

## **Essai De Construction D'un Modele D'appropriation Des Outils De Gestion**

**Par Bengeya Machozideo,**

*Dea En Gestion Et Chef De Travaux A L'isc-Goma, Rdc*

*Corresponding Author : Par Bengeya Machozideo*

### **I. Introduction**

La gestion d'une entreprise, et en particulier sa gestion comptable et financière, repose sur l'utilisation par les managers d'un grand nombre d'outils. La notion d'outils de gestion est abordée dans la littérature sous des dénominations différentes : instruments de gestion, machines de gestion, dispositifs de gestion, appareils gestionnaires, innovations managériales..., démontrant une grande diversité terminologique aussi bien dans les discours des théoriciens que des praticiens (S. Rouchon, 2006). Ces outils sont incontournables pour la pérennisation des activités de l'entreprise ; et les gestionnaires y recourent constamment pour la prise des bonnes décisions. Quelle que soit la dénomination retenue, l'appréhension de l'outil de gestion est intimement liée aux notions de formalisation et d'action. Ainsi, J.C. Moisdon (1997) le définit comme "toute formalisation de l'activité organisée", A. David (1998) comme "tout dispositif formalisé permettant l'action organisée".

En fait, les outils de gestion permettent de saisir les flux d'informations relatifs aux différentes opérations ou faits économiques qui se déroulent au sein de l'entreprise. Certains faits modifient la structure du patrimoine de l'entreprise alors que d'autres non. Quoi qu'il en soit, tous ces flux d'informations doivent être enregistrés judicieusement et dans des livres ou supports électroniques harmonieusement choisis. En outre, les outils de gestion facilitent le traitement de ces flux d'informations saisis, au travers d'une analyse appropriée, pour mieux comprendre leur pertinence et leur évolution.

Cette analyse est, ipso facto, suivie par une synthétisation des opérations. Ainsi, il est possible de dresser les états financiers de synthèse, souvent sous forme de tableaux. Ces derniers conditionnent régulièrement la prise de décision de la part des responsables de la PME. Si les décisions qui sont prises sont bonnes, la PME pourra apprécier le niveau de réalisation de sa performance et en assurer un suivi adéquat sur base toujours d'outils de gestion.

Parmi les outils de gestion, ceux qui permettent l'enregistrement des faits économiques de départ et les différents mouvements que ces derniers connaissent, en vue de leur traitement harmonieux, sont les comptabilités. Il s'agit principalement des sciences et des techniques qui permettent de garder en mémoire les opérations à caractère financier par l'enregistrement, le traitement et la diffusion de l'information traitée ; comme la comptabilité générale, dont une partie s'attèle aux faits économiques saillants caractéristiques des étapes de la vie d'une sociétés, soit la comptabilité des sociétés.

D'autres, par contre, fournissent des informations aux gestionnaires, pour la prise des décisions après un enregistrement des charges et des produits et leur analyse systématique, en vue d'aboutir aux résultats spécifiques, il est question de la comptabilité analytique de gestion. Ces outils peuvent être utilisés pour les opérations à priori ; soit la technique budgétaire, ou au contraire aux opérations à posteriori comme la comptabilité de gestion, l'analyse financière, l'audit, etc.

Certains outils se rapportent au pilotage et au suivi des performances réalisées en vue de se situer par rapport aux réalisations d'autres entreprises du secteur dans lequel on évolue ou leurs moyennes considérées comme références, il est question de l'analyse financière, du tableau de bord de gestion, le contrôle, le plan et programme, ... Actuellement, la modernité l'exige, et par souci d'efficacité tous ces outils de gestion précités se basent sur les Techniques d'Information et de Communication (TIC), les entreprises sont tenues de les adopter et de profiter de leurs avantages évidents et indiscutables. Par TIC il faut entendre les outils qui permettent d'accéder à l'information et à la manipuler en se basant sur des technologies informatiques ou de télécommunications. En réalité, il s'agit d'un outil de gestion au service d'autres outils.

Sans être exhaustifs, les outils relevés constituent le cœur de la conduite des activités des entreprises par le gestionnaire, il les manipule et s'y réfère pour mener son action de pilotage à bon escient. Il importe donc que les gestionnaires puissent connaître ces outils, que dire le connaître seulement? Non, au-delà de les connaître, ils doivent les maîtriser et se les approprier. En d'autres termes, les responsables de l'entreprise doivent faire corps avec les outils de gestion pour en assurer la pérennité et la performance.

En réalité, l'outil laisse transparaître une certaine rationalité qualifiée d'objective même si parfois il paraît imparfait. Mais derrière l'aspect purement instrumental de l'outil se cache l'aspect contextuel de l'outil :

l'outil de gestion subit des transformations successives au fur et à mesure de sa diffusion dans l'organisation par le biais d'un processus d'appropriation des acteurs. La définition d'A. Hatchuel et B. Weil (1992) traduit bien ce second aspect de l'outil, puisque ces auteurs montrent en effet qu'il est le fruit de trois éléments en interaction : un substrat technique (l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner), une philosophie gestionnaire (qui contient l'esprit de la conception et des usages de l'outil) et une vision simplifiée des relations organisationnelles (rôles des concepteurs, des utilisateurs, des conseils, des contrôleurs...).

O. Bachelard et A. Grimand (2005) portent, quant à eux, leur attention sur les objets, outils et règles de gestion des organisations. Ils s'intéressent à la dynamique de leur appropriation par les gestionnaires, et aux modalités d'évaluation et de pilotage de ce processus ; dans le cadre des sciences de gestion au sens large (stratégie, système d'information, finance, comptabilité, gestion des ressources humaines, marketing, qualité...), mais aussi plus largement des sciences sociales, notamment celles intéressées par la vie des organisations (sociologie du travail, psychologie du travail, sciences cognitives, économie d'entreprise).

G. Nieto-Bru (2009), de son côté, mobilise la théorie de la dissonance et la théorie de l'acceptation de la technologie pour étudier le rapport à l'outil chez les utilisateurs. Elle indique que ceux qui utilisent le plus souvent les outils ne ressentent pas une plus forte obligation à les utiliser et les jugent plus faciles et plus adaptés que ceux qui les utilisent moins souvent, mais ils ne privilégient pas certains types d'outils. Pour sa part, K. Guiderdoni-J. (2010) s'oriente vers l'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Vision-Conception-Usage et spécifiquement pour le cas d'un Intranet RH, d'un concepteur RH et de l'utilisateur Management Intermédiaire.

Quoiqu'il en soit, ces travaux relevés militent pour l'amélioration de l'utilisation des outils de gestion dans les entreprises ; quant à nous, cette réflexion veut proposer un mode de leur appropriation en se basant sur le système digestif, elle s'appuie sur une approche d'analyse critique et de modélisation. Son ossature est un construit autour de cinq points hormis cette introduction. Il s'agit des perspectives théoriques et positionnement, la logique de l'appropriation des outils de gestion, les modèles d'appropriation des outils de gestion, l'essai d'un modèle d'appropriation des outils de gestion et la conclusion.

## **II. Perspectives Théoriques D'appropriation Des Outils De Gestion Et Positionnement**

Actuellement, dans le monde entier, des entreprises de différentes dimensions ne cessent d'être créées. Celles-ci ne peuvent pas se passer des outils de gestion, eu égard à leur utilité incommensurable, particulièrement pour la prise de décision. Aussi, la question de l'appropriation a fait l'objet de recherche autant en sociologie qu'en gestion suivant des approches diversifiées renvoyant à des définitions différentes du concept d'appropriation et induisant des angles d'analyses divers et parfois même divergents. Sur ces questions, trois perspectives théoriques sont traditionnellement utilisées : l'approche défendue par la sociologie des usages, la perspective de l'assimilation et la perspective interactionniste basée sur une approche structurationniste (K. Guiderdoni-J., 2010).

La première perspective de la sociologie des usages s'est intéressée au concept de l'appropriation d'une technologie, en montrant la variété des représentations et des usages en fonction du contexte social. Dans cette approche, c'est l'utilisateur qui est placé au centre des préoccupations. Sa créativité, sa capacité d'inventer aussi y est fortement soulignée, notamment à travers les significations d'usage qu'il attribue à la technologie, bien souvent différente de celle attendue par les concepteurs. Le concept d'appropriation y est central et se définit à travers la compréhension des mécanismes qui expliquent le glissement de « l'usage prescrit » vers « l'usage réel » d'une technologie (De Saint Laurent, 1998). En outre, la finalité de ce courant de recherche porte sur la compréhension des usages « résidentiels » des innovations et des technologies, c'est-à-dire dans la vie quotidienne.

Quant à la deuxième perspective prônée particulièrement en sciences de gestion, celle de l'assimilation, elle regroupe la théorie de la diffusion (E. Rogers 1995), le modèle de l'acceptation de la technologie (TAM)<sup>1</sup> initié par F.D. Davis et Al. (1989) et le modèle de l'alignement stratégique (SAM)<sup>2</sup>, développé par N. Venkatraman depuis 1989. Elle est beaucoup plus caractérisée par une finalité plus prescriptive qu'explicative. Dans la théorie de la diffusion, en mettant particulièrement l'accent sur l'assimilation des outils de gestion, la technologie apparaît comme une boîte noire, un objet immuable, dont les propriétés sont intrinsèques.

---

<sup>1</sup>Technology Acceptance Model, soit le modèle d'acceptation de la technologie qui insiste sur l'acceptation de l'outil de gestion tel qu'il a été conçu et prescrit pour être seulement utilisé au profit de la gestion.

<sup>2</sup>Strategic Alignment Model, soit le modèle de l'alignement stratégique, il prône l'analyse de l'acceptation pour un usage réfléchi et en fonction des objectifs poursuivis.

Cette approche induit un modèle de conception de la technologie linéaire sans aucune interaction entre concepteur et utilisateur. De plus, cette approche repose sur des méthodes quantitatives et une analyse relativement macro-sociale. La finalité du modèle TAM est l'analyse de l'acceptation et l'usage des outils de gestion. Cependant, l'explication dominante réside dans la recherche de propriétés intrinsèques de l'outil, supposées stables dans le temps et indépendantes de l'utilisateur.

Le succès d'une technologie se mesure, alors, à partir de la qualité de l'information, de la qualité du système et du niveau d'adoption de la technologie. Les éléments d'analyse liés au contexte ne figurent que très peu dans l'analyse. Quant au modèle SAM, l'objectif affiché est de donner une grille d'analyse permettant de faire converger la stratégie avec le système d'information. La question des choix stratégiques domine toute autre dimension d'analyse. D'une façon générale, ce courant de recherche laisse supposer un déterminisme technologique, que nous voulons embrasser aussi, tout en y intégrant la considération du contexte dans lequel évolue l'entreprise qui utilise les outils de gestion.

Enfin, le troisième courant de recherche appréhende l'étude de l'appropriation dans une perspective structurationniste (W.J. Orlikowski, 2000). Il s'agit d'une perspective de l'interaction réciproque entre les outils de gestion et les acteurs, qui entraîne l'organisation dans un processus de changement (A. Giddens, 1987 ; W.J. Orlikowski, 2000). En effet, il est question d'aborder l'analyse conjointe des structures organisationnelles et des interactions entre les individus et les outils de gestion. Tout en renfermant des grands débats internes, ce courant de recherche, est mieux situé pour l'appropriation des TIC (K. Guiderdoni-J., 2010) et pour les grandes entreprises. Notre réflexion ayant un penchant particulier sur les PME évoluant dans un contexte difficile ne saurait être orientée vers cette troisième perspective. L'approche choisie est alors la deuxième perspective, ci-haut relevée, celle de l'assimilation, tout en l'orientant vers un contexte social.

### **III. La logique de l'appropriation des outils de gestion**

Sans sacrifice, il est impossible à l'homme de réaliser quelque chose de grand. Cette assertion est très valable pour l'appropriation des outils de gestion qui exige aussi un sens de sacrifice. C'est depuis plus d'une dizaine d'années que les sciences de gestion connaissent une évolution profonde. En effet, initialement centrés sur une vision "représentationniste" des outils (Lorino, 2002 ; Vernant, 2005 ; Lorino, 2005), les cadres théoriques s'orientent de plus en plus vers un prisme socio-cognitif. L'approche adoptée actuellement est d'une posture pragmatique, sémiotique, actionnaliste ou structurationniste.

Dans cet angle, certains chercheurs ne voient plus dans l'outil une représentation du réel ou un levier à la rationalité des acteurs. Engagés dans une authentique rupture paradigmatique, ils considèrent l'outillage des gestionnaires comme un ensemble d'instruments et un vecteur d'apprentissage. De plus en plus, les sciences de gestion proposent ainsi de dépasser l'opposition conception-usage et de s'intéresser à la "conception à l'usage", la "conception dans l'usage", la "dynamique continue de l'action collective" ou encore l' "appropriation des outils de gestion".

Au sujet des recherches dans le cadre de l'appropriation qui intéresse autant la sociologie que la gestion, elles sont abordées suivant des approches diversifiées renvoyant à des définitions différentes du concept d'appropriation et induisant des angles d'analyses divers et parfois même divergents. Cette question conduit généralement à trois perspectives théoriques traditionnellement utilisées : l'approche défendue par la sociologie des usages, la perspective de l'assimilation et la perspective interactionniste basée sur une approche structurationniste. C'est la deuxième approche qui abonde plus dans le domaine de la gestion, à savoir la perspective de l'assimilation. C'est dans cet angle que nous orientons le mode d'appropriation que nous proposons.

Plusieurs recherches récentes permettent d'affirmer la distinction entre la logique de l'appropriation et celle de la conformation en ce sens qu'elle additionne des logiques autonomes individuelles ou collectives-locales aux logiques de conformation : « L'appropriation d'un outil par l'acteur engage ainsi un double mouvement de conformation et de subversion » (Grimand, 2006). L'implantation d'outils fondés sur des modèles rationnels n'exonère pas leur usage de controverses y compris lorsqu'ils s'accompagnent de programmes solides de formation. L'appropriation repose sur une approche sociotechnique des outils de gestion élargissant la perspective instrumentale s'imposant aux utilisateurs pour redonner de l'épaisseur aux usagers. Il s'agit d'une logique alternative de l'alignement que Moisdon (2005) décrit en ces termes : « On peut imaginer (ou rêver ?) une autre logique pour la poursuite du développement du nouvel outillage gestionnaire, une logique qui créerait une concomitance et des renforcements mutuels entre le processus de conception instrumentale et celui de fixation des modalités d'usage, qui serait fondée sur l'organisation d'une interactivité continue entre les parties prenantes, notamment les professionnels, et qui consisterait à exploiter au mieux les 'boucles de retour' entre les expériences vécues à la base et l'affinement progressif des outils et des principes d'action ».

Ce que nous apprennent les travaux récents sur ce sujet n'est pas une remise en cause brutale de la logique de conformation, mais davantage la mise en évidence de leur insuffisance à réguler les organisations : « la prescription rationnelle n'a pas perdu sa raison d'être, mais l'histoire récente de ce système et celle des

multiples efforts quasi désespérés destinés à le réguler ou tout simplement à l'organiser montrent la nécessité de laisser du temps et de l'espace aux processus d'exploration » (Moison, 2005).

L'appropriation est pensée par Grimand (2006) comme « une opportunité de repenser les rapports entre conception et usage ». Les usages standards intégrés dans l'outil de gestion lors de la conception initiale sont, ici, soumis à une régulation sociale des usages dans le cours de l'action. Cette approche de l'articulation conception/usages contribue à redonner de l'épaisseur aux acteurs en leur reconnaissant une contribution à l'existence des outils de gestion : « Cette posture se refuse à réduire l'outil à son substrat technique, formel, mais postule que l'outil est une entité mixte associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des interfaces d'outils informatiques ...), de l'autre des registres d'action, d'usage qui vont leur donner sens » (Grimand, 2006).

Cette approche permet d'indiquer qu'« il y a une interdépendance cognitive des individus entre eux : les savoirs détenus sont répartis entre plusieurs individus » (Terressac, 2002). Ils impliquent enfin de considérer qu'une innovation instrumentale puisse s'accompagner d'une innovation organisationnelle : « l'innovation instrumentale devrait dans cette optique s'accompagner d'une innovation organisationnelle, consistant à structurer des moyens d'observation, organiser des modalités d'interprétation collective des informations, de capitalisations des expérimentations qui existent malgré tout ici ou là, que ce soit au niveau des tutelles locales ou des établissements eux-mêmes. C'est dire aussi que c'est le système de relations que l'on juge nécessaire de modifier pour qu'il reste en concordance avec l'outillage et ses réelles possibilités » (Moison, 2005). Observant ce passage de l'innovation technique à l'innovation organisationnelle, Fimbel (2007) identifie ainsi quatre types d'innovation (technologique, configurationnelle, organisationnelle, concurrentielle) correspondant à des degrés d'appropriation divers résultant du franchissement de « frontières ou passages clés » autant que d'allers et retours entre les concepteurs, les promoteurs et ceux qui sont en situation d'utilisateurs (Fimbel, 2007).

La mise en évidence de ces mouvements intraorganisationnels souligne des interactions interactives de fait et parfois rétroactives entre les tensions résultant du choc entre les instruments et leurs utilisabilités. Les travaux académiques expliquent relativement peu le processus d'émergence des usages et leurs poids sur les problématiques d'alignement. L'éclairage proposé, notamment par Latour dans son approche des plis socio-techniques, renforce l'idée d'une régulation sociale des usages. A la séquentialité univoque, il faudrait alors substituer une dynamique soumise à ce que Latour nomme « le pliage technique » qui met « pli sur pli, implication, complication, explication » (Latour, 2010).

Ceci permet de reconnaître et d'expliquer les itinéraires courbes, les détours « puisque les techniques vont si peu droit qu'elles laissent dans leurs sillages bien d'autres invisibles : les conséquences inattendues, les surprises, les déchets, tout un nouveau labyrinthe ouvert sous nos pas et dont l'existence même continue à être niée par ceux qui pensent aller d'un coup, sans médiation, sans le péril d'aucun long détour, croit au but » (Latour, 2010). L'acceptation de ces imprédictibles détours caractéristiques des artefacts socio-techniques appelle les gestionnaires à une reconnaissance de la diversité des réels et à une humilité face à leur juste compréhension-appréhension. Ce constat vaut pour les outils de gestion en général (Quemener et Fimbel, 2007). Ceci conduit inévitablement à penser sur d'autres pistes de recherche dans ce domaine, qui n'est qu'à ces débuts. D'où un appel à « d'autres modèles qui feraient des outils de gestion non des vecteurs de conformation et de normalisation mais des ouvertures vers des espaces de liberté et de création collective » (Moison, 2005).

#### **4. Les modèles d'appropriation des outils de gestion**

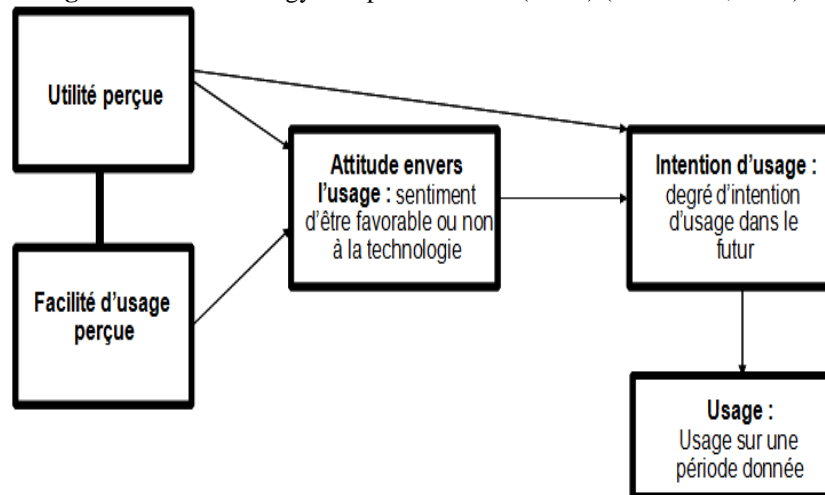
L'acuité de la question relative à l'appropriation des outils de gestion est relayée par une littérature scientifique foisonnante et toujours revisitée. Pourtant, malgré son dynamisme, ce domaine de recherche peine dans sa quête de production d'un savoir réellement imposant. En effet, seuls quelques travaux (De Vaujany, 2005) s'attachent à proposer des outils destinés à expliquer et construire l'appropriation des outils de gestion dans les organisations. Cette faille, en termes de traduction empirique de ces travaux de recherche, participe d'un manque d'audience auprès des managers, alors peu enclins à s'engager dans cette voie complexe au potentiel pourtant si riche. Dans ce contexte, proposer un outil de mesure spécifique du phénomène d'appropriation, pourrait, nous semble-t-il, d'une part constituer une contribution significative en termes de production scientifique dans une perspective de terrain, et d'autre part représenter une première étape pour la formalisation d'une démarche complète de construction de l'appropriation dans le cadre d'une gestion (Vidon et al, 2001) particulière. Actuellement, il existe principalement trois modèles d'appropriation des outils de gestion que nous expliquons dans ce point, et les critiquons à la lumière des publications parues dans ce domaine.

##### **4.1. Le Modèle d'Acceptation technologique (Technology Acceptance Model, TAM)**

La notion d'acceptabilité d'une technologie renvoie à la perception qu'a un individu de la valeur d'un système ou d'une technologie. Davis et al. (1989) ont développé un modèle spécifique pour l'évaluation de l'acceptabilité des TIC, le Technology Acceptance Model (TAM). Le but du TAM est de prédire l'acceptabilité individuelle de nouveaux systèmes d'information par les futurs utilisateurs, et aussi de diagnostiquer les freins à

l'adoption d'une technologie. Les deux facteurs influençant cette acceptabilité sont alors l'utilité perçue et la facilité d'usage perçue d'une technologie. L'utilité perçue est le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système va améliorer ses performances. La facilité d'usage perçue est le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système ne lui demandera pas ou peu d'effort. Ces deux dimensions permettraient de comprendre les intentions d'usage des acteurs. Ces intentions d'usage sont censées expliquer en partie les usages effectivement mis en œuvre.

Figure 1. Le TechnologyAcceptance Model (TAM) (Davis et al, 1989).



#### 4.2. Le modèle de l'alignement stratégique (Strategic Alignment Model, SAM)

Le « Strategic Alignment Model », soit le modèle de l'alignement stratégique, préconise l'analyse de l'acceptation pour un usage réfléchi et en fonction des objectifs poursuivis. Il a été développé par Venkatraman depuis 1989, dans un angle plus prescriptif qu'explicatif. Alors que dans la théorie de la diffusion, en mettant particulièrement l'accent sur l'assimilation des outils de gestion, la technologie apparaît comme une boîte noire, un objet immuable, dont les propriétés sont intrinsèques ; il est indispensable de réfléchir sur une théorie de la diffusion rénovée, où l'outil tout en gardant ses propriétés intrinsèques, il peut néanmoins subir des adaptations compte tenu de l'utilisateur et du contexte dans lequel il évolue.

En outre, le modèle SAM permet de fournir une grille d'analyse capable de faire converger la stratégie avec le système d'information. La question des choix stratégiques domine ainsi toute autre dimension d'analyse. D'une façon générale, ce courant de recherche laisse supposer un déterminisme technologique, que nous voulons embrasser aussi, tout en y intégrant la considération du contexte dans lequel évolue l'entreprise qui utilise les outils de gestion. En effet, les enseignements du TAM doivent donc être complétés par une perspective plus interprétative et réflexive des actions des acteurs en situation, comme le suggère Orlikowski (2000) : il convient de s'intéresser aux technologies « en pratique ». Dans cette perspective, le champ théorique retenu ici est celui de la théorie instrumentale. C'est dans ce cadre que s'inscrivent d'autres modèles, dont celui de SAM.

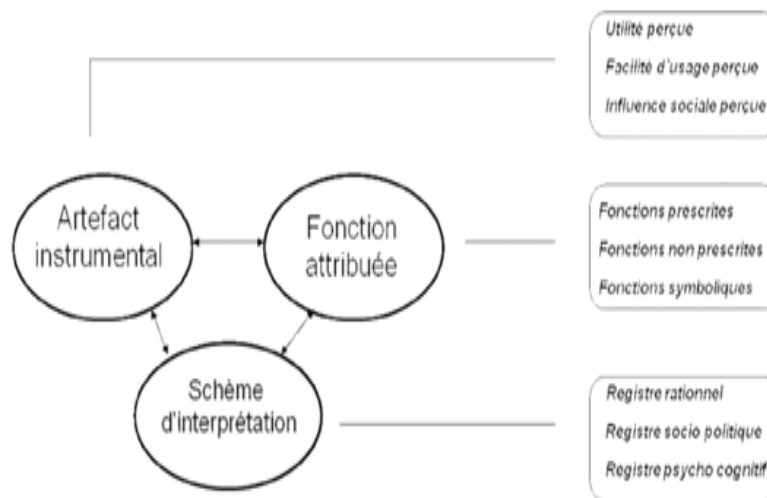
#### 4.3. Modèle de l'outil en usage

La posture adoptée par ces récents travaux « se refuse à réduire l'outil à son substrat technique, formel, mais postule que l'outil est une entité mixte associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des interfaces d'outils informatiques...) ; de l'autre des registres d'actions et d'usage qui vont leur donner sens ». (Grimand, 2006). L'appropriation est alors le processus par lequel un utilisateur, en interaction avec d'autres individus, reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un outil au cours d'une activité significative pour lui. A l'issue de ce processus, l'utilisateur va attribuer des fonctions (Martineau, 2009) à l'outil qui lui est proposé : ces fonctions peuvent correspondre ou non à celles anticipées par le concepteur de la technologie.

Ces considérations attestent ainsi de la nécessité certes de s'appuyer sur le modèle TAM mais de le dépasser. Ceci établit également un lien entre d'une part l'adoption de l'innovation et d'autre part, l'appropriation. En effet, il nous semble intéressant de relier ces deux éléments alors que traditionnellement ils appartiennent à des positionnements différents et rarement reliés au sein d'un même modèle. C'est donc dans cette perspective que le modèle de mis en acte est inspiré et adapté en intégrant ces deux éléments. Au niveau de l'artefact, on retrouve l'essentiel des travaux de Davis et al. (1989) : utilité perçue, facilité d'usage perçue et influence sociale perçue. Par ailleurs, ces éléments qui se rapportent principalement à l'adoption sont également

mis en relation avec les schèmes d'interprétation et la fonction attribuée ; éléments qui renvoient plutôt aux questions d'appropriation.

Figure 2 : L'outil en usage (Martineau, 2009)



Un artefact se présente à un utilisateur : ce dernier y reconnaît des caractéristiques perçues. Celles-ci sont principalement constituées par son utilité perçue, sa facilité d'usage perçue, et son influence sociale perçue. Les facteurs clés du TAM interviennent à ce niveau. Ensuite, l'utilisateur attribue un sens à cet artefact via le schème d'interprétation. Le schème d'interprétation mobilisé par les acteurs dépend de leur situation au moment de l'usage. Celui-ci n'est pas nécessairement rationnel, il peut aussi relever d'un registre sociopolitique ou psycho cognitif, qui sont des rationalités à l'œuvre dans tout processus d'appropriation (de Vaujany, 2005). Le schème mobilisé peut être influencé par l'interaction de l'utilisateur avec d'autres utilisateurs : la dimension collective de l'appropriation se joue à ce niveau. Enfin, il résulte de cette interaction des fonctions attribuées, qui peuvent être prescrites (correspondant aux anticipations du concepteur), non prescrites (inventées dans l'action par un utilisateur), ou symboliques (connotations attachées à l'outil d'ordre non strictement utilitaires). Le modèle de l'« outil en usage » permet de prendre en compte à la fois les aspects qui relèvent de la formation des attitudes vis-à-vis de l'artefact, et de leur interprétation en situation, dans l'action. Celui-ci permet de faire le lien entre adoption et appropriation et de saisir toute la complexité des situations qui mènent à l'usage des outils de gestion. En effet, l'artefact est l'élément « objectif », visible du nouvel outil. C'est sur cet élément que vont se constituer les attitudes envers l'artefact. Par contre, une fois en situation d'usage, les utilisateurs vont investir cet artefact de registres d'usage plus complexes. L'attribution de fonctions parfois inattendues à cet artefact peut être comprise ainsi.

Ainsi, les facteurs qui permettent de comprendre la formation des intentions d'usage sont pris en compte dans ce modèle au niveau de l'artefact. Ceux-ci vont influencer l'usage. Mais ils ne sont pas suffisants, selon la perspective théorique que nous retenons, pour appréhender l'usage effectivement mis en œuvre. C'est la prise en compte des schèmes d'interprétation investis par les acteurs en situation qui va permettre de compléter la compréhension de la formation des usages.

#### 4.4. Critiques de ces modèles

BRILLET et al (2009) ont relevé des critiques pour des modèles relevant de la perspective de l'adoption et de la diffusion des innovations. Ce qui a permis un enrichissement de ces modèles, par la prise en compte notamment des effets institutionnels. Dans ces modèles, les « qualités intrinsèques » de l'innovation sont, selon Abrahamson, surestimées. Selon cet auteur, les effets d'imitation jouent aussi un rôle dans les choix stratégiques, et notamment ceux de l'adoption des outils. Ainsi, les facteurs décrits dans les modèles de l'adoption et de la diffusion des innovations ne suffisent pas, ils doivent être complétés par l'analyse des effets institutionnels qui poussent les adoptants à l'imitation. Les « fads and fashion » (Abrahamson, 1991) et la recherche de reconnaissance institutionnelle (Di Maggio, Powell, 1983) sont alors des facteurs explicatifs à prendre en compte. Ainsi, Venkateshet al. (2003) ont insisté sur la nécessité de compléter le TAM de Davis par la prise en compte de l'influence sociale, notamment lorsque celle-ci rend l'usage de la technologie obligatoire. De plus, si ce modèle de Davis et al. (1989) permet de comprendre en partie les intentions d'usage d'une technologie, il est en revanche moins pertinent pour comprendre sa mise en œuvre effective : c'est le lien entre intention d'usage et usage réel qui va être interrogé au travers de la notion d'appropriation. En résumé, ces

modèles traite principalement de l'adoption, et à ce titre ne sont pas exempts de critiques qui justifient que nous retenions, dans le cadre de cette recherche, un modèle plus intégrateur et basé sur le système digestif de l'homme. En outre, aucune possibilité de non appropriation n'est envisagée, or il peut arriver que l'outil ne soit pas approprié ou que son appropriation soit quasi utopique, dans le cas par exemple où on n'est pas favorable à une technologie donnée. Dans pareille circonstance, il importe, soit de l'adapter à ce champ d'action, soit de le modifier ou carrément le changer.

## **IV. Essai D'un Modèle D'appropriation Des Outils De Gestion**

### **5.1. Fondement du modèle**

L'appropriation de tout objet par un individu est un processus psycho cognitif qui revêt à la fois une dimension individuelle et une dimension sociale. Dans la littérature récente, différentes perspectives complémentaires appréhendent le phénomène de l'appropriation et de la diffusion. Aussi, Deltour (2000) distingue la diffusion interne et la diffusion inter-organisationnelle. Wolfe (1994) insiste sur trois courants de recherche : la diffusion de l'innovation, l'adoption de l'innovation et sa mise en œuvre. Différents concepts sont définis pour étudier la diffusion (le taux de diffusion) et l'adoption (le rythme d'adoption et l'innovativité). Plusieurs étapes sont identifiées pour décrire la mise en œuvre. Les modèles proposés présentent toutefois des limites. Godowski (2003) montre que si la méthode ABC diffuse mal ce n'est pas un problème d'adoption mais d'assimilation dans sa phase de mise en œuvre. Alcouffe (2005) propose un modèle intégrant le niveau contextuel (le système social) et le niveau organisationnel (l'adoptant potentiel). De Vaujany (2005) distingue plusieurs phases dans le processus d'appropriation des outils de gestion : la phase de pré-appropriation, la phase de l'appropriation originelle et la phase au cours de laquelle se succèdent les ré-interprétations et ré-appropriations successives s'achevant avec l'apparition d'une routine. Du point de vue cognitif, le processus d'appropriation renvoie à l'apprentissage. L'appropriation est un processus dans lequel l'usage est l'état final. L'usage correspond à l'utilisation de l'outil tandis que la pratique est une notion plus large qui recouvre les comportements et les représentations des utilisateurs.

Andonova (2004) identifie plusieurs courants et axes de recherche portant sur l'usage des techniques intégrant des dimensions culturelles, cognitives etc. La logique de l'utilisateur peut différer de celle du concepteur. Les représentations des concepteurs ne sont pas toujours cohérentes avec celles des utilisateurs. L'usage en situation peut donc s'écarter de l'usage prescrit. L'usage d'une même technologie peut différer d'un utilisateur à un autre. L'usage se construit dans le temps à deux niveaux d'interactions, d'une part entre l'utilisateur et le concepteur, et d'autre part entre l'utilisateur et l'outil. Malgré le caractère rationnel et structurant des outils de gestion, les usages diffèrent d'un acteur à un autre (Nieto-Bru, 2009).

Tous les modèles d'appropriation présentés supra, agrémentent les dimensions à la fois individuelle et sociale dans un processus psycho-cognitif. Ils insistent donc sur la personne de l'utilisateur, sa connaissance, l'adoption, la culture, l'apprentissage, la représentation, le contexte social, la diffusion et la mise en œuvre. Un aspect qui échappe à tous ces modèles, et pourtant indispensable c'est l'intégration de l'outil dans la personne de l'utilisateur. Que l'utilisateur rende sien l'outil et que ce dernier soit une partie prenante de sa vie, comme la nourriture pour l'homme. A telle encontre que l'on puisse dire que l'utilisateur a le flair, la doctée de l'outil à sa disposition.

### **5.2. Essai du modèle d'appropriation basé sur le système digestif**

Chaque réalité, complexe soit elle, peut être présentée d'une manière simple pour faciliter son accessibilité, sous forme d'un modèle. En effet, le modèle est une représentation rationnelle et simplifiée de la réalité. L'idée de cette modélisation est partie du passage de la Bible au chapitre 6, aux versets 47, 51, 53, 54 et 63 de l'évangile selon Jean. Dans cette portion de l'écriture, il est question de « manger la chair et boire le sang du Seigneur Jésus ». Loin de signifier la sainte cène, il s'agit de manger sur le plan spirituel, donc s'approprier l'œuvre salvatrice du Seigneur Jésus Christ, par la foi en Lui. La pensée sera renforcée par la note 14 de De Vaujany (2006) qui explique que « le mot appropriation vient du mot appropriation (XIV<sup>e</sup>), lui-même lié à l'expression appropriatio (nf) qui désigne l'"action naturelle par laquelle les aliments pénètrent dans l'organisme" (Trésor de la langue française). Dans l'idée de conception à l'usage, on retrouve finalement une image propre de celle du sens originel de l'appropriation. On regarde la digestion de l'outil, son internalisation et ses reconstructions internes ».

#### **5.2.1. Processus de la digestion**

La digestion consiste en un ensemble d'actions mécaniques (mastication, déglutition, mouvement de brassage de l'estomac et de l'intestin) et de réactions chimiques simplifiant les aliments et les rendant solubles dans l'eau. Ces réactions sont assurées par les enzymes des sucs digestifs (salive, sucs gastrique, pancréatique et intestinal) ; la bile permet la mise sous forme d'émulsion, des graisses. Le résultat de la digestion est un liquide,

le chyle, que les villosités de l'intestin grêle absorbent (absorption ...) ; les parties non élaborées passent dans le gros intestin, où elles subissent une fermentation et contribuent à former les excréments (Larousse, 2014).

En effet, les aliments transitent par l'œsophage jusque dans l'estomac, où la nourriture est brassée et réduite en bouillie par l'action du suc gastrique. L'iléon (dernier segment de l'intestin grêle) a pour fonction de terminer la décomposition des nutriments, qui passent ensuite dans le sang, puis dans les cellules. Les matières restantes, indigestes, arrivent dans le gros intestin. L'eau est absorbée et le reste est éliminé. De ce processus, les phases importantes ci-après peuvent être dégagées :

Activités mécaniques : Mastication ⇒ déglutition ⇒ Mouvement de brassage ⇒ Réactions chimiques : Chyle et excréments

Dans ces explications de la digestion, un aspect n'est pas relevé ; c'est l'acceptation de la nourriture par l'homme et son organisme. Au fait, si cette acceptation fait défaut, la nourriture est refoulée ou pire encore régurgitée. Accepter une nourriture passe par « aimer » et être convaincu de l'utilité de celle-ci. Le processus de digestion devient alors :

ACCEPTATION, AIMER⇒MASTICATION⇒ DEGLUTITION⇒ BRASSAGE⇒REACTIONS CHIMIQUES⇒CHYLE et EXCREMENTS

C'est ce processus que nous voulons appliquer à l'appropriation des outils de gestion.

### 5.2.2. Processus d'appropriation des outils de gestion

En référence au processus ci-dessus expliqué, nous pouvons décomposer le processus d'appropriation des outils de gestion en cinq phases successives et interdépendantes, reprises dans le tableau ci-après :

**Tableau 1.** Processus de digestion et d'appropriation des outils de gestion

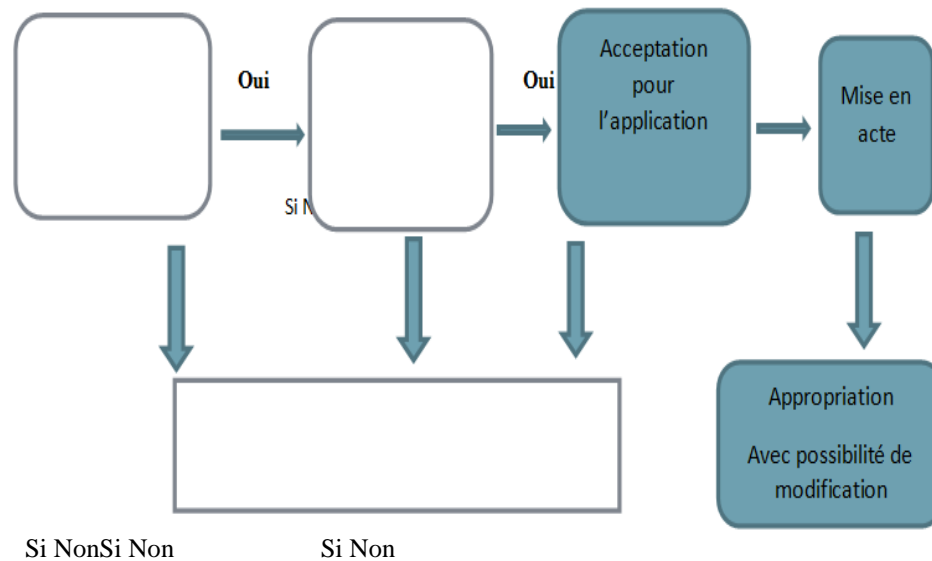
Processus de digestion		Processus d'appropriation de de l'outil de gestion	Leitmotiv ou commentaire
Acceptation, Aimer la nourriture		Aimer l'outil	Connaître l'utilité de l'outil, et Son acceptation
Mastication		Apprentissage	Le sens de sacrifice, effort d'apprentissage ou de conception
Déglutition		Accepter d'appliquer	la volonté, la décision ou la contrainte pour l'application
Brassage		mises en application Et modification	Le courage dans l'application
Réactions chimiques	Chyle	Appropriation	Maîtrise assurée, l'application Aisée et appropriation
	excréments	Non appropriation	Non adapté à la structure ou aux utilisateurs, outil à modifier ou à mettre de côté pour être changé

Source : Nous-même

Il sied de relever que la première phase est importante. Dans le parcours scolaire et académique, plus d'un apprenant ont eu de difficultés d'assimilation et d'appropriation de certains cours tout simplement parce qu'ils n'aimaient pas le cours ou l'enseignant. Il en est de même pour l'appropriation des outils de gestion, le fait de ne pas aimer l'outil ne facilite ni son assimilation, ni son utilisation à bon escient, ni encore son appropriation. Pour ce qui concerne la dernière phase, il est des outils dont l'appropriation est quasi impossible, soit ils ne sont pas adaptés à l'entreprise (un manuel de procédures qui était en application dans l'entreprise ayant 20 agents, ce manuel ne saurait être valable et applicable lors que la même entreprise a 200 agents, il devient du fait désuet) ; soit les utilisateurs ne parviennent pas à les maîtriser, ou les assimiler.

**Figure 3. Modèle d'appropriation basé sur le système digestif**





**Source : Nous-même**

Les modèles présentés précédemment traitent principalement de l'adoption, et à ce titre ne sont pas exempts de critiques qui justifient que nous retenions, dans le cadre de cette recherche, un modèle plus intégrateur et basé sur le système digestif de l'homme. Aussi, ce modèle proposé permet de prendre en considération le fait d'aimer l'outil et la possibilité de non appropriation. A cet effet, il peut arriver que l'outil ne soit pas approprié ou que son appropriation soit quasi utopique, soit qu'on ne soit pas favorable à une technologie donnée. Dans pareille cas, il est indispensable, soit de l'adapter à ce champ d'action, soit de le modifier ou carrément le changer. En surplus, les résultats d'une recherche que nous avons menée sur 264 PME de la province du Nord-Kivu, en RDC confirment que les outils les plus familiers sont ceux les plus aimés et plus un outil est familier plus il est utilisé aisément et par ricochet, il est approprié (D. Bengeya, 2017).

## V. Conclusion

La pertinence de la question de l'appropriation des outils de gestion est relayée par une littérature scientifique foisonnante et toujours revisitée. Certaines recherches s'attachent à proposer des outils destinés à expliquer et construire l'appropriation des outils de gestion, qui souffre comme d'une douleur d'enfantement pour s'imposer dans l'effort de sa théorisation. Cettelacune conduit inlassablement les cherches à proposer des voies de son amélioration. C'est, en effet, dans la sollicitude de répondre à cet appel scientifique que s'inscrit pleinement cette réflexion. Elle s'appuie sur une approche d'analyse critique et de modélisation. Aussi dans cette réflexion, il nous a semblé juste et bon de proposer un mode d'appropriation des outils de gestion basé sur le système digestif, mettant en exergue le fait d'aimer l'outil et la possibilité de non appropriation. Plus concrètement, il a été question d'étayer les perspectives théoriques associée à l'appropriation des outils de gestion, la logique de leur appropriation, de critiquer les modèles d'appropriation des outils de gestion, et d'essayer d'en proposer un.

## Bibliographie

- [1]. BACHELARD O. et GRIMAND A. (2005), De la conception à l'usage: Vers un management de l'appropriation des outils de gestion, éd. EMS, France.
- [2]. BENGAYA M.D. (2017), « Appropriation des outils de gestion et performance de PME de la province du Nord-Kivu, en RDC », Document de recherche, UPC, Kinshasa.
- [3]. DE VAUJANY F.X. (2005), De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion, éd. EMS, ouvrage collectif Préactis Université de Saint-Etienne coordonné par De Vaujany F.X.
- [4]. DE VAUJANY F. X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », Management & Avenir (n° 9), pp. 109-126.
- [5]. GIDDENS A., (1987), La constitution de la société, éd.PUF, Paris
- [6]. GODOWSKI C, (2003), « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités », Comptabilité Contrôle Audit, n° spécial.
- [7]. GRIMAND A. (2006), « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », in Management & Avenir, n° 9, pp. 141-157.
- [8]. GRIMAND A, ALCOUFFE S, MARIE-LAURE B, OLIVIER-B. (2006), « L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques » in Management & Avenir.

- [9]. GUIDERDONI J. (2009), L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Vision-Conception- Usage : Le cas d'un Intranet RH, d'un concepteur RH et de l'utilisateur Management Intermédiaire, Thèse, Université de la Méditerranée, Marseille.
- [10]. HATCHUEL A. et WEIL B., (1992), L'expert et le système, éd. Economica, Paris.
- [11]. LAROUSSE, Dictionnaire le petit Larousse illustré, 2014
- [12]. LORINO P. (2002) « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Document de Recherche, ESSEC.
- [13]. MARTINEAU R. (2009), La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par la théorie instrumentale, Thèse de Doctorat, Université de Tours.
- [14]. MOISDON J.C. (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? retour sur une doctrine d'usage", in Lorino P. et Teulier R. (2005), Entre connaissance et organisation : l'activité collective, La Découverte, Paris.
- [15]. MOISDON J.C., (1997) Du mode d'existence des outils de gestion, éd. Séli-Arslan
- [16]. NIETO BRU G. (2009), L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole Tome1, Thèse, Université d'Orléans.
- [17]. ORLIKOWSKI W.J. (2000), « Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations », Organization Science, Vol 11, N°4, pp. 404-428.
- [18]. QUEMENER Y, FIMBEL E (2007), Outils de gestion et logiques de mise en œuvre (Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale), éd. Reims Management School, Paris
- [19]. ROGERS E.M. (1995), Diffusion of Innovations, 4th Edition, The Free Press, New York
- [20]. SAINT LAURENT (De) A.F., (1998), Reconfiguration des collectifs de travail autour de l'usage des TIC, Colloque Changement institutionnel et dynamique de l'innovation, 2-3-4 décembre, Université Paris-Dauphine.
- [21]. TERSSAC et FRIEDBERG E. (eds.), Coopération et conception, éd. Octares, Toulouse.
- [22]. VENKATRAMAN N. (1989), the concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. Academy of Management Review, 14, 3.

Par Bengeya Machozideo Essai De Construction D'un Modele D'appropriation Des Outils De Gestion." IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF) , vol. 8, no. 5, 2017, pp. 59-68.