint and empowerment in control tools.

KEYWORDS: CONSTRAIN – EMPOWER – CONTROL – FOUCAULT – HATCHUEL

Correspondance : IAE de Poitiers
20, rue Guillaume VII le Troubadour
86 022 Poitiers Cedex

* araigne@iae.univ-poitiers.fr
** eoiry@iae.univ-poitiers.fr
*** agrimand@iae.univ-poitiers.fr

Remerciements : Les auteurs tiennent à remercier Jérôme Méric pour son travail de relecture de notre article ainsi que ses suggestions d'amélioration.

Introduction

Cette recherche étudie le déploiement de deux outils de contrôle dont les usages ont évolué entre leurs présentations initiales par les prescripteurs des démarches et leurs utilisations dans les services. Ces deux études de cas portent sur un outil de rémunération des compétences dans une entreprise pétrochimique et une démarche qualité dans une collectivité territoriale. Il s'agit de cas orientés vers le contrôle des ressources humaines et de la qualité, dans deux organisations distinctes, étudiées dans une optique longitudinale. Cette recherche vise ainsi à comprendre pourquoi les prescriptions de départ ont été ajustées au cours du déploiement des outils.

Notre travail se propose d'étudier et de comparer ces cas au travers de la logique des usages habilitant et contraignant des outils de contrôle (H-C dans la suite de l'article). Les outils de contrôle sont, en effet, présentés comme ayant pour objectif d'influencer et d'orienter les comportements des acteurs d'une organisation. Toutefois, ils permettent de produire des informations nouvelles facilitant le pilotage des organisations et les dynamiques d'apprentissage. Ces usages apparaissent notamment dans les travaux montrant les multiples fonctions du contrôleur de gestion (Bollecker, 2007 ; Fornerino & Godener, 2006).

Cette perspective des usages H-C est également évoquée dans les travaux de Simons (1995) pour qui les leviers de contrôle s'inscrivent dans un champ de tensions contradictoires entre focalisation de l'attention et saisie d'opportunités, d'une part, stratégie délibérée et stratégie émergente, d'autre part. A titre d'exemple, les systèmes de contrôle diagnostique permettent de coordonner la mise en œuvre des stratégies délibérées en focalisant l'attention sur les incertitudes stratégiques et les opportunités nouvelles. *A contrario*, les systèmes de contrôle interactifs mettent l'accent sur les incertitudes stratégiques susceptibles de provoquer l'émergence de nouvelles stratégies. Pour Simons (1995), le langage comptable remplit deux fonctions correspondant à deux types de leviers, un langage coercitif via les systèmes de contrôle diagnostique et un langage émancipateur via les systèmes de contrôle interactifs (Dambrin & Loning, 2008). Dans cette conception, les leviers de contrôle existent indépendamment des usages que les managers en font. En particulier, Simons n'a pas étudié les modalités par lesquelles les managers apprennent eux-mêmes (Dambrin & Loning, p. 134).

Dans cet article, nous proposons d'analyser les usages H-C des outils de contrôle à l'aide des travaux de Michel Foucault. Nous nous intéressons à la façon dont les managers utilisent ces outils plutôt qu'à la nature des leviers de contrôle mis en œuvre. Les travaux de Michel Foucault ont, en effet, été particulièrement importants pour une meilleure conceptualisation des mécanismes concrets par lesquels ce contrôle parvient à être effectif. Ils soulignent en particulier le rôle central que la relation savoir-pouvoir joue dans cette dynamique. Ces analyses ont été approfondies par des travaux qui se sont attachés à préciser la nature de ce pouvoir (Haggerty & Ericson, 2000 ; Rouleau, 2007 ; Townley, 1993). Toutefois, cette littérature reste principalement focalisée sur les dimensions contraignantes du pouvoir. Bien que ces travaux évoquent la possibilité pour les individus de résister à ces dispositifs disciplinants (Hoskin & Macve, 1986), ils n'analysent pas en détail les savoirs nouveaux et les comportements auto-définis qu'ils développent. Si la dimension contraignante a été particulièrement étudiée, la dimension habilitante et l'articulation de ces deux dimensions sont quelque peu passées sous silence.

Tout en capitalisant sur ces travaux, nous proposons dans ce texte de prolonger cette réflexion en l'articulant avec les concepts développés par Armand Hatchuel. En effet, Armand Hatchuel a prolongé les réflexions que Michel Foucault avait faites en reprenant à son compte l'idée foucauldienne selon laquelle le lien entre savoir et pouvoir est fondamental pour appréhender les mécanismes qui permettent la mise en œuvre du contrôle. Il souligne que les savoirs ont toujours une double dimension : ils contraignent mais ils habilent aussi. Les savoirs rendent ainsi les acteurs capables d'adopter un positionnement réflexif qui leur permet de transformer l'outil de contrôle lui-même et pas seulement de le subir ou d'y résister.

Dans cet article, notre ambition est de mettre au premier plan cette double dimension des savoirs – ils contraignent et ils habilent – et d'en tirer des enseignements quant aux usages des outils de contrôle. *In fine*, notre objectif est de montrer que les dimensions H-C ne doivent pas être opposées mais sont indissociables et interdépendantes.

Après avoir développé sur le plan conceptuel les travaux du courant de recherche initié par Michel Foucault et présenté les travaux d'Armand Hatchuel, nous mobilisons deux études de cas, donnant à voir deux trajectoires contrastées d'outils de contrôle. Dans le premier cas, l'outil de rémunération des compétences, qui avait initialement été conçu dans une logique plutôt habilitante, est progressivement utilisé dans une optique beaucoup plus contraignante. Le second cas rend compte de l'utilisation d'une démarche qualité dans une organisation publique locale. On y constate qu'elle a d'abord été construite et utilisée, dans une logique de contrainte des acteurs. Ces derniers parviennent néanmoins à l'orienter vers une logique beaucoup plus habilitante. Ces résultats nous permettent de développer une discussion sur l'articulation de ces usages H-C.

1. La littérature portant sur les usages H-C des outils de contrôle

Le courant de recherche initié par Michel Foucault a joué un rôle important pour mieux comprendre les processus concrets par lesquels les outils de contrôle sont contraignants. Ces travaux mettent en évidence que les usages de ces outils peuvent être différents de ce que les concepteurs initiaux prévoient. Les utilisateurs improvisent et résistent lors de leurs déploiements. Toutefois, ce courant n'a pas analysé en détail le fait que ces outils habilent les acteurs. Nous complétons donc ces recherches en utilisant les travaux d'Armand Hatchuel pour montrer que les outils habilent aussi les acteurs en favorisant l'adoption d'une posture réflexive qui transforme les outils de contrôle eux-mêmes.

1.1. Les usages des outils de contrôle dans le courant initié par Michel Foucault

Les travaux de Foucault ont trouvé une résonance particulière dans les champs de la comptabilité, du contrôle et de l'audit parce qu'ils mettent en évidence les techniques d'exercice du pouvoir et les formes de subjectivation imposées aux individus dans maintes sphères de la société (Gendron & Baker, 2005 ; Pezet, 2004). Ces travaux constituent ainsi une base stimulante pour des recherches

s'attachant à analyser les usages contraignants des outils de contrôle (Coopey & McKinlay, 2010 ; Townley, 1993). Ils soulignent que le pouvoir s'exerce plus particulièrement à travers la prolifération de micro-dispositifs qui disciplinent l'action des individus.

L'analyse de Foucault s'appuie sur une étude approfondie de la relation entre savoir et pouvoir (Foucault, 1975, 1976, 1984). Il souligne ainsi que savoir et pouvoir ne peuvent être pensés séparément. Le savoir apparaît comme un des principaux fondements du pouvoir. Symétriquement, c'est le pouvoir qui rend possible et oriente la production de nouveaux savoirs. En particulier, l'exercice du pouvoir permet de recueillir des connaissances sur les individus, à partir de savoirs décomposés. Par le biais de micro-dispositifs de contrôle, ce sont les individus eux-mêmes, rendus transparents et isolés, qui donnent des informations sur eux-mêmes et sur les autres. De fait, s'il est impossible d'exercer le pouvoir sans savoir, il est également impossible pour le savoir de ne pas engendrer de pouvoir.

Ces travaux fondateurs ont connu de nombreux prolongements en sciences de gestion. Foucault évoquait d'ailleurs son souhait dans *Surveiller et Punir* (1975) de voir son travail prolongé : « *J'interromps ici ce livre qui doit servir d'arrière-plan historique à diverses études sur le pouvoir de normalisation et la formation du savoir dans la société moderne* » (p. 360).

Même si l'œuvre de Foucault ne peut être réduite à l'analyse de la relation savoir-pouvoir (en particulier, nous ne traitons pas la dimension philosophique, historique et politique de ses travaux), cette relation est particulièrement intéressante parce qu'elle permet de mieux saisir ce qui se joue dans le déploiement des outils de contrôle. Cette perspective est par exemple fondatrice pour le travail de Hopper & Macintosh (1993) qui décrivent la mise en œuvre d'une organisation disciplinaire par Harold Geneen en tant que Directeur *d'International Telephone and Telegraph* dans les années 1960-1970, autour de trois axes de contraintes, à savoir l'art de l'espace cloisonné, de la partition et du rangement. Les travaux d'Ogden (1997) et de Vaivio (1999) sont également représentatifs de cette logique lorsqu'ils montrent la dynamique d'extension du contrôle sur les aspects non financiers (cas des indicateurs de traitement des réclamations clients et de mesure de la relation client).

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, des travaux ont dévoilé les ressorts de l'intériorisation des normes de comportement. Ainsi, la force des outils de contrôle réside dans la mise en visibilité des acteurs et des relations qui les unissent. L'image du panoptique travaillée par Foucault est par exemple reprise par Townley (2004) qui trace une analogie entre cette figure et l'instrumentation de gestion. Cette dernière, par le travail de catégorisation et d'interactions qu'elle engage, permet une mise en visibilité des acteurs, les transforme en entités discrètes, calculables et *in fine* « *gérables* ».

Cette métaphore du panoptique a toutefois été critiquée parce qu'elle repose sur l'hypothèse de l'existence d'un lieu fermé (Brivot & Gendron, 2011 ; Le Texier, 2011) et ne met pas en avant le fait que l'exercice de ce pouvoir est en fait « *rhizomique* » (Haggerty & Ericson, 2000) ou « *capillaire* » (Rouleau, 2007).

Les travaux inscrits dans le courant de recherche initié par Foucault soulignent également que cette discipline fait l'objet d'une résistance de la part des acteurs, ceux-ci étant capables d'improvisation et de réflexivité. Foucault lui-même précise que la discipline produit de la résistance chez ceux qui la subissent. Dans *Histoire de la sexualité. La volonté de savoir*, il écrit : « *là où il y a pouvoir, il y a résistance* » (Foucault, 1976, p. 125). En effet, Foucault envisage parfaitement que l'exercice du pouvoir soit faillible, lacunaire, jamais totalement prévisible et donc susceptible d'être détourné par les acteurs.

souvent analysée comme un moyen de renforcement de la prégnance des normes de comportement dans une perspective dépersonnalisante.

Bien que reconnaissant au savoir une dimension habilitante comme le fait par exemple Townley (1994), ces recherches ne se dotent pas réellement de concepts permettant d'analyser cette dimension. Il nous semble que l'usage d'un outil de contrôle, son inscription dans la pratique quotidienne des acteurs, sa rencontre avec l'organisation dans laquelle elle se déploie, créent des savoirs le plus souvent ignorés du concepteur (élément qui n'est pas pris en compte prioritairement dans les travaux de Townley). Le concept de « *rapport de prescription* », développé par Hatchuel, nous semble précisément de nature à éclairer la dimension productive et habilitante des techniques managériales et sa relation avec leur caractère disciplinant. Cette réflexion est l'objet de la section suivante.

1.2. Le prolongement de la réflexion par les travaux d'Armand Hatchuel

L'articulation du cadre conceptuel d'Hatchuel (1996, 1999, 2003) avec les travaux que nous venons de rappeler nous semble de nature à enrichir le courant de recherche initié par Foucault. Notre démarche vise à ouvrir plus clairement la réflexion vers les usages habilitants des outils de contrôle sans pour autant conduire à perdre les capacités d'analyse de ces recherches sur leurs dimensions contraignantes.

Hatchuel (2003) souligne l'importance de ce qu'il nomme le « *principe d'inséparabilité* ». Ce principe stipule que « *savoirs* » et « *relations* » ne peuvent jamais être pensés séparément. Un outil de gestion n'est pas qu'un vecteur pour produire de la connaissance sur la réalité organisationnelle et instruire les différents actes de gestion (prévoir, décider, évaluer, contrôler), son usage structure et transforme les relations entre acteurs. Ainsi, une enquête d'opinion interne n'est pas qu'un moyen pour appréhender l'état du climat social dans une organisation, son usage peut modifier les relations entre les salariés et la direction. Ce « *principe d'inséparabilité* » (ou « *principe S/R* ») participe de la même logique que le lien entre savoir et pouvoir que nous avons décrit comme fondateur dans les travaux de Foucault. Cette proximité est particulièrement visible dans l'article qu'Hatchuel (1999) a consacré aux travaux de Foucault.

Si les bases des réflexions de ces deux auteurs sont particulièrement proches, en revanche, elles apparaissent quasiment symétriques dans leurs développements ultérieurs. En effet, Hatchuel s'intéresse à la question de la « *réflexivité* » (Hatchuel, 2003, p. 31) et souligne que l'acquisition d'un savoir par un individu conduit à une transformation de sa relation à l'autre, mais aussi une transformation de sa relation à soi par le biais d'un apprentissage susceptible d'influer sur l'identité propre de l'individu, ainsi que sa compréhension des autres et de son environnement (Rabardel, 2005).

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la réflexivité et la résistance sont présentes dans l'analyse de Foucault (Kosmala & McKernan, 2011 ; Ragaigue, 2011). Toutefois, à la lumière des travaux d'Hatchuel (1996 ; 1999 ; 2003), on perçoit que, chez Foucault, elles sont plutôt pensées dans une dynamique qui conduit à renforcer l'emprise de la surveillance et de la discipline. Sans aucunement remettre en cause cette dimension, les travaux d'Hatchuel soulignent que la réflexivité peut aussi être orientée vers la créativité, vers l'imagination et donc vers le contournement de ces mêmes normes de comportement. Le cas échéant, cela peut conduire à la remise en cause des dispositifs de contrôle et la proposition de moyens d'orientation de comportements alternatifs à ceux qui sont en place.

De notre point de vue, les travaux d'Hatchuel conduisent donc à compléter ceux du courant initié par Foucault. Ils mettent en évidence que l'apprentissage donne la possibilité aux salariés d'acquérir des ressources qui leur permettent de contourner, discuter et remettre en cause les techniques d'exercice du pouvoir qui leur sont imposées. En décrivant un acteur « *réflexif* », Hatchuel souligne les rôles complexes, parfois imprévisibles et innovants que les acteurs peuvent tenir dans les organisations.

Ces éléments amènent Hatchuel à compléter les travaux du courant de recherche initié par Foucault en proposant notamment la notion de « *rapport de prescription* » (Hatchuel, 1996, p. 107). Les rapports de prescription sont des rapports inégalitaires puisque l'un des acteurs est prescripteur tandis que l'autre subit la prescription, mais ils ne sont pas totalement arbitraires. En effet, quel que soit son caractère contraignant, lorsqu'il est mis en œuvre, un rapport de prescription entraîne « *sa propre crise* ». Le savoir que le prescripteur a investi dans sa prescription est systématiquement déstabilisé et mis en discussion par les savoirs imprévisibles développés par les utilisateurs de la prescription.

Le mécanisme de cette crise systématique du rapport de prescription est décrit de la manière suivante par Hatchuel (1996). En appliquant la prescription, l'utilisateur qui subit cette prescription acquiert un savoir spécifique sur celle-ci. Mieux que le concepteur de cette prescription il apprend et identifie les cas dans lesquels cette prescription est efficace et ceux où elle ne l'est pas. Il peut même identifier les points sur lesquels il serait nécessaire de transformer cette prescription pour qu'elle fonctionne mieux. La prescription, pour être efficace, suppose donc d'être complétée, amendée par l'utilisateur, qui s'en saisit, en investit les failles, les non-dits, les incohérences. Cette nécessité de compléter la prescription fait entrer en crise le rapport de prescription puisque la prescription, qui était supposée parfaite, ne l'est pas en réalité. Elle est déstabilisée par l'irruption des savoirs imprévus des utilisateurs.

Hatchuel (1996) met en évidence qu'il existe deux manières très différentes de sortir de cette crise du rapport de prescription. La première consiste en une déconnexion entre la prescription et l'activité réelle de celui qui la subit. Celle-ci se produit lorsque le concepteur de la prescription refuse de reconnaître la légitimité du savoir que l'utilisateur a acquis sur cette prescription et refuse donc d'utiliser ce savoir pour la transformer. En réaffirmant la supériorité de son savoir de concepteur, celui-ci garde intacte sa prescription initiale mais il la rend inopérante, puisqu'elle n'est pas respectée par celui qui est censé s'y soumettre.

La seconde solution consiste en la reconnaissance par le concepteur de la validité du savoir de l'utilisateur et en la mobilisation de celui-ci, afin de produire une seconde version de la prescription qui intègre les propositions de transformations faites par l'utilisateur. Cette sortie de crise est temporaire puisque la prescription amendée va être à son tour utilisée. Les utilisateurs vont à nouveau produire des savoirs imprévisibles et donc entraîner une crise de ce nouveau rapport de prescription. Ce concept inscrit donc la prescription et ses usages dans une boucle dynamique de création et de confrontation des savoirs.

Le concept de « rapport de prescription », la crise qui le caractérise et les solutions d'ajustement qui existent pour la résoudre apparaissent donc comme une grille de lecture particulièrement intéressante pour enrichir le courant initié par Foucault.

2. La présentation des deux outils de contrôle étudiés

Nous allons maintenant présenter les données empiriques que nous avons rassemblées pour illustrer concrètement comment les travaux d'Armand Hatchuel permettent d'enrichir les réflexions de Michel Foucault et conduisent finalement à considérer que les outils de contrôle présentent une double dimension d'habilitation et de contrainte.

2.1. Les données collectées

Nos objets de recherche sont des phénomènes sociaux complexes qu'il faut inscrire dans leur contexte organisationnel. Il s'agit d'une première caractéristique qui favorise le recours à l'étude de cas (Ragin & Becker, 1992). Les frontières conceptuelles, spatiales et temporelles de ces phénomènes ne sont pas immédiatement et aisément définissables. Elles sont très largement dépendantes du contexte dans lequel le phénomène étudié a lieu. Notre démarche vise à accéder aux interprétations des acteurs en se fondant sur un accès à de multiples sources d'information. Par cette méthodologie interprétative, l'objectif est de recueillir la perception des acteurs à propos du déploiement des outils de contrôle.

Afin de rendre plus visibles les phénomènes que nous analysons, nous avons choisi de présenter et comparer deux études de cas de déploiement d'outils de contrôle apparaissant comme opposées dans leurs évolutions des usages H-C. Ces deux cas sont en effet marqués par une évolution des usages habilitant et contraignant entre leurs présentations initiales par les prescripteurs des outils de contrôle et leurs utilisations dans les services.

La dimension habilitante est appréhendée dans cette recherche comme un usage marqué par l'apprentissage d'acteurs adoptant un positionnement réflexif et contribuant à redéfinir le fonctionnement de l'outil lui-même. La dimension contraignante constitue un usage caractérisé par l'orientation et l'influence des comportements d'acteurs.

Les données recueillies dans ces deux études de cas (nommées E1 et E2 dans la suite de l'article) l'ont été sur la base d'une étude documentaire et d'entretiens semi-directifs (tableau 1).

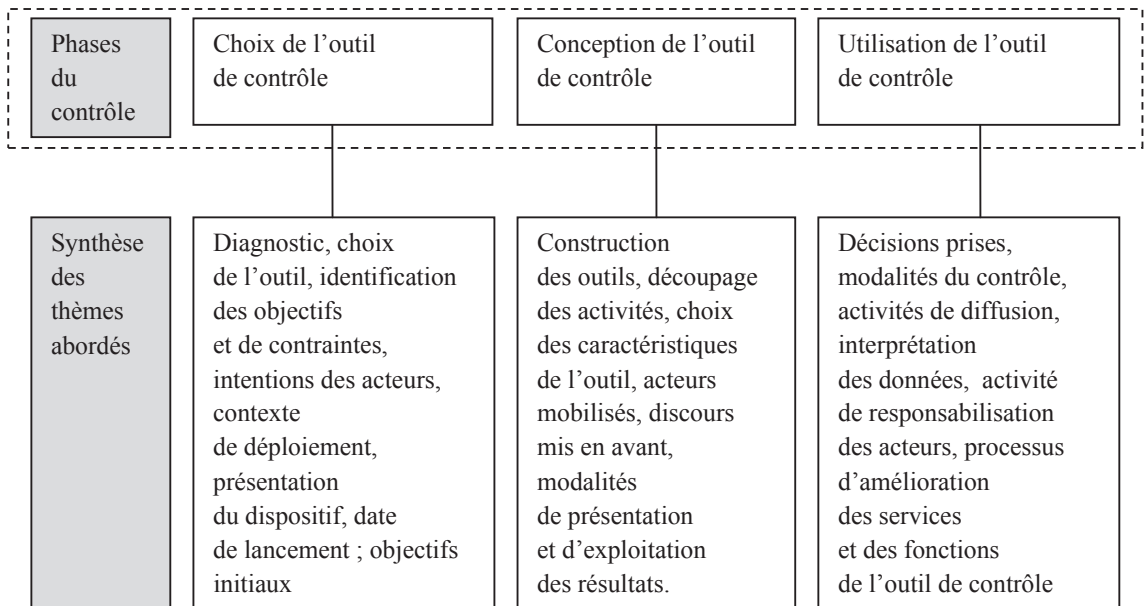
L'étude documentaire a permis de rassembler les principales informations formelles sur ces organisations (historique, principaux chiffres clés, etc.). Une synthèse de ces données figure en *Annexe 1*. Des entretiens semi-directifs ont ensuite été réalisés. Ils sont en effet indispensables pour analyser les phénomènes dans leurs contextes et la logique d'argumentation des acteurs (Burgess, 1982 ; Stake, 1994). La méthodologie a consisté à mener une série d'entretiens auprès des prescripteurs, concepteurs et utilisateurs des outils. Nous mentionnons dans la suite du texte, des extraits d'entretiens en précisant à la fin des citations les initiales et les fonctions de la personne citée.

Une triangulation des données a permis de mettre au jour les logiques sous-jacentes à la construction et à l'utilisation des outils, d'identifier ses principales caractéristiques et les éléments structurants qui les composent. Les données sont collectées par le biais d'une grille d'entretien dont une synthèse des thèmes figure dans le schéma ci-dessous (figure 1).

Tableau 1
Les données collectées

	E1	E2
Documents collectés	Documents de présentation générale de l'entreprise ; bilan social ; déclaration n° 2483 intitulée « <i>participation au développement de la formation professionnelle continue</i> » (récapitulatif des montants alloués à la formation) ; principaux textes concernant la gestion interne de l'emploi ; supports de communication interne, etc.	Plan stratégique à horizon 2015 ; rapports d'évaluation (synthèse des données portant sur la satisfaction des usagers) ; guide d'évaluation et de rédaction administrative ; rapport d'activité du service solidarité ; dossier de presse ; fascicule de communication ; compte rendu de réunion ; notes en Comité Technique Paritaire
Entretiens semi-directifs	19 entretiens semi-directifs Interlocuteurs interrogés : le directeur de l'usine en tant que prescripteur de la démarche, le <i>change manager</i> (cadre du service RH chargé de la conception et mise en œuvre de l'outil), le DRH en poste lors de la conception de l'outil, le DRH actuel de l'entreprise, le responsable du service maintenance (encadrant les chefs d'équipe), les chefs d'équipe de maintenance (encadrant les techniciens) (3), les techniciens de maintenance (9), les délégués syndicaux (2)	12 entretiens semi-directifs Interlocuteurs interrogés : le chargé de mission « <i>relations usagers</i> », les deux responsables des Unités Territoriales de la Solidarité (UTS), le responsable du service d'Accompagnement Educatif à la Parentalité (AEP) concerné par la démarche qualité et le responsable du service « <i>Conseil de gestion et Évaluation</i> », un représentant du personnel, les deux agents référents d'accueil et le Directeur de la solidarité

Figure 1
Les thèmes abordés lors des entretiens



La collecte des données portait sur l'évolution du déploiement en étudiant les logiques de choix, les modes de conception et l'utilisation des outils de contrôle. La phase de choix vise à comprendre les éléments sur lesquels se fondent le contrôle et les motifs de mise en œuvre (étude des éléments intentionnels du contrôle en remontant aux intentions qui fondent la décision de lancement de l'outil). Quant à l'étape de conception, il s'agit de comprendre comment s'élabore le contrôle et la logique de choix de ses caractéristiques (éléments contrôlés, moments de remontée des informations). Enfin, la phase d'utilisation vise à comprendre les apports dans l'exploitation des données issues du contrôle et les éléments sur lesquels se fondent l'interprétation et les difficultés de l'outil.

Cette liste de thèmes permet au chercheur de vérifier qu'il n'a pas oublié de thèmes ou de moduler l'ordre des thèmes afin de bien gérer le temps imparti à l'entretien. Le chercheur a été particulièrement attentif aux non-dits, aux hésitations des interviewés et s'est attaché à créer un climat d'empathie et de confiance avec les interviewés (ex : possibilité de conserver l'anonymat des interviewés pour faciliter la parole des acteurs, de ne pas suivre la liste des thèmes dans le déroulement de l'entretien afin de s'adapter aux propos de l'interviewé).

Pour ce qui concerne l'entreprise pétrochimique [E1], l'étude porte sur un outil de contrôle des compétences mis en œuvre dans le service maintenance de l'usine. Des entretiens ont été menés avec l'ensemble des types d'acteurs ayant joué un rôle dans la conception de l'outil (*change manager* en tant que pilote et responsable du projet initial, directeur d'usine en tant que prescripteur de l'outil, Directeur des Ressources Humaines (DRH) de l'époque, et différents responsables hiérarchiques impliqués dans la conception de l'outil). Nous avons aussi interrogé les principaux utilisateurs de l'outil (les chefs d'équipe, les salariés, le DRH actuel et les délégués syndicaux).

Concernant la collectivité locale [E2], l'étude porte sur une démarche qualité déployée au sein du pôle « *Enfance – Famille* » intégrée à la Direction de la solidarité (son directeur étant le prescripteur de la démarche). La structure étudiée inscrit son intervention dans le cadre d'une mission locale de service public. Le pôle « *Enfance – Famille* » est en effet garant des politiques de prévention de la jeunesse et assure la surveillance prénatale des futures mères, le suivi des jeunes enfants et l'aide aux familles en difficulté. Il coordonne et finance également la protection des mineurs en danger dans le cadre d'un Schéma départemental Enfance-Famille-Jeunesse.

Les entretiens ont été menés auprès du prescripteur de l'outil (Directeur de la solidarité), des concepteurs (chargé de mission « *relation des usagers* » puis responsable du service « *Conseil de gestion et Évaluation* » lors de la phase d'ajustement) mais également auprès des principaux utilisateurs (membres du groupe projet comprenant les responsables des services UTS et AEP concernés, le Directeur de la solidarité ainsi que les deux agents d'accueil particulièrement sollicités pour le déploiement de la démarche).

Pour traiter les entretiens, nous avons identifié des thèmes de codage et réparti les données entre ces différents thèmes en suivant les étapes proposées par Hatchuel, à savoir la prescription, l'utilisation (marquée par la crise du rapport de prescription) et la sortie de la crise du rapport de prescription. Lors de cette étape de codage, nous avons réalisé un certain nombre de changements dans la liste des thèmes. Un premier niveau de codage a été utilisé pour réduire la diversité des données et résumer des parties importantes des entretiens. Ensuite, ce codage a permis de regrouper les informations portant sur chaque étape.

2.2. Les outils de contrôle étudiés

L'outil de contrôle des compétences [E1] a été conçu et utilisé dans une usine pétrochimique française, filiale d'un groupe américain. Ce secteur d'activité est très fortement capitalistique. Le coût de la main-d'œuvre représente environ seulement 10 % du prix de revient de la tonne de plastique fabriquée, c'est-à-dire deux fois moins que le coût de transport (Source : DRH). Inversement, tout arrêt de fonctionnement de l'usine produit un manque à gagner majeur (environ 1 million de dollars de manque à gagner par jour d'arrêt). De ce fait, toute innovation sociale qui permet de développer les savoirs des salariés, de les aider à fiabiliser les outils de production, qui améliore leur motivation ou leur permet de réagir de manière plus efficace aux événements auxquels ils sont confrontés, a un effet direct sur la rentabilité de l'entreprise. Même si ces innovations ont un coût salarial, elles sont intéressantes pour la direction car elles restent relativement peu coûteuses par rapport aux gains réalisés grâce à une production plus élevée.

Ce lien entre innovation sociale et performance économique de l'entreprise est si prégnant que, dès les années 1970, ce groupe pétrolier américain s'est doté d'un service spécialisé dans le « *développement de l'organisation* » (OD). Au sein de ce service, un groupe de travail international (composé de texans, australiens, français, etc) s'est structuré pour synthétiser les caractéristiques d'une « *Plant of the future* » (« *l'usine du futur* »), qui comprenait l'enrichissement du travail des opérateurs, la rémunération des compétences et la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

L'usine étudiée a pour autre caractéristique d'être « *grass root* », c'est-à-dire construite sur un champ, à partir de rien. Or, cette absence de contrainte a conduit la direction de ce groupe à considérer que cette usine constituait un terrain parfait pour mettre en œuvre les concepts travaillés par le service OD. Le représentant français de ce groupe de travail a donc été appelé par la direction de cette usine pour y concevoir l'organisation du travail, les politiques et les outils ressources humaines. Aujourd'hui, il affirme clairement : « *nous avons carte blanche* ». Il a, entre autres, construit un outil de contrôle des compétences pour les techniciens de maintenance. Le contenu de cet outil peut être synthétisé de la manière suivante (encadré 1).

Encadré 1

La description de l'outil de contrôle des compétences [E1]

Éléments composant l'outil de contrôle des compétences

- 1 – Deux types d'axes pour organiser les compétences :
 - Des axes « techniques » : un axe spécifique est établi pour chaque métier (instrumentation, électricité, mécanique, etc.). Cependant, chaque technicien de maintenance peut cumuler plusieurs métiers : c'est le « *multiskill* » (instrumentation et électricité et mécanique).
 - Un axe « maîtrise du job » qui répertorie des compétences communes à l'ensemble des métiers de l'entreprise (informatique, sécurité, qualité...)
- 2 – Trois échelons sur chaque axe :
 - Chaque axe est découpé en trois niveaux de compétences de difficulté croissante
- 3 – Des coefficients pour rémunérer les compétences :
 - Chaque échelon acquis dans un axe (technique(s) ou maîtrise du job) attribue au salarié le coefficient de la convention collective immédiatement supérieur.

Ce référentiel comprend plusieurs niveaux de compétences (dénommés « échelons »). Il permet au management intermédiaire de valider les compétences individuelles de ses subordonnés et d'en déduire le coefficient à leur attribuer. En fonction des besoins de l'entreprise et des attentes de chaque salarié, le management intermédiaire propose une progression de carrière et définit les besoins en formation qui y sont associés. Au cours de l'entretien d'appréciation, l'augmentation salariale individuelle est déterminée et un comité de suivi paritaire est chargé de résoudre les conflits éventuels.

L'outil de contrôle qualité [E2] porte sur le déploiement d'une charte d'engagement qualité et d'une enquête de satisfaction déployée au sein du pôle « *Enfance – Famille* » de la Direction de la solidarité. Le déploiement de l'outil consiste en l'expérimentation du dispositif dans un premier temps, auprès de deux Unités Territoriales de la Solidarité (UTS) et du service d'Accompagnement Educatif à la Parentalité (AEP), puis sa généralisation au sein de l'ensemble des services de la direction (au-delà du pôle « *Enfance – Famille* »).

La direction de la solidarité est répartie sur le territoire via des unités spécialisées sur des secteurs géographiques, appelés UTS. Ces unités comprennent des personnels de proximité d'accueil et des agents spécialisés dans l'accompagnement des familles. Les services UTS étudiés sont chargés de « *mettre en œuvre les missions du Conseil Général en matière d'orientation, d'insertion, de protection, de prévention et d'autonomie en faveur de l'enfance et de la famille* » (rapport annuel d'activité). Le Conseil Général comporte sept UTS, les deux UTS étudiés étant situés en zone péri-urbaine.

Intégré à la Direction de la solidarité, le service d'AEP est destiné aux parents afin de les aider et de les soutenir dans leurs responsabilités éducatives et de leur permettre de mieux comprendre la relation avec leurs enfants et adolescents dans le cadre d'un contrat d'intervention. Le service d'AEP met en place une mesure consistant en des entretiens regroupant travailleurs sociaux, parents et enfants en situation de difficultés parentales. Pendant toute la durée des interventions auprès de la famille, le service de la collectivité coordonne les interventions des travailleurs sociaux (préparation des mesures d'AEP via une présentation du dispositif, gestion des informations signalantes telle qu'une exclusion de l'enfant de l'établissement scolaire, recherche des solutions internes à la famille).

Le déploiement de la démarche de contrôle s'inscrit dans le cadre d'une politique globale initiée dès 2007 portant sur l'amélioration de l'accueil au sein du Conseil Général (comportant notamment une remise à plat du plan de formation et une mise en place de séminaires d'encadrement). Le contenu de l'outil qualité est synthétisé dans *l'encadré 2* ci-dessous.

En lançant l'outil qualité, l'objectif du Directeur de la solidarité en tant que prescripteur, est au départ d'initier une « *nouvelle culture de travail* » orientée vers la qualité des services rendus auprès des usagers. Le projet initial vise la généralisation d'une enquête ponctuelle à périodicité fixe de soumission (annuelle). L'idée est de disposer d'un outil ayant pour objectif de réduire les comportements perçus par le prescripteur comme de la non qualité (ex. : absence de respect de formules de politesse ou de règles d'accueil de courtoisie, multiplicité des interlocuteurs en charge des dossiers des usagers). Cette prescription incitative sur les comportements est mentionnée dans le compte rendu de la réunion du groupe projet « *qualité de la relation à l'utilisateur* », réunion portant sur le lancement du dispositif qualité à laquelle participaient le chargé de mission « relations usagers », le Directeur de la solidarité et les responsables UTS et AEP concernés : « *Ce projet doit permettre de repenser la politique de relation avec l'utilisateur, afin d'aboutir à une nouvelle organisation et de nouveaux comportements permettant*

Encadré 2

La description de l'outil de contrôle qualité [E2]

Éléments composant l'outil de contrôle qualité

- 1 – Une charte d'engagement comprenant cinq engagements à l'égard du public :
 - un accueil courtois,
 - répondre ou donner un rendez-vous dans un délai maximum de quinze jours avec des accusés de réception,
 - réorienter vers le bon interlocuteur,
 - faciliter les contacts (communiquer nom et numéro de la personne pouvant renseigner ou prendre en charge le dossier),
 - respecter la confidentialité des échanges.

La charte d'engagement qualité a fait l'objet d'une communication par affichage et par fascicule (dépliant explicatif mis à disposition du public sur tous les sites d'accueil).

- 2 – Une enquête de satisfaction ponctuelle auprès de l'ensemble des usagers de deux UTS et du service d'AEP permettant de recueillir de manière pré-structurée, le niveau de leur satisfaction. Il s'agit d'un questionnaire anonyme soumis sur le lieu de l'accueil et remis par les travailleurs sociaux sous enveloppe avec une lettre d'accompagnement du responsable du pôle « *Enfance - Famille* » ainsi qu'une enveloppe timbrée à l'adresse du service pour le retour.

Concernant l'enquête étudiée, 117 questionnaires ont été collectés dont 30 avec commentaires. Les résultats de l'enquête ont été diffusés dans les services concernés, sur intranet, dans le rapport annuel d'activité de la Direction de la solidarité et dans le journal interne de la collectivité.

l'amélioration de la qualité des relations » (compte rendu de réunion). Le chargé de mission « relations aux usagers » en tant que pilote de projet, a ainsi eu comme mission de déployer un outil incitatif sur les comportements des agents en devant s'assurer du respect *a minima* de principes homogènes et normés de qualité édictés dans le cadre de la charte.

3. L'évolution des usages H-C dans les deux études de cas

L'analyse de ces deux études de cas montre que les outils de contrôle étudiés dans leurs usages articulent les dimensions H-C que nous avons identifiées sur le plan conceptuel. Les deux outils présentés suivent cependant des évolutions symétriques.

3.1. La dynamique des usages H-C de l'outil de contrôle des compétences [E1]

L'étude de cas réalisée sur l'outil de contrôle des compétences illustre la dynamique des usages H-C. Cet outil qui avait d'abord été construit dans une logique plutôt habilitante va progressivement acquérir de plus en plus de dimensions attachées à la contrainte.

3.1.1. LA PHASE DE PRESCRIPTION DE L'OUTIL DE CONTRÔLE : L'HABILITATION AVEC QUELQUES ÉLÉMENTS CONTRAIGNANTS

Dans cette entreprise, l'outil de contrôle des compétences a plutôt été pensé et conçu dans une logique d'habilitation des salariés. L'idée de départ est que les salariés ont un capital de compétences et que si l'entreprise leur permet de les mettre en œuvre (en particulier en reconnaissant, valorisant et rémunérant les compétences), les salariés seront gagnants et l'entreprise sera elle-même gagnante (sous forme de gain de productivité et de performance). Comme nous l'avons développé ci-dessus, dans ce secteur d'activité de l'industrie lourde, la fiabilité des machines constitue un facteur clé de la performance globale de l'usine. Plus les machines sont fiables, plus l'usine peut produire de tonnes de plastique et donc, plus elle est rentable et performante. Les savoir-faire des techniciens de maintenance qui sont chargés d'assurer la bonne marche de ces machines sont donc fondamentaux pour la performance de cette entreprise.

Comme on le perçoit immédiatement, cette idée de départ est plus large que le seul outil de contrôle des compétences. Celui-ci ne correspond finalement qu'à la mise en œuvre effective d'une philosophie qui se situe dans une perspective plus vaste et qui est présente dès le début de la création de cette usine. Elle a même reçu un nom : « *Plant of the future* », « *l'usine du futur* ». L'empowerment, l'autonomie, la multivalence, la rémunération des compétences et la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques sont au cœur de la réflexion organisationnelle et stratégique de la direction française de cette usine.

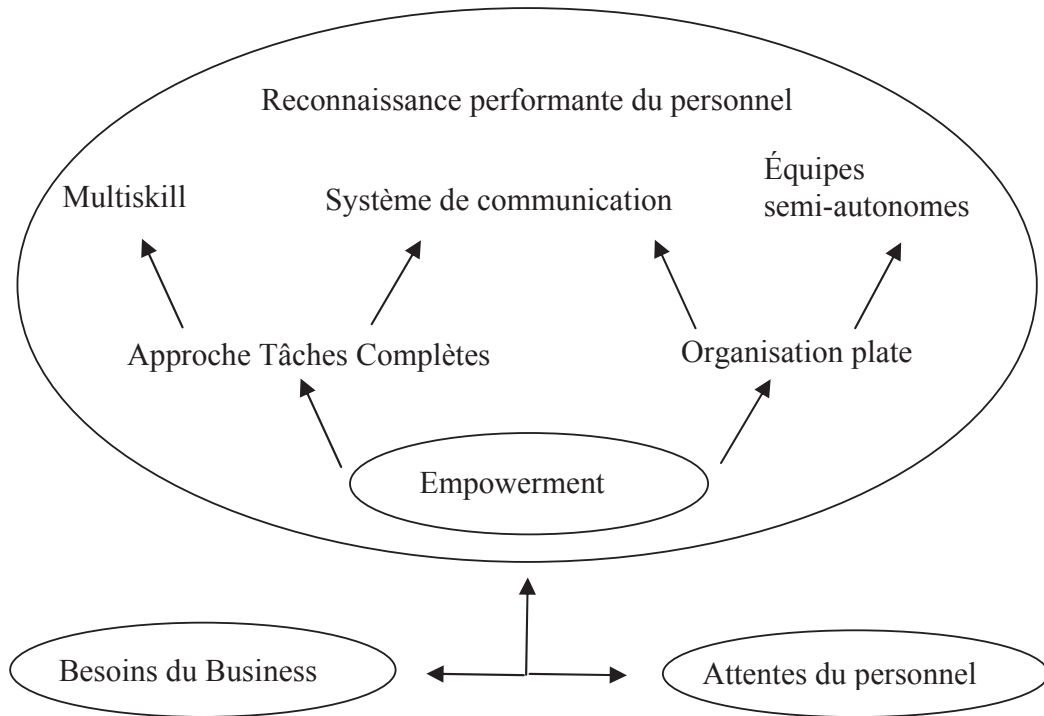
Par exemple, afin de favoriser l'émergence du cercle vertueux reliant les compétences des salariés et la performance globale de l'entreprise, les chefs d'équipe ont été recrutés deux ans avant le démarrage effectif de l'usine. Ils ont ainsi pu participer à la conception des outils de recrutement des futurs membres de leur équipe. Ils ont aussi animé et/ou assisté à la longue période de formation (6 mois) prévue avant le démarrage pour mettre au même niveau tous les nouveaux embauchés. Cette formation était dispensée sur le site de l'usine dans un « *bungalow* » (AV, Chef d'équipe maintenance). Là s'est forgé le mythe du « *Bungalow de formation* » présenté dans les discours actuels des salariés comme le lieu de la construction d'une vision partagée du travail et de la stratégie de l'entreprise.

Parmi les éléments développés au cours de cette formation, un accent particulier était mis sur les concepts organisationnels qui constituent la base de « *l'usine du futur* » que les salariés avaient à réussir (cf. schéma ci-dessous).

Cette philosophie propose la mise en œuvre concrète d'une organisation qui base son développement sur les compétences des salariés. Ce schéma organisationnel qui alloue une part importante à l'autonomie va essentiellement se traduire par un outil de rémunération des compétences pour les techniciens de maintenance. Les *team leaders* (chefs d'équipe) sont directement impliqués dans la construction de cet outil. A cette date, les organisations syndicales ne sont pas présentes dans cette entreprise. Ces outils ne sont donc pas négociés.

Les entretiens réalisés dans cette entreprise mettent en évidence que, dans un premier temps, les usages de cet outil semblent avoir été relativement cohérents avec cette logique habilitante. Quel que soit leur positionnement dans l'organisation, les salariés interrogés considèrent que l'outil de rémunération des compétences a d'abord été plutôt pertinent et performant : « *Le message d'embauche justement c'est qu'ils prenaient en compte le multiskill [...]. Je suis un de ceux à qui ça a profité parce que*

Figure 2
La présentation conceptuelle du cercle vertueux compétences/performances



j'ai eu pas mal de coefficients, ça a été une pente ascendante. [...]. Le multiskill, c'est faire son métier de base et acquérir des compétences dans d'autres directions qui permettent évidemment d'avoir des coefficients et de la rémunération qui augmente... et pour eux [la Direction, Nd'A], c'est intéressant aussi. Quand je suis d'astreinte (obligation professionnelle de disponibilité du salarié à l'égard de l'employeur), ils peuvent m'appeler aussi bien pour l'instrumentation que pour les analyseurs » (YL, Technicien de maintenance).

De nombreux autres verbatims montrent que cette perception fut largement partagée dans cette entreprise à ce moment-là. Ainsi, un *team leader* confirme : « Au début, il y a eu une vraie envie autour de cet outil. On trouvait que les compétences c'était un bon moyen de motiver nos gars [...] Je crois qu'au début, on y a vraiment cru, on pensait que ça pouvait être une nouvelle manière de gérer une équipe » (IC, Team leader maintenance).

Les techniciens de maintenance ont rapidement compris l'intérêt qu'ils avaient à « jouer le jeu des grilles » (HB, technicien de maintenance). L'engagement dans de nouvelles activités et la maîtrise de nouveaux métiers, dès lors qu'ils sont validés par leur hiérarchie, leur permettent d'obtenir une évolution positive de leur salaire et/ou de leur coefficient. De l'autre côté, les *team leaders* interrogés s'accordent pour considérer que cet outil les a aidés à structurer des équipes plutôt compétentes qui leur permettent de répondre aux aléas de l'activité.

Si l'habilitation est très largement dominante et est soutenue par une philosophie solide et élaborée, la contrainte est elle aussi présente. Par exemple, les salariés ne peuvent pas se faire reconnaître et rémunérer n'importe quelle compétence. Le référentiel utilisé pour l'évaluation lors de l'entretien annuel liste un certain nombre des compétences attendues par la direction pour ces techniciens de maintenance (« réaliser un échange standard de pompe », « commenter un plan pour construction », etc.) et c'est uniquement sur celles-ci qu'ils sont évalués et éventuellement rémunérés. Pour certains salariés, cet outil a clairement « accru les exigences de la direction » (TR, technicien de maintenance).

3.1.2. UNE PHASE D'UTILISATION DE L'OUTIL DE CONTRÔLE CARACTÉRISÉE PAR L'ÉMERGENCE D'UN SAVOIR NOUVEAU : LE MULTISKILL « ÉLARGI »

Dans les usages plutôt habilitants de cet outil de contrôle, deux signaux d'alerte apparaissent rapidement lors de la phase d'utilisation. Tout d'abord, les rémunérations dans l'entreprise sont artificiellement élevées puisque la direction accepte de payer de nombreuses heures supplémentaires pour s'assurer d'un démarrage performant de la nouvelle usine. La dimension « contrainte » est ainsi artificiellement minorée et, inversement, le pouvoir habilitant de l'outil est survalorisé. Avec cet outil, tout semble possible, toutes les compétences semblent pouvoir être reconnues.

Mais surtout, l'outil conduit à une trop forte augmentation de la masse salariale. Comme les compétences validées conduisent à une augmentation de rémunération de l'individu, l'outil est rapidement considéré comme « trop » habilitant. Des compétences sont parfois validées très, voire trop facilement : « Bon, c'est clair, qu'il y a certains techniciens pour qui les team leaders n'étaient pas très regardants. Si tu veux vraiment valider des compétences à quelqu'un, tu fais les croix qu'il faut et c'est tout... Certains n'avaient même pas à discuter pour avoir leurs croix » (LB, Technicien de maintenance).

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

Ces signaux d'alarme vont progressivement conduire les *team leaders* à développer des usages moins habilitants. Ils n'abandonnent pas réellement la philosophie initiale. La politique officielle de la DRH est que « les compétences qui sont exercées doivent être validées » (SP, DRH). Toutefois, les *team leader* développent progressivement des usages de l'outil qui sont plus nettement contraignants. L'objectif est désormais de reconnaître et de rémunérer des compétences « utiles au business [...] qui correspondent au business need » (AV, *team leader* maintenance) et non l'ensemble des compétences développées par les salariés quelles qu'elles soient.

Cette phase de crise se caractérise comme prévu par l'émergence de savoirs des utilisateurs non prévus par les concepteurs, en particulier, le *multiskill* « élargi ». Les usages du référentiel révèlent que les concepteurs avaient construit cet outil sur l'hypothèse implicite d'un *multiskill* « réduit ». Celui-ci considère que, pour avoir des équipes efficaces, l'entreprise recherche des salariés experts dans un métier et dotés de compétences assez fortes dans un ou deux autres métiers au maximum. Ce *multiskill* « réduit » correspond à un modèle en « cône », où parmi les six métiers existant en maintenance, chaque salarié ne développe des compétences que dans deux ou trois d'entre eux.

Or, les techniciens de maintenance ont rapidement interprété le *multiskill* dans un sens « élargi ». Les premiers échelons de chaque métier étant systématiquement les plus aisés à obtenir, ils développent des compétences dans tous les métiers (y compris ceux qui n'ont pas beaucoup de rapport avec le métier dans lequel ils ont la compétence la plus forte) afin de bénéficier de la rémunération la plus élevée possible. Ce *multiskill* « élargi » correspond à un modèle en « râteau » qui ne permet pas aussi facilement que le *multiskill* « réduit » d'enclencher un cercle vertueux entre développement des compétences et performance de l'organisation car il fait coexister des compétences dans des métiers qui n'ont que peu d'interactions entre eux.

Le glissement du *multiskill* « réduit » et implicitement attendu au *multiskill* « élargi » et réalisé conduit à un blocage de l'outil : on sentait qu'il ne parvenait pas à développer la performance de l'organisation. Comme l'explique un des *team leaders* maintenance : « On a vu apparaître ce qu'on a appelé des « bricoleurs », c'est-à-dire des gars qui récupéraient les premiers échelons dans un peu tous les métiers de la maintenance. Comme ces échelons sont souvent faciles à acquérir, ça ne leur demandait pas trop d'efforts et la rémunération suivait... Après c'est clair que pour le business c'était moins intéressant... Les « bricoleurs » n'apportent pas toujours beaucoup plus à la performance de l'équipe (AV, Chef d'équipe maintenance).

3.1.3.

LA SORTIE DE LA CRISE DU RAPPORT DE PRESCRIPTION PAR L'AJUSTEMENT DE L'OUTIL DE CONTRÔLE : UNE HABILITATION TOUJOURS EFFECTIVE MAIS UNE CONTRAINTE PLUS PRÉSENTE ET PLUS LÉGITIME

Le constat de la tendance inflationniste de l'outil et l'émergence du *multiskill* « élargi », deux savoirs inconnus des concepteurs, ont incité les concepteurs à reconcevoir l'outil en intégrant ces savoirs. Leur prise en compte a conduit à donner à cet outil une dimension nettement plus contraignante. Trois ans après sa première mise en œuvre, l'outil est révisé pour introduire de puissants mécanismes de freinage de la dynamique habilitante des premières années.

Tout d'abord, l'automatisme du lien entre l'obtention d'un échelon supplémentaire et l'attribution d'un coefficient supérieur disparaît. Pour cela, une nouvelle règle est créée : désormais, le coefficient d'une personne ne se mesure plus à partir de la somme des échelons qu'il a obtenus, quel que soit l'axe de développement choisi (maîtrise du job ou spécialisation). Son coefficient dépend de l'échelon maximum qu'il a obtenu dans une spécialité technique. Le principe initial du *multiskill* se trouve ainsi tempéré par l'affirmation d'un principe de valorisation de la spécialisation professionnelle, qui seule apparaît réellement porteuse d'une dynamique d'évolution salariale. Ensuite, les compétences présentes dans les différentes grilles sont rendues un peu plus strictes et un peu plus rigides. Cette démarche contribue donc à élever le niveau des exigences professionnelles considérées comme indispensables pour se voir attribuer les échelons.

Dans un premier temps, les évolutions formelles des règles régissant l'outil sont acceptées par les personnes concernées, car elles ne remettent pas en cause les fondements de la philosophie habilitante présentée ci-dessus. Sous la supervision de leurs *team leaders*, certains techniciens participent même au processus de révision du contenu des grilles, dans une perspective d'actualisation des compétences qu'elles contiennent. Leur adhésion est en outre favorisée par le fait que ces révisions, allant dans le

sens du ralentissement de leur vitesse d'évolution, se couplent avec une perspective d'allongement de leurs carrières. En effet, dans certains domaines de spécialisation, la création d'un échelon supplémentaire (souvent un quatrième échelon) permet d'offrir des perspectives à un certain nombre de techniciens ayant déjà choisi les années antérieures, de se spécialiser.

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

Sans que la dimension habilitante disparaisse de l'outil de contrôle des compétences, la dimension contraignante (seules les compétences réellement utiles au *business* sont rémunérées) apparaît renforcée à l'occasion de la reconception de cet instrument. Ce cas constitue donc un premier exemple d'articulation étroite des usages H-C dans le déploiement d'un même outil de contrôle.

3.2. La dynamique des usages H-C de l'outil de contrôle qualité [E2]

De manière complémentaire à ce qui vient d'être présenté, l'étude de cas portant sur le contrôle qualité met en évidence que cet outil qui était initialement construit dans une logique plutôt contraignante acquiert progressivement dans les phases d'utilisation et d'ajustement des usages plus habilitants.

3.2.1. LA PHASE DE PRESCRIPTION DE L'OUTIL DE CONTRÔLE : LA CONTRAINTE AVEC QUELQUES ÉLÉMENTS HABILITANTS

L'intention contraignante est apparue avec le déploiement du questionnaire de satisfaction des usagers présenté comme un moyen de suivi de la charte qualité. L'objectif initial était d'inciter les agents au respect de principes qualité prédéfinis, en vue d'obtenir une nouvelle culture de travail tournée vers l'utilisateur. Le chargé de mission « relations aux usagers », en tant que pilote du projet, devait ainsi mettre en place un outil incitatif sur les comportements des agents sur la base des principes édictés dans la charte d'engagement.

Cette démarche constitue pour le Directeur de la solidarité, en tant que prescripteur de l'outil, un système de principes qualité vers lequel les agents des services UTS et AEP doivent tendre (ex. : avoir un accueil respectueux et aimable, respecter la confidentialité des échanges, être disponible). Ce dispositif vise ainsi à formuler des objectifs normés et précis communiqués à l'utilisateur via la charte qualité, le questionnaire de satisfaction étant chargé de vérifier son application : « *L'objectif final est d'atteindre une nouvelle culture de travail. Cette culture de travail doit être tournée vers l'utilisateur par un engagement qui sera vérifié par le biais de l'enquête* » (AC, Directeur de la solidarité).

https://doi.org/10.673/216.179
Association Française de Comptabilité
Téléphone de Contact : 01 47 06 73 21

L'étape de construction du questionnaire de satisfaction a impacté la prescription initialement contraignante de l'outil. Cette phase est intervenue avant l'utilisation des données collectées par l'enquête en devant permettre d'inscrire l'évaluation dans la continuité de la mise en place de la charte d'engagement : « *L'avantage de la charte, on avait un outil sur lequel les gens se référaient pour proposer des pistes pour l'enquête. Là-dessus se sont greffées les enquêtes. Si on avait fait des enquêtes directement, il n'y aurait eu aucun fil directeur* » (CG, Responsable service AEP).

Le chargé de mission a alors constitué un groupe *ad hoc* fonctionnant sur le principe de la « *suppression des barrières hiérarchiques* » (CB). L'objectif est d'assurer de manière participative l'élaboration du questionnaire et la création du protocole d'analyse des résultats, sans que les agents se sentent jugés dans le groupe de discussion. Ce groupe comprend l'équipe projet qualité, un élu et un expert psychologue (en tant que « *personnalités qualifiées* »), ainsi que deux agents « *proches du terrain* » (CB). Par la participation des agents, il s'agit de dépasser leurs réticences, quant à l'image de « *culture du résultat* » imposée par l'outil. Cette image entre en effet en tension avec la dimension service public de la prestation : « *Nous refusons l'emploi du mot « contrôle » qui a une connotation négative pour nous, il faut éviter les démarches de surveillance et de flicage* » (CM, Représentant syndical). Dans la même logique, l'un des agents interrogé évoque le fait que l'enquête ne devait pas faire assimiler « *qualité de service à rentabilité ou rapidité* » (VC, Agent d'accueil).

La volonté d'associer les agents est d'autant plus importante que les responsables de services ont besoin de leur implication pour assurer une remontée fiable des informations collectées par l'outil. La valeur des propos émis par les usagers est dépendante de la qualité du déroulement de l'échange lors de la soumission du questionnaire. La sollicitation des agents vise alors à mobiliser les équipes face à la crainte d'une surveillance accrue : « *Lorsqu'une enquête est commandée, les agents concernés s'interrogent sur son objet, sur les motifs et la légitimité de l'évaluation et sur les critères sur lesquels le service sera jugé* » (LB, Responsable service UTS1).

Afin de surmonter les inquiétudes par rapport au déploiement de l'enquête, le pilote de projet a instauré un dispositif pédagogique (ex. : réalisation de réunions régulières ponctuées de travaux à rendre, déploiement de moyens dédiés tels qu'un espace de dialogue à distance de type *forum*). En déployant ce dispositif, la démarche a permis de faire en sorte que « *les agents référents soient et se sentent concernés par le projet et sa mise en œuvre* » (CG, Responsable service AEP).

Au-delà de la gestion des réticences liées au projet, ce processus d'implication a également fait évoluer l'outil en intégrant des questions non soumises à engagement dans le cadre de la charte qualité. Le groupe a en effet adapté la structure du questionnaire en intégrant deux questions sur les apports des dispositifs de solidarité. Il a dans le même temps supprimé la question portant sur l'adaptation des horaires d'ouverture de l'accueil, afin d'éviter toute rumeur sur un éventuel projet d'extension des horaires d'ouverture. Afin de faciliter l'adhésion au questionnaire, la démarche du pilote de projet a ainsi consisté à déployer un système d'écoute qui ne soit pas ressenti comme artificiel, où les décisions n'étaient pas perçues comme prises à l'avance. De fait, les responsables et les agents sont incités à s'approprier le contenu du questionnaire, quitte à en redéfinir le contenu : « *Notre démarche n'est pas facile. Nous avons intégré des questions qui étaient hors cadre de la charte comme par exemple les questions sur les apports des dispositifs d'aide. [...] Il faut accepter d'être souple dans un tel projet* » (CB, Chargé de mission « relations usagers »).

Les acteurs mobilisés lors de l'élaboration du questionnaire ont ainsi contraint le pilote de projet à réviser la prescription initiale. Le déploiement de l'outil montre des intentions contraignantes (logique incitative de comportements) mais également des usages plus habilitants (intégration de savoirs non identifiés initialement). La phase de prescription signale des intentions initiales relativement claires visant à respecter les critères de qualité d'accueil prédéfinis dans la charte (démontrer que les agents n'ont pas les comportements attendus dans la charte). Ces intentions sont toutefois infléchies avant l'utilisation des données collectées afin de dépasser les réticences des acteurs qui devront assurer le déploiement effectif du questionnaire (adaptation marquée par une déconnexion partielle entre le contenu de la charte et celui de l'enquête).

3.2.2. UNE PHASE D'UTILISATION DE L'OUTIL DE CONTRÔLE CARACTÉRISÉE PAR L'ÉMERGENCE D'UN SAVOIR NOUVEAU : LA GESTION DE LA PRISE DE RENDEZ-VOUS

La prescription contraignante apparaît confirmée dans les premières utilisations de la démarche qualité. En combinant une liste d'engagements (via la charte d'engagement) et un moyen d'évaluation (par l'intermédiaire de l'enquête de satisfaction), le dispositif a consisté à vérifier que l'outil suscite un comportement de qualité via une incitation à respecter les principes qualité prédéfinis dans la charte : « *Nous avons constaté une réelle évolution dans les comportements des agents. C'est important pour nous, cela justifie nos choix. [...] Cette réflexion a amené les agents des services concernés à dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit et voir comment améliorer le service en contrôlant ce que l'on fait* » (AC, Directeur de la solidarité).

Pour assurer cette incitation sur les comportements, la démarche qualité a porté son action sur la rationalisation du processus d'accueil (physique, téléphonique, courrier et internet). Les agents devaient, par exemple, respecter des étapes d'accueil physiques décrites dans un *Mémo qualité* annexé à la charte d'engagement : « *Je me présente ; J'identifie l'usager ; Je crée un climat de confiance en souriant ; Je ne parle pas trop vite...* » (mémo qualité). Les principes qualité ont ainsi été rationalisés en donnant des priorités d'activités sur les étapes clés de l'accueil. Le questionnaire, dans ce cadre, entend vérifier la mise en œuvre de la prestation par un suivi des compétences relationnelles (ex. : aptitude à formuler, capacité à expliquer et à argumenter les réponses aux usagers).

Ce dispositif couplant charte et enquête a constitué un élément dans l'intériorisation des critères qualité. Ce point est appréhendé notamment au travers de la description par les agents eux-mêmes des critères d'un « *bon accueil* » : « *Pour nous, un bon accueil, c'est un accueil respectueux et aimable, ne pas faire attendre aussi* » (VC, Agent d'accueil). Cette intériorisation s'incarne dans le développement d'un registre décrivant l'existence d'une « *bonne attitude d'accueil* » à mettre en œuvre pour satisfaire l'usager. Dans une logique contraignante, le pilote de projet a alors identifié des indices d'adhésion des agents marquant un état d'esprit qualité conforme à la prescription : « *Chaque agent doit se sentir dépositaire et responsable de toute sollicitation qu'il reçoit* » (CB, Chargé de mission « relations usagers »).

Pour autant, tout en conservant cette forte dimension contraignante, la démarche a constitué, au cours de la phase d'utilisation, un moyen habilitant pour les membres du groupe projet. En particulier, elle leur a permis de mieux comprendre les attentes des usagers en produisant des savoirs dont le développement n'était pas initialement recherché. Les taux de satisfaction et les commentaires formulés dans les questionnaires et retranscrits dans les documents intermédiaires ont facilité la réflexivité

des membres du groupe *ad hoc*. Cela concerne un point particulier de la prestation d'accueil qui ne figurait pas dans les réflexions préalables à l'enquête, en l'occurrence la gestion de la prise de rendez-vous. C'est la conception d'un savoir décomposé au travers de l'analyse des commentaires ainsi que la nécessité de formuler des pistes d'amélioration dans le rapport d'évaluation, qui ont amenés utilisateurs à s'interroger sur l'intérêt d'un éventuel changement de fonctionnement des prises de rendez-vous : « *Ce sont ces commentaires qui nous ont aidés à comprendre certaines réponses par exemple, sur la question des prises de rendez-vous* » (rapport d'évaluation).

La lecture des données collectées, en effet, a permis d'analyser l'impact d'une décision de modification d'organisation de la prestation. Celle-ci a provoqué l'organisation d'une réunion spécifiquement consacrée à l'analyse de l'impact de l'abandon du fonctionnement sur rendez-vous : « *Cela nous a permis de constater qu'il faudrait mettre en place une réflexion sur notre politique de prise de rendez-vous, si nous devons mettre en place un nouveau mode de fonctionnement* » (MR, Responsable service UTS2).

La réflexion a porté sur l'éventuelle substitution de ce dispositif avec la mise en place d'un système aménagé sans prise de rendez-vous sur certaines périodes horaires. Les données collectées ont amené à une discussion entre les utilisateurs sur la cohérence de la prestation avec les besoins des usagers : « *Cela nous a permis de mieux comprendre l'impact de notre politique de prise de rendez-vous. On fonctionne sur rendez-vous, donc l'usager est accueilli dans la foulée. Il n'y a pas de temps d'attente* » (CG, Responsable service AEP). Suite à ces discussions, les responsables des services AEP et UTS ont décidé de mieux communiquer auprès des usagers sur la mise en œuvre de la gestion des rendez-vous (ex. : montrer ses apports en termes d'absence de temps d'attente) et auprès des agents en rappelant le principe de « *bon* » fonctionnement : « *être souple dans la prise de rendez-vous* ».

La phase d'utilisation est ainsi caractérisée par une trajectoire inattendue de l'outil qui voit se développer un usage habilitant sur la délivrance du service (réflexion sur le processus de prise de rendez-vous suite à l'analyse des commentaires). La prescription est saisie par les utilisateurs de manière imprévue, en investissant les commentaires jugés « *utiles* » pour l'amélioration de la réalisation de la prestation de service. Cette réflexion, plus large que la simple sensibilisation à l'outil, traduit une phase de crise de la prescription du fait d'une réappropriation de l'outil. Cette utilisation est marquée par l'émergence d'un savoir non identifié et l'exercice d'une réflexivité de la part des acteurs. Lors de la mise en œuvre de la prescription, les utilisateurs des données collectées acquièrent ainsi un savoir spécifique qui ne figure pas dans les objectifs initiaux des concepteurs, même si ces savoirs produits ne se limitent pas à la seule analyse des commentaires portant sur la prise de rendez-vous. Cette utilisation n'est, en revanche, pas exclusive du maintien d'une incitation contraignante sur les comportements, en vertu de l'application du cadre engagement-évaluation défini initialement.

3.2.3.

LA SORTIE DE LA CRISE DU RAPPORT DE PRESCRIPTION PAR L'AJUSTEMENT DE L'OUTIL DE CONTRÔLE : UNE CONTRAINTE TOUJOURS EFFECTIVE MAIS UNE HABILITATION PLUS PRÉSENTE ET PLUS LÉGITIME

L'adaptation de la prescription dans les phases de construction et d'utilisation a constitué pour les membres du groupe projet un moyen de justifier l'intérêt du déploiement de l'outil couplant charte et enquête. Les utilisateurs ont en effet été amenés, en complément, à réfléchir aux apports du dispositif de contrôle notamment, parce que le déploiement de l'outil de contrôle était précédé d'une

phase d'expérimentation (lancement du dispositif auprès de deux UTS et du service AEP, avant une éventuelle généralisation au sein de l'ensemble de la direction). Dans un premier temps, une logique de réflexion est apparue suite au déploiement de l'outil par exemple à l'échelle des responsables UTS ayant fait état de critiques sur l'outil en réunion de groupe projet.

Les propos ont également porté sur la concrétisation du questionnaire en tant qu'outil de production de connaissances transformables en prise de décision et en levier incitatif sur les comportements des agents (ex. : difficulté de lier les savoirs produits sur la satisfaction avec la question de la performance des agents).

En formulant des critiques ouvertes couplées à la réflexivité des acteurs, les responsables de service ont fait entrer l'outil dans une position d'incertitude quant à l'utilité d'une généralisation (au-delà du pôle « *Enfance – Famille* »). Ce contexte de crise du rapport de prescription fut amplifié par la situation d'ambiguïté ressentie par le chargé de mission dans ses moyens d'action, marquée par l'absence de pouvoir hiérarchique sur les services concernés, parlant d'une mission « *pas évidente* » (CB). Cela a amené le pilote de projet à réfléchir à son activité notamment sur sa capacité à assurer le déploiement d'un outil conforme à la prescription initiale.

Dans ce contexte, le prescripteur a ainsi cherché les alternatives possibles à une généralisation jugée inopérante. L'ajustement a porté sur l'objectif initial de déploiement du dispositif charte-enquête (au-delà des services d'AEP et des deux UTS). Sur la base d'une discussion sous forme de bilan de l'expérimentation, le Directeur de la solidarité a décidé la généralisation de la charte qualité afin d'inciter au maintien d'un niveau de qualité dans les services : « *Je souhaitais maintenir une logique incitative sur les agents par le biais de la charte, c'était important de maintenir cette relation avec l'usager qui avait été bien accueillie, donc si nous avions vu peu d'intérêt, nous aurions également abandonné cet outil* » (AC, Directeur de la solidarité).

Pour justifier ce réajustement par rapport à l'objectif initial, le prescripteur évoque le fait que le déploiement de l'outil fut marqué par l'intégration de questions non identifiées dans le cadre de la charte qualité. Le prescripteur évoque la configuration du groupe projet autonome fonctionnant sur un mode participatif comme un élément à risque pour un tel dispositif incitatif. Le projet a ainsi été ajusté dans son volet évaluation dans la mesure où le prescripteur a décidé le déploiement d'un « *guide d'évaluation de la relation à l'usager* » en lieu et place de la systématisation régulière du questionnaire de satisfaction sur l'ensemble des services : « *Les questionnaires ont une vie, ils ne portent pas leurs effets tout le temps. On a voulu laisser une certaine liberté dans l'application de la charte tout en se disant, s'il y a un problème, nous devons objectiver en lançant une enquête pour savoir ce qui se passe dans le service* » (AC, Directeur de la solidarité).

En maintenant un dispositif d'engagement sans systématiser l'outil d'évaluation, le prescripteur a souhaité assurer l'essentiel, à savoir le respect d'engagement de la part des services tout en laissant libre les possibilités d'adaptation de l'outil d'évaluation en fonction des besoins des services. La crise du rapport de prescription est alors subie dans les premiers temps par le prescripteur via le groupe projet puis appréhendée dans un second temps au travers d'une décision d'abandon de la généralisation. Le prescripteur est sorti de la situation de crise du rapport de prescription en intégrant partiellement les savoirs des utilisateurs dans une nouvelle rédaction moins contraignante de l'outil, via l'abandon du dispositif d'évaluation, permettant de rendre le dispositif qualité plus légitime aux yeux des utilisateurs. La démarche a cependant conservé un système incitatif par le biais d'engagement à l'égard des usagers.

4. Discussion

Au terme de la présentation de ces résultats, deux points nous semblent devoir être plus particulièrement mis en avant dans notre discussion : la question de l'articulation entre les dimensions habilitante et contraignante des outils de contrôle et la question de l'évolution de cette articulation.

4.1. L'articulation des usages H-C des outils de contrôle

Les travaux inscrits dans le courant de recherche initié par Foucault ont principalement détaillé les dimensions contraignantes des outils de contrôle (Hopper & Macintosh, 1993 ; Townley, 1994 ; Coopey & McKinlay, 2010). Foucault lui-même a fait porter l'essentiel de ses réflexions sur les micro-dispositifs qui disciplinent l'action des individus (Foucault, 1975, 1976, 1984). En centrant principalement notre propos sur la période généalogique de l'auteur notamment sur *Surveiller et Punir* (mais pas exclusivement), ce travail n'intègre pas les dimensions philosophique, historique et politique de son œuvre. Naturellement, il n'est pas question de limiter l'apport de Foucault à la question de la description du processus de contrôle et de surveillance. Comme Foucault, les auteurs en sciences de gestion ont souligné que ces mécanismes de contrôle étaient imparfaits, parcellaires et qu'ils engendraient résistance et improvisation de la part des individus (Townley, 1994 ; Hoskin & Macve, 1988 ; Miller & Rose, 1990). Brivot & Gendron (2011) ont, par exemple, mis en évidence qu'un outil de contrôle peut *in fine* être utilisé par des avocats fiscalistes pour mettre en valeur leurs savoir-faire jusqu'alors peu visibles.

Si, dans la plupart de ces travaux, cette résistance est analysée comme conduisant à renforcer le processus de contrôle lui-même, nos résultats mettent en relief les apports du concept de rapport de prescription développé par Hatchuel (1996) pour rendre compte de cette dimension habilitante, des logiques qui l'animent et des effets qu'elle produit. À l'instar de Foucault, l'analyse d'Hatchuel reprend à son compte le caractère indissociable de la relation entre savoir et pouvoir. Toutefois, elle met davantage en évidence la dimension habilitante du savoir. La notion de rapport de prescription souligne en effet que l'imposition d'une prescription crée systématiquement sa propre crise, parce qu'elle fait émerger des savoirs des utilisateurs ignorés des concepteurs. Elle détaille ces mécanismes concrets par lesquels les outils de contrôle habilitent leurs utilisateurs et comment cette dimension habilitante n'annule pas leur logique contraignante mais interagit avec elle.

Dans cette optique, le cas de l'enquête de satisfaction développée dans une collectivité territoriale nous a permis de rendre compte de cette dynamique de l'habilitation à l'œuvre dans les outils de contrôle et de la présence simultanée de la contrainte et de l'habilitation dans ces derniers. Nous avons en effet constaté que cette enquête de satisfaction avait été plutôt pensée initialement dans une logique de contrainte des individus. L'objectif était de vérifier que la charte d'engagement qualité était bien appliquée. La conception de cette enquête a constitué un premier moment où l'habilitation des acteurs a émergé. Les agents ont utilisé ce moment de rédaction du questionnaire pour introduire des questions qui n'étaient pas couvertes par la charte qualité dont le questionnaire était supposé évaluer l'application.

De même, la période de restitution des résultats du questionnaire, qui était initialement pensée uniquement sous l'angle de la contrainte (démontrer que les agents n'ont pas les comportements

attendus dans la charte), a laissé une place importante à la dimension d'habilitation des agents. Ceux-ci ont développé un savoir ignoré des concepteurs sur le système de « *gestion de la prise de rendez-vous* ».

Dans la phase de sortie du rapport de prescription (celle de l'ajustement), ce savoir a eu un impact majeur sur la suite du processus de déploiement de l'outil de contrôle. Les concepteurs du projet ont été en effet conduits à abandonner l'idée de généraliser cette enquête de satisfaction au-delà du pôle « *Enfance – Famille* », pour lui préférer un outil du type « *guide d'évaluation* ». La sortie de la crise a alors connu deux temps, une première phase plutôt subie par le prescripteur marquée par des usages inédits et des questions non prévues dans le cadre de la charte, puis une seconde phase où le prescripteur prend l'initiative d'abandonner la généralisation du volet évaluation.

Les résultats obtenus sur ce cas de l'enquête de satisfaction mettent donc particulièrement en évidence que contrainte et habilitation sont simultanément présentes dans les outils développés et que le concept de rapport de prescription permet de proposer une analyse particulièrement fine de cette dimension habilitante.

4.2. L'évolution des usages H-C des outils de contrôle

Notre recherche ne se contente cependant pas de montrer que, dans les usages des outils de contrôle, les utilisations contraignante et habilitante sont simultanées et non pas successives. Elle montre que cette articulation est complexe et qu'elle peut évoluer dans le temps. Alors qu'on a souvent tendance à les opposer, les résultats obtenus sur nos deux études de cas montrent que la contrainte apparaît plutôt comme le ressort de l'habilitation et, inversement, l'habilitation comme contribuant à produire la contrainte.

Le cas de l'outil de contrôle des compétences dans l'entreprise pétrochimique permet de rendre compte de cette dynamique. Dans cette entreprise, le référentiel de compétences a initialement plutôt été pensé dans une logique habilitante. Élément d'un système plus vaste qui considère les compétences des salariés comme constituant la base d'un cercle vertueux conduisant à la performance globale de l'entreprise, il est considéré comme donnant aux salariés les moyens de leur développement. La contrainte est toutefois présente, les salariés ne pouvant valider l'ensemble des compétences qui sont les leurs mais uniquement celles inscrites dans le référentiel de compétences. Il s'agit d'un premier type d'articulation entre contrainte et habilitation. Celui-ci a toutefois évolué parce que les usages identifiés montrent que ce système n'a pas produit les effets attendus sur la performance de l'entreprise. Les utilisateurs ont à nouveau développé un savoir inconnu des concepteurs, en privilégiant un *multiskill* « *élargi* », alors que les concepteurs avaient implicitement fait l'hypothèse du développement d'un *multiskill* « *réduit* ». La sortie de la crise du rapport de prescription se réalise par une transformation assez profonde de l'outil de contrôle et par un nouveau type d'articulation entre contrainte et habilitation. Sans cesser d'être habilitant, cet outil devient beaucoup plus nettement contraignant (définitions de compétences difficiles à acquérir indispensables pour être rémunéré, degré d'exigence des évaluateurs, budgets attribués par la direction ne permettant pas une pleine valorisation des compétences, etc.).

Le cas de cet outil de contrôle des compétences constitue donc un exemple d'évolution de l'articulation entre les usages contraignant et habilitant des outils de contrôle. Il met également en évidence la capacité du concept de rapport de prescription à rendre compte de ces évolutions et le processus de sortie de crise. La fin du processus est d'ailleurs révélatrice du caractère temporaire de cette sortie, avec des salariés commençant à s'interroger sur les modalités de prolongement de la dynamique antérieure.

Conclusion

Cette recherche posait la question de la double dimension contraignante et habilitante des outils de contrôle. Deux enseignements principaux peuvent être tirés des cas présentés. Le premier est que les outils de contrôle contiennent systématiquement cette double dimension. Dans toutes les phases de déploiement des outils de contrôle, il est nécessaire d'analyser ces deux aspects pour les saisir complètement. Le second est que l'étude des interactions entre ces usages constitue un moyen important pour mieux comprendre l'évolution des outils en partant des prescriptions de départ jusqu'à l'analyse de leurs utilisations dans les services. De manière générale, ce travail montre que l'étude détaillée des dimensions contraignante et habilitante des outils de contrôle est un moyen particulièrement pertinent pour analyser leurs contenus, leurs dynamiques et leurs usages. Elle permet de mettre en évidence l'existence simultanée de ces deux dimensions, qui, de prime abord, pourraient paraître contradictoires en soulignant les liens étroits qui se nouent entre elles : la contrainte apparaît comme étant le ressort de l'habilitation et, inversement, l'habilitation semble contribuer à produire de la contrainte.

Ce travail illustre également le débat portant sur la question de la contribution à la recherche, point développé au travers des aspects de pluralité et de différenciation par Gendron (2013). Même si ce sujet dépasse largement le cadre de cet article, nous montrons dans cette recherche que les travaux d'Hatchuel conduisent à compléter ceux du courant initié par Foucault en considérant que les outils de contrôle présentent une double dimension d'habilitation et de contrainte. Le concept de « *rapport de prescription* » proposé par Hatchuel et la crise de ce rapport qu'implique sa mise en œuvre constitue une perspective intéressante pour compléter l'approche développée par Foucault. Même si Foucault n'avait pas mis de côté la dimension habilitante, l'usage de travaux complémentaires tels que ceux développés par Hatchuel, permet une ouverture sur la dimension habilitante, sans perdre les capacités d'analyse de Foucault sur la logique contraignante. Notre recherche contribue ainsi au prolongement et au raffinement de la pensée foucauldienne portant sur le déploiement des outils de contrôle en la complétant avec les concepts développés par Hatchuel.

Nos résultats doivent toutefois être compris relativement aux limites de ces études de cas. Ils semblent valides pour les structures étudiées. Ces cas sont sans doute exemplaires pour des outils de contrôle dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la qualité. Ils nous semblent pertinents concernant les outils qui étendent le contrôle aux dimensions non financières. Il serait ainsi particulièrement intéressant d'analyser l'existence de cette double dimension (et de son évolution) sur des outils ayant une dimension plutôt financière. Nous pourrions également étudier cette problématique des usages habilitant et contraignant avec l'articulation des autres tensions impactant le contrôle (flexibilité locale/contrôle global ; coûts différenciés du contrôle), comme le font Rahaman & al (2010) dans leur travail sur les modes de contrôle des dispositifs de prévention HIV/AIDS. Ces auteurs ont en effet étudié la tension contrôle global et flexibilité locale dans un contexte inter-organisationnel d'alliances stratégiques. Il pourrait ainsi être intéressant d'étendre cette analyse à d'autres outils de contrôle portant sur la gestion des ressources humaines ou sur la qualité comme nous l'avons amorcée dans cet article.

Bibliographie

- Bollecker, M. (2007), La recherche sur les contrôleurs de gestion : État de l'art et perspectives, *Comptabilité Contrôle Audit*, 1, (13): 87-106.
- Brivot, M., Gendron, Y. (2011), Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting, *Accounting Organizations and Society*, 36, (3): 135-155.
- Burgess, R. (1982), *Field research: A sourcebook and field manual*: London, George, Allen Irwin.
- Coopey, R., McKinlay, A. (2010), Foucault and Fordism, *Labor History*, 51, (1, c.1900-50): 107-125.
- Dambrin C, Loning H (2008), Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage : une relecture des travaux de R Simons à l'aune des théories Piagétienne, *Comptabilité Contrôle Audit*, décembre, Num thématique 113-140.
- Fornerino, M., Godener, A. (2006), Etre contrôleur de gestion en France aujourd'hui : Conseiller, adapter les outils ... Et surveiller, *Finance Contrôle Stratégie*, 9, (1): 187-208.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir naissance de la prison*: Gallimard, 360 p.
- Foucault, M. (1976), *Histoire de la sexualité La volonté de savoir*: Gallimard 224 p.
- Foucault, M. (1984), *Histoire de la sexualité L'usage des plaisirs*: Gallimard, 296 p.
- Gendron, Y., Baker, R. C. (2005), On interdisciplinary movements: The development of a network of support around foucaultian perspectives in accounting research, *European Accounting Review*, 14, (3): 525-569.
- Gendron, Y. (2013), (Re)penser la contribution à la recherché, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol 19 (2), sept : 135-170.
- Haggerty, K. D., Ericson, R. V. (2000), The surveillant assemblage, *British Journal of Sociology*, Vol. No. 51 Issue No. 4 (December 2000) pp. 605-622, 51, (4): 605-622.
- Hatchuel, A. (1996), Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription: in Terssac G. (de), Friedberg E., Coopération et conception, Toulouse, Ed. Octarès, 102-121.
- Hatchuel, A. (1999), The foucauldian detour : A rebirth of organization theory ?, *Human relations*, 52, (4): 507-519.
- Hatchuel, A. (2003), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, (Ed, in David A., H. A., Laufer R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Fnege, 7-44.
- Hopper, T., Macintosh, N. (1993), Management accounting as disciplinary practice: The case of ITT under Harold Geneen, *Management Accounting Research*, 4, (3): 181-216.
- Hoskin, K., Macve, R. (1986), Accounting and the examination: A genealogy of disciplinary power, *Accounting Organizations and Society*, vol 11 (2), 105-136.
- Hoskin, K., Macve, R. (1988), The genesis of accountability : The west point connections, *Accounting Organizations and Society*, 13, (1): 37-73.
- Huberman, M., Miles, M. B. (1991), *Analyse des données qualitatives* De Boeck Université, méthodologies à la recherche.
- Kosmala, K., McKernan (2011), From care of the self to care for the other: Neglected aspects of Foucault's late work, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 24 (3), 377-402.
- Le Texier, T. (2011), Foucault, le pouvoir et l'entreprise : Pour une théorie de la gouvernementalité managériale, *Revue de philosophie économique*, 12, (2): 53-85.
- Miller, P., Rose, N. (1990), Governing economic life, *Economy and Society*: vol 19 (1), 1-31.
- Ogden, S. G. (1997), Accounting for organizational performance : The construction of the customer in the privatized water industry, *Accounting Organizations and Society*, 22, (6): 529-556.
- Pezet, E. (2004), Discipliner et gouverner : Influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, 7, (3): 169-189.
- Rabardel, P. (2005), Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir In P. Rabardel, P. Modèle du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement (pp. 11-29). Toulouse: Octarès Editions.

- Ragaine, A. (2011), Les fonctions de l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 17, (2): 113-136.
- Ragin, C., Becker, H. (1992), *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*: New-York, Cambridge University Press.
- Rahaman, A., Neu, D., Everett, J. (2010), Accounting for Social-Purpose alliances: confronting the HIV/AIDS pandemic in Africa, *Contemporary Accounting Research*, 27, (4), winter, 1093-1129.
- Rouleau, L. (2007), *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*: Quebec: Presses Universitaires du Quebec.
- Simons, R. (1995), *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Boston-Mass.: Harvard Business School Press.
- Stake, R. (1994), Case studies in Denzin, NK and Lincoln SY (Ed.), *Handbook of qualitative research*, London, Sage Publications, 236-247.
- Townley, B. (1993), Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management, *Academy of Management Review*, 18, (3): 518-525.
- Townley, B. (1994), *Reframing human resource management. Power, ethics and the subject at work*: Sage.
- Townley, B. (2004), Managerial technologies, ethics and managing *Journal of Management Studies*, 43, (1): 425-445.
- Vaivio, J. (1999), Examining "the quantified customer", *Accounting, Organizations and Society*, 24: 689-715.

Annexe I : Les informations formelles portant sur les cas étudiés

	E1	E2
Principaux chiffres	L'entreprise compte 200 salariés répartis sur quatre niveaux hiérarchiques (structure plate). Elle est l'une des filiales française d'un groupe pétrolier américain. Une raffinerie (appartenant au même groupe) produit à partir du pétrole brut, différents gaz et sous-produits du pétrole (dont les essences). À partir de ces gaz issus du raffinage du pétrole, elle fabrique différents types de formes brutes de matières plastiques qui sont ensuite revendues et retravaillées par des entreprises spécialisées de la plasturgie.	La structure comprend 2 600 agents dont environ 250 encadrants (20 % au sein de la Direction de la solidarité). Le Département est régi par le <i>Code Général des Collectivités Territoriales</i> (applicable également pour les communes, les régions ou les structures intercommunales). Le territoire du Département étudié concerne plus de 500 000 habitants. Le Département intervient dans des champs multiples de compétences, la principale étant la solidarité (représentant environ 40 % des dépenses d'intervention publique de la collectivité analysée).
Service/ Compétence étudiée	Concernant le service de maintenance, les techniciens de maintenance sont chargés d'assurer le fonctionnement de l'usine en continu (24h/24, 365 jours par an). À la création de l'usine, la Direction Générale a choisi de mettre en œuvre une rémunération des compétences pour ces techniciens de maintenance.	La compétence solidarité du Département comprend l'aide sociale à l'enfance, l'aide aux handicapés, l'aide aux personnes âgées et l'insertion sociale et professionnelle. Le pôle « <i>Enfance – Famille</i> » vise à prévenir les difficultés familiales et protéger les enfants. Ce pôle regroupe l'ensemble des prestations de prévention portant sur la famille (aide sociale, accueil familial, dispositifs de médiation).