

L'appropriation des outils de contrôle de gestion : Revue de littérature

The Appropriation of Management Control Tools: A literature review

Faissal EDDAOUDI

Laboratoire de Recherche en Commerce et Gestion, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.

Sofyane BOUJAMAOU

Laboratoire de Recherche en Commerce et Gestion, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.

Résumé. Depuis plusieurs décennies, les organisations publiques connaissent une diffusion croissante d'outils de contrôle de gestion. Inspirée du nouveau management public (Hood, 1991), cette évolution vise à renforcer la performance, la transparence et la responsabilisation. Toutefois, l'efficacité réelle de ces dispositifs dépend largement de leur appropriation par les acteurs publics, loin d'être de simples exécutants passifs. Cet article propose une revue de littérature conceptuelle portant sur l'appropriation des outils de contrôle de gestion dans le secteur public. La méthode repose sur l'analyse critique et croisée des principaux cadres théoriques mobilisés en sciences de gestion, notamment les approches représentationniste, pragmatique et sémiotique (Lorino, 2002), les perspectives appropriatives (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012) ainsi que la théorie de la légitimité organisationnelle (Suchman, 1995). Les résultats mettent en évidence que l'appropriation constitue un processus multidimensionnel, évolutif et socialement construit, intégrant des dimensions rationnelles, socio-politiques, cognitives et symboliques. Ils soulignent également le rôle central de la légitimité dans la réussite ou l'échec de l'appropriation des outils. La discussion montre que l'analyse de l'appropriation gagne à dépasser une vision instrumentale du contrôle de gestion pour intégrer les dynamiques d'acteurs, les contextes institutionnels et les logiques de légitimation. Cette revue contribue ainsi à enrichir la compréhension théorique de l'appropriation des outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques et ouvre des perspectives pour des recherches empiriques futures.

Mots-clés : *Appropriation des outils de contrôle de gestion ; Organisations publiques ; New Public Management (NPM) ; Légitimité organisationnelle ; Approche représentationniste ; Approche pragmatique et sémiotique.*

Abstract. Over the past decades, public organizations have experienced an increasing diffusion of management control tools. Inspired by New Public Management (Hood, 1991), this evolution aims to enhance performance, transparency, and accountability. However, the actual effectiveness of these instruments largely depends on their appropriation by public actors, who cannot be reduced to passive implementers. This paper provides a conceptual literature review on the appropriation of management control tools in the public sector. The methodology is based on a critical and cross-cutting analysis of the main theoretical frameworks mobilized in management studies, notably the representationist, pragmatic, and semiotic approaches (Lorino, 2002), appropriative perspectives (De Vaujany, 2006; Grimand, 2012), as well as organizational legitimacy theory (Suchman, 1995). The findings highlight that appropriation constitutes a multidimensional, evolving, and socially constructed process, integrating rational, socio-political, cognitive, and symbolic dimensions. They also emphasize the central role of legitimacy in the success or failure of the appropriation of management control tools. The discussion shows that the analysis

of appropriation needs to move beyond an instrumental view of management control to incorporate actor dynamics, institutional contexts, and legitimization logics. This review thus contributes to enriching the theoretical understanding of the appropriation of management control tools in public organizations and opens avenues for future empirical research.

Keywords: *Appropriation of management control tools; Public organizations; New Public Management (NPM); Organizational legitimacy; Representationist approach; Pragmatic and semiotic approach.*

1. Introduction

Depuis quelques décennies, toutes les organisations connaissent un renforcement en termes d'outils de contrôle et de gestion (Bédé et al., 2012). Ces dispositifs, très diversifiés_ allant des systèmes d'évaluation et tableaux de bord aux démarches qualité, référentiels de compétences ou règles de fonctionnement_ impliquent une grande variété d'acteurs, sans distinction de fonctions ni de niveau hiérarchique.

En effet, le déploiement massif de ces outils ne se limite pas aux organisations privées, souvent associées à la recherche de performance et à une logique rationaliste. Ils connaissent également une adoption croissante dans le secteur public (Alcouffe et al., 2013), portée par les principes du nouveau management public (Hood, 1991) tels que l'efficacité, la transparence, la responsabilisation, l'orientation vers les résultats et l'importation de pratiques managériales issues du privé. Cette évolution paradigmatique suscite l'intérêt de nombreux chercheurs en management public (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019 ; Georgescu et Naro, 2012).

Selon Djelic (2004), la managérialisation du secteur public se traduit par le transfert d'outils issus du privé vers les organisations publiques. Ces outils s'étendent désormais à des domaines tels que l'éducation ou la santé, traditionnellement perçus comme éloignés de toute logique comptable, car attachés à la notion de « bien public ».

C'est dans ce contexte que s'impose la question de l'appropriation des outils de contrôle de gestion. Si leur conception et leur diffusion relèvent d'une logique institutionnelle et politique, leur efficacité dépend avant tout des usages concrets qui en sont faits par les acteurs. Or, la littérature met en évidence que ceux-ci ne se limitent pas à une application passive des prescriptions. Au contraire, ils peuvent transformer, détourner, voire résister à ces dispositifs, selon leurs logiques professionnelles, identitaires ou politiques (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012).

Ainsi, l'appropriation doit être envisagée comme un processus multidimensionnel, marqué par des ajustements continus, des réinterprétations et des jeux d'acteurs. Elle soulève des paradoxes au cœur du management public : rationalisation versus autonomie, standardisation versus contextualisation, performance affichée versus légitimité recherchée.

Dans ce contexte, la problématique centrale qui se pose est la suivante : Dans quelle mesure les différentes approches théoriques (représentationniste, pragmatique, sémiotique, interactionnelle et néo-institutionnelle) permettent-elles de comprendre la dynamique d'appropriation des outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques ?

Afin de comprendre en profondeur la manière dont les acteurs publics s'approprient les outils de contrôle de gestion, il est essentiel de revenir sur les cadres théoriques qui structurent l'analyse de la relation entre l'outil et son utilisateur. En effet, les approches traditionnelles, longtemps dominées par une vision représentationniste des outils (Lorino, 2002), considéraient ceux-ci comme des instruments neutres, dont l'efficacité dépendait essentiellement de leur conception technique. Cette perspective, bien qu'utile pour

souligner la dimension rationnelle et fonctionnelle des dispositifs, tend à minimiser le rôle actif des acteurs dans leur usage.

Face à ces limites, d'autres approches se sont progressivement développées, mettant l'accent sur la dimension pragmatique et sémiotique des outils (Lorino, 2002). Ces courants considèrent que les outils de gestion ne prennent sens qu'à travers l'interprétation, l'usage et les réinterprétations des acteurs qui les mobilisent au quotidien. Dans cette perspective, l'appropriation apparaît comme un processus évolutif, où l'outil se transforme en même temps qu'il transforme les pratiques et représentations de ses utilisateurs.

Ces développements théoriques ouvrent la voie à une réflexion approfondie sur la nature même des outils de contrôle de gestion : sont-ils de simples instruments techniques de rationalisation, ou bien des médiateurs sociaux et cognitifs qui participent à la construction de sens et aux rapports de pouvoir dans les organisations publiques ?

L'originalité de cet article réside dans l'articulation de cadres théoriques qui sont le plus souvent mobilisés de manière cloisonnée dans la littérature. En proposant une lecture croisée des approches représentationniste, pragmatique et sémiotique des outils de gestion (Lorino, 2002), des perspectives appropriatives (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012) et de la théorie de la légitimité organisationnelle (Suchman, 1995), cette revue dépasse une vision strictement instrumentale du contrôle de gestion dans le secteur public.

La valeur ajoutée de ce travail tient également à l'intégration explicite de la légitimité comme variable explicative centrale du processus d'appropriation des outils de contrôle de gestion. Alors que de nombreuses recherches se concentrent soit sur l'adoption formelle des dispositifs, soit sur leurs usages, cet article met en évidence le rôle structurant des mécanismes de légitimation – pragmatiques, moraux et cognitifs – dans la réussite ou l'échec de l'appropriation. En ce sens, cette revue contribue à enrichir le champ du management public en proposant une grille de lecture théorique intégrée, susceptible d'éclairer les réformes managériales inspirées du New Public Management et d'ouvrir des perspectives pour des recherches empiriques futures.

Afin de répondre à la problématique posée, l'article est structuré comme suit. La première section présente les fondements théoriques relatifs aux outils de gestion, en distinguant les courants représentationniste, pragmatique et sémiotique. La deuxième section est consacrée à la définition du concept d'appropriation et à l'analyse de ses principales perspectives théoriques, en mettant en évidence ses dimensions rationnelle, socio-politique, cognitive et symbolique. La troisième section examine le rôle de la légitimité organisationnelle dans le processus d'appropriation des outils de contrôle de gestion, à travers la typologie proposée par Suchman (1995). Enfin, la dernière section discute les principaux apports et limites de la littérature, avant de dégager des pistes de recherche futures.

2. Fondements théoriques des outils de gestion : du courant représentationniste au courant pragmatique et sémiotique

Depuis plusieurs années, Lorino (2002) a mis en évidence dans ses recherches en sciences de gestion, l'existence de deux courants régissant la relation entre l'outil de gestion et l'acteur à savoir : le courant « représentationniste » des outils de gestion et le courant « pragmatique et sémiotique ».

Le premier courant « représentationniste » appréhende l'outil de gestion comme une entité autonome, dont l'efficacité et la pertinence résident principalement dans sa conception technique (Hatchuel et Weil, 1992). Selon cette perspective, la relation entre l'outil et l'acteur est envisagée comme indépendante : l'outil existe en soi, avec une logique propre, et son rôle consiste essentiellement à représenter fidèlement la

réalité de l'organisation (Lorino, 2002).

En effet, le courant représentationniste a longtemps dominé les recherches sur les outils de gestion en les concevant comme des instruments neutres et universels, censés traduire objectivement la réalité organisationnelle grâce à une conception technique rigoureuse. (Lorino, 2002). Toutefois, cette approche présente une limite majeure : elle tend à ignorer le rôle actif des acteurs et les dynamiques sociales, politiques et culturelles qui conditionnent l'implantation et l'usage effectif de ces outils. C'est face à cette insuffisance qu'émergent les courants pragmatique et sémiotique, qui déplacent le regard de la conception vers l'usage et le sens. Le premier met en lumière le caractère construit et évolutif des outils, constamment réinterprétés et réappropriés par les acteurs dans leurs pratiques quotidiennes, tandis que le second insiste sur leur dimension symbolique et signifiante, en montrant que les outils véhiculent des normes, des valeurs et participent à la construction du sens collectif au sein des organisations.

D'une part, la théorie de l'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2006) l'une des théories néo-institutionnelles met l'accent sur les processus sociaux, symboliques et organisationnels à travers lesquels un outil acquiert une légitimité et une signification dans un contexte donné. Cette perspective considère que l'appropriation n'est pas un phénomène linéaire d'adoption, mais un processus complexe d'interactions, d'ajustements et de réinterprétations (de Vaujany, 2006). Grimand (2012) met en lumière les perspectives appropriatives comme un cadre d'analyse central pour comprendre la relation entre les outils de gestion et les acteurs organisationnels. Il considère que l'appropriation n'est pas un simple acte d'adoption, mais un processus complexe et situé, qui engage à la fois des perspectives rationnelle, sociopolitique, cognitive et symbolique. Pour Grimand (2012), ces différentes perspectives ne s'excluent pas mais se complètent. L'appropriation doit être comprise comme un processus multidimensionnel, qui ne peut être réduit ni à la seule diffusion institutionnelle (Rogers, DiMaggio & Powell), ni à une simple adoption technique.

D'autre part, les théories interactionnelles considèrent la construction et l'appropriation des outils de gestion comme le résultat d'un processus dynamique et interactif entre concepteurs et utilisateurs. Dans la même lignée, les théories collaboratives (Clark et Salaman, 1998) prolongent cette approche en soulignant le rôle des interactions collectives et des dynamiques de coopération dans la construction de l'outil. Ce dernier n'est pas seulement un instrument prescriptif mais aussi un espace de dialogue et de médiation organisationnelle. La théorie de la « mise en acte » (Aggeri et Labattut, 2010 ; 2014) postule que l'outil de gestion est le produit de pratiques, d'expérimentations et d'interactions situées. Sa « réalité » n'est pas donnée une fois pour toutes, mais se construit dans et par les usages, à travers un processus de traduction et de réinvention permanentes. Ainsi, chaque mise en œuvre d'un outil correspond à une « mise en acte » singulière qui dépend du contexte, des acteurs et des objectifs poursuivis.

1. Définir l'appropriation :

L'importance de définir clairement le concept d'appropriation tient d'abord à la nécessité de clarifier le champ conceptuel. En effet, l'appropriation est souvent confondue avec des notions proches telles que la diffusion, l'adoption, l'usage ou encore l'assimilation. La définition permet d'éviter ces ambiguïtés théoriques en montrant que, si ces concepts entretiennent des liens, ils ne recouvrent pas exactement la même réalité.

Afin de mieux cerner le concept d'« appropriation », nous commencerons par exposer ses notions voisines et préciser leurs différences, présentées de manière synthétique dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Tableau comparatif des notions proches de l'appropriation.

Concept	Définition / Focalisation	Caractéristiques principales	Différence avec l'appropriation
Diffusion	<p>Selon Everett Rogers (1995), la diffusion est : « <i>le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux, au fil du temps, parmi les membres d'un système social</i> » (Rogers, 1995, p. 5).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Met l'accent sur la circulation et la propagation d'une innovation. - Dépend du système social et des canaux de communication. - Intègre l'adoption et la mise en œuvre dans une logique collective. 	<p>La diffusion se concentre sur la transmission et la propagation de l'innovation par l'organisation et moins de l'acteur, tandis que l'appropriation s'intéresse à la manière dont les acteurs s'emparent de l'outil, le transforment et lui attribuent un sens dans leur contexte</p>
Adoption	<p>Décision d'accepter et de mettre en place un outil ou une innovation dans une organisation. Rogers (1995) considère l'outil comme une solution possible de faire passer un problème rencontré, mais sans donner une importance aux effets systémiques ou contextuels sur le comportement des individus. (Vogel, 2023)</p>	<p>Met en avant l'acte d'acceptation formel, souvent vu comme un choix rationnel.</p>	<p>Ne prend pas en compte la dynamique quotidienne d'appropriation, ni les ajustements et résistances dans l'usage.</p>
Usage	<p>Manière dont un outil est effectivement utilisé par les acteurs au quotidien. Il fait partie de processus d'appropriation. Selon Nieto (2009, p.89): « <i>l'usage est le résultat du processus d'appropriation et il en est, dans une certaine mesure, la manifestation.</i> » (Nieto, 2009, p.89)</p>	<p>Concerne les pratiques concrètes, la fréquence, les modalités et les conditions d'utilisation.</p>	<p>L'usage décrit le « faire », tandis que l'appropriation inclut aussi le sens donné à l'outil et sa reconfiguration par les acteurs.</p>

Assimilation	Processus d'intégration d'une information qui enrichit les schémas de pensée existants, sans pour autant les remettre en cause (Fillol, 2004).	Vise l'incorporation d'une nouveauté dans les cadres mentaux déjà établis. N'implique pas de remise en question des pratiques ou des représentations. Maintient l'usage tel qu'il a été prescrit.	L'assimilation se limite à une intégration passive, sans transformation de l'outil ni des pratiques. L'appropriation, au contraire, suppose une interaction active : les acteurs peuvent adapter, détourner ou réinventer l'outil selon leurs besoins et leur contexte.
---------------------	--	---	--

Source : élaboré par nos soins

Face aux limites d'une approche purement rationnelle des outils de gestion, plusieurs auteurs (De Vaujany et Grimand, 2005 ; De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006 ; Bédé et al., 2012) ont développé la notion d'« appropriation » afin de mieux prendre en compte la complexité des situations et le rôle des acteurs. Cette perspective met l'accent sur l'expérience vécue par les utilisateurs et sur la manière dont ils donnent sens aux outils dans leur environnement organisationnel. (Vogel, 2023).

Mais qu'entend-on par appropriation ? Selon Rabardel (1995, p.12), l'appropriation correspond au : « processus par lequel le sujet reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité significative pour lui ». Cette définition met en évidence l'idée d'une adaptation de l'outil afin de le rendre propre pour un usage ou une finalité spécifique (Grimand, 2012). L'usager ne se contente donc pas d'utiliser l'outil : il l'adapte, le transforme et le reconstruit à travers sa pratique, jusqu'à « se l'approprier » (Grimand, 2006). Dans cette logique, De Vaujany (2006) recourt même à la métaphore de la « digestion » de l'outil, soulignant le caractère profondément intégré et personnalisé de ce processus.

L'appropriation ne se limite pas à l'usage prescrit de l'outil mais suppose une construction de sens dans l'interaction avec l'acteur. Elle peut se traduire par des formes de résistance ou de détournement (Lemaire & Nobre, 2014), impliquant une transformation de l'artefact ou des schèmes d'interprétation (Martineau, 2012). Ces ajustements constituent des preuves de l'appropriation, qui engage un double mouvement de conformité et de subversion (Grimand, 2006). Ainsi, l'outil transforme l'usager autant que celui-ci le transforme, en induisant des évolutions de connaissances et de comportements (Nieto, 2009).

L'appropriation des outils de gestion ne peut être comprise dans une perspective purement instrumentale (De Vaujany, 2006). Elle implique d'abord une flexibilité interprétative et créative, l'utilisateur devant donner sens à l'outil à travers son usage (Alter, 2003). L'appropriation dépend aussi des conditions d'adoption : contrainte, mimétique ou choisie, ce qui souligne l'importance du rôle organisationnel et de l'accompagnement au changement (Ologeanu-Taddei et al., 2015).

Ensuite, De Vaujany (2006) invite à dépasser la distinction entre conception et usage, en considérant à la fois la vision des concepteurs (optimisation) et celle des usagers (apprentissage). Trois perspectives d'analyse émergent : rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive.

Enfin, l'appropriation est décrite comme un processus évolutif et itératif composé de plusieurs phases : **la phase pré-appropriation** (introduction de l'outil), **l'appropriation originelle** (activation de mécanismes socio-politiques ou psycho-cognitifs), puis **des réinterprétations et réappropriations successives** selon les expériences et contextes. Même lorsqu'une routine d'usage s'installe, le processus reste ouvert à de nouvelles évolutions liées aux changements organisationnels ou aux nouveaux acteurs. (De Vaujany,

2006).

Dans le même sens, et afin d'enrichir la compréhension de l'appropriation, Grimand (2012) identifie quatre perspectives complémentaires :

- La **perspective rationnelle** considère l'appropriation comme un levier de rationalisation et d'efficacité, où l'outil sert à standardiser les comportements et à soutenir la prise de décision par sa « vérité technique » (Grimand, 2012).
- La **perspective socio-politique** appréhende l'appropriation comme « un enjeu dans la structuration des rapports sociaux » (Grimand, 2012, p. 243). Elle met en lumière les rapports de pouvoir et les jeux d'acteurs : l'appropriation devient alors un enjeu stratégique, pouvant être orienté vers des intérêts particuliers.
- La **perspective cognitive** envisage l'outil comme support d'apprentissage et de réflexivité. Il aide à réduire la complexité du réel (Berry, 1983), tout en enrichissant les capacités cognitives de l'utilisateur. (Grimand, 2012).
- La **perspective symbolique** analyse l'appropriation comme un processus de construction de sens et de renforcement identitaire. (Grimand, 2012).

3. Quand la légitimité conditionne l'appropriation : l'apport de Suchman (1995) aux sciences de gestion

Dans les recherches en sciences de gestion, la question de l'appropriation est indissociable de leur légitimation en interne : un outil légitime favorise son appropriation, tandis que l'appropriation contribue en retour à renforcer sa légitimité (Bédé et al., 2012 ; Dekli, 2021). Ce processus, à la fois symbolique, cognitif et identitaire, montre que la légitimité constitue un prisme essentiel pour approfondir l'étude de l'appropriation (Buisson, 2006).

Dans cette perspective, Suchman (1995) définit la légitimité comme une perception généralisée de la conformité des actions d'une entité aux normes et valeurs socialement construites. Buisson (2008), s'appuyant sur Laufer et Burlaud (1980), rappelle qu'elle renvoie aussi à ce qui est fondé en droit et jugé juste, appelant de ce fait une reconnaissance et une observance.

La légitimité associée à un outil peut prendre trois formes-pragmatique, morale ou cognitive -selon la typologie proposée par Suchman (1995). Bien que ses travaux s'inscrivent dans une synthèse entre approches néo-institutionnelle (Buisson, 2006) et stratégique de la légitimité (Oliver, 1991), ils apportent un éclairage précieux pour comprendre la dynamique de l'appropriation.

Le tableau suivant présente les trois formes de la légitimité selon la typologie proposée par Suchman (1995) :

Tableau 2 : les trois formes de la légitimité selon la typologie proposée par Suchman (1995).

Type de légitimité	Définition / Caractéristiques
Pragmatique	Selon Suchman (1995), la légitimité pragmatique des différents acteurs sociaux est basée sur les bénéfices, avantages et satisfaction que les acteurs tirent de l'utilisation de l'outil (Suchman, 1995). Elle traduit la capacité de l'organisation à répondre aux intérêts des différents acteurs sociaux (Bouquet, 2014). Elle peut provenir de l'influence exercée sur les acteurs ou de leur implication (ou non) dans l'introduction de l'outil.
Morale	Elle est fondée sur les valeurs et la perception du bien-fondé : il s'agit de « la bonne chose à faire ». Cette forme de légitimité devient centrale lorsque les résultats ne sont pas mesurables, car elle renvoie à l'équité et à l'adéquation avec le système de valeurs de l'organisation. (Suchman, 1995)
Cognitive	Repose sur la cohérence entre les comportements organisationnels et les représentations symboliques, culturelles et cognitives assimilées par les acteurs (Portal et Demaret, 2018). Elle correspond à l'acceptation d'un fait « allant de soi » (Debenedetti et Philippe, 2011). Plus un élément est institutionnalisé et connu, plus il sera perçu comme légitime. (Bédé et al., 2012, p.89))

Source : élaboré par nos soins

4. Du système au package : repenser les outils de contrôle de gestion

L'étude des outils de gestion comme point d'entrée en management public présente en effet un double intérêt, méthodologique et théorique. Dans le champ de l'instrumentation de gestion, l'outil occupe une place importante puisqu'il est à la fois objet d'analyse et instrument de recherche (Laurent, 2019). Cette double nature, bien que complexe, oblige le chercheur à adopter une lecture globale, attentive à l'ensemble de ses caractéristiques et de ses effets. L'outil de gestion offre ainsi la possibilité de mieux saisir la complexité des dynamiques organisationnelles, en articulant le substrat technique (Hatchuel et Weil, op. cit.), les processus d'appropriation (De Vaujany, 2005) et l'ancrage contextuel (Gilbert, 1998).

Les outils de contrôle de gestion s'intègrent dans une conception plus large du contrôle, défini par Anthony (1965, p.17) comme : « *le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans la réalisation des objectifs de l'organisation* » (trad. fr. Chiapello, 1996, p.53).

Chiapello (1996, p.52) définit le contrôle comme « toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité ». Les individus y sont soumis à travers diverses sources d'influence, volontaires ou involontaires, qui limitent en partie leur liberté (Lebas, 1980). Dans sa dimension intentionnelle, le contrôle renvoie à la fixation d'objectifs, puisqu'il suppose de savoir dans quel sens orienter les comportements (Chiapello, 1996, p.53).

Dans les organisations, le contrôle s'exerce à travers des outils qui structurent l'action collective. Moisdon (1997, p.65) les définit comme : « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant formellement diverses variables de l'organisation et destiné à éclairer les actes classiques de gestion : prévoir, décider, contrôler* ».

Selon Hatchuel et Weil (1992), un outil de gestion repose sur trois dimensions interdépendantes : un substrat technique, qui en assure l'existence matérielle ; une philosophie gestionnaire, orientant les comportements attendus ; et une vision simplifiée des relations organisationnelles, qui en fixe les règles implicites. L'outil combine donc une dimension matérielle et une dimension symbolique (Grimand, 2006).

Les outils de contrôle remplissent des fonctions variées : orienter les comportements des utilisateurs (Moisdon, 1997), formaliser des pratiques existantes (Gilbert, 1998), fournir des représentations simplifiées de la réalité (Berry, 1983) ou encore prescrire des conduites et soutenir la gestion opérationnelle (Gilbert, 1998). Le contrôle de gestion s'inscrit ainsi dans un cadre en constante évolution.

Les travaux fondateurs d'Anthony (1965) constituent la base théorique du contrôle de gestion moderne (Otley et al., 1995). Il y définit le « Management Control System », structuré en trois composantes : la planification stratégique, qui fixe les objectifs et les plans ; le contrôle opérationnel, garant de l'efficacité des tâches exécutées ; et le contrôle de gestion, faisant le lien entre les deux. Chaque niveau a un rôle spécifique dans un pilotage hiérarchique centralisé, laissant peu de marge d'autonomie aux subordonnés.

Avec les recherches contemporaines, qui remet en cause l'approche traditionnelle notamment la séparation des trois sous-ensembles de contrôle, car elle limite l'analyse les interrelations entre lesdites formes et néglige la structure des dispositifs (Otley, 1999 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Bouquin, 2010). Dans la même ligne, Simons (1995) propose un cadre innovant du contrôle de gestion conçu comme un « système », mettant en évidence les interactions entre différents types de contrôle et leur rôle dans la mise en œuvre réussie de la stratégie de l'organisation (Simon, 1995).

Otley (1999), puis Ferreira et Otley (2009), ont élargi le champ du contrôle de gestion en y intégrant de nouvelles dimensions, notamment celle de « système ». Cette approche met en évidence une conception globale, où un ensemble d'éléments interagit de manière cohérente et simultanée. L'accent est ainsi mis sur les relations harmonieuses entre ces composantes, dont l'objectif est d'orienter et de réguler les comportements des acteurs au sein de l'organisation.

Dans la continuité des recherches en sciences de gestion et du management, Malmi et Brown (2008) développent une approche fondée sur l'observation des pratiques organisationnelles. Constatant la coexistence de dispositifs de contrôle hétérogènes, parfois assemblés sans véritable cohérence, ils introduisent la notion innovante de « package » d'outils de contrôle. Cette perspective se distingue de celles de Simons (1995) et d'Otley (1999), qui conçoivent le contrôle comme un système intégré et cohérent.

La conception du contrôle organisationnel « as a package » (Malmi & Brown, 2008) met en évidence le fait que de nombreux dispositifs sont introduits de manière non coordonnée, à des moments différents et par divers groupes d'intérêts. Dès lors, le contrôle ne saurait être appréhendé comme un système unifié régi par une logique unique, mais plutôt comme un assemblage de dispositifs, autrement dit un « package ».

Ainsi, la notion de « package » ouvre de nouvelles perspectives d'analyse des pratiques de contrôle, en élargissant le champ d'étude à d'autres formes de régulation, telles que les interactions sociales, les valeurs ou la culture organisationnelle. Elle permet également d'examiner l'influence de ces différents types de

contrôle sur le contrôle de gestion, ainsi que les combinaisons possibles entre ces diverses sources de régulation (Malmi & Brown, 2008).

Plusieurs recherches mettent en évidence que l'analyse isolée d'une pratique de contrôle tend à occulter la complexité de la réalité organisationnelle (Grabner & Moers, 2013). En effet, différentes pratiques de contrôle peuvent coexister, avec des degrés d'interdépendance variables, et être mises en œuvre à des moments distincts pour des objectifs divers. L'approche proposée par Malmi et Brown (2008) offre, de ce fait, un cadre permettant d'intégrer à la fois les formes de contrôle formelles et informelles, telles que le contrôle clanique (Ouchi, 1979), le contrôle culturel (Malmi & Brown, 2008) ou encore le contrôle socio-idéologique (Bedford & Malmi, 2015). Toutefois, les travaux étudiant les pratiques de contrôle dans une perspective élargie, telle que celle offerte par le concept de « packages », demeurent relativement limités (Malmi & Brown, 2008 ; Bedford, 2020).

Pour Burlaud (2000), l'introduction d'outils de contrôle répond à un besoin d'instrumentalisation de l'organisation, qu'il s'agisse de construire une vision, de fixer des objectifs ou de faciliter la prise de décision. Loin d'être neutres, ces outils sont finalisés et relatifs à une activité, n'existant qu'à travers leur usage (De Vaujany, 2006, p.113). Ce qui montre l'existence d'un lien indissociable entre l'outil et sa finalité.

Burchell et al. (1980) distinguent quatre fonctions des systèmes de contrôle : « machine à réponse », « machine à apprendre », « machine à légitimer » et « machine politique ». Ces fonctions varient selon le degré d'incertitude des objectifs et résultats, et traduisent soit une logique instrumentale orientée vers la performance et l'efficacité (machine à réponse et machine à apprendre), soit une logique politique visant la légitimation (machine à légitimer et machine politique) (Amans et al., 2020).

Les fonctions de « machine à légitimer » et de « machine politique » soulignent une approche critique des outils de contrôle, considérés non pas comme neutres, mais comme des instruments d'influence et de pouvoir (Burchell et al., 1980). Dans cette perspective, Boussard (2001) montre que les outils de gestion agissent comme des cadres cognitifs, tandis que Boussard et Maugeri (2003, p. 27) les définissent comme des « *machines à fabriquer des interprétations* », structurant les rapports entre acteurs et pouvant servir des logiques de domination.

D'autre part, certaines recherches soulignent que les systèmes de contrôle peuvent répondre simultanément à des finalités d'efficacité et de légitimation (Amans et al., 2020). Mobilisant la théorie néo-institutionnelle, plusieurs travaux montrent que leur adoption peut relever de mécanismes isomorphiques — coercitifs, normatifs ou mimétiques — traduisant une homogénéisation des pratiques organisationnelles (DiMaggio & Powell, 1983 ; Renaud, 2009).

5. Discussion : Apports et limites

L'analyse de la littérature révèle plusieurs tensions et apports :

1. **Limites de l'approche représentationniste** : en considérant l'outil comme neutre et autonome, elle minimise le rôle des acteurs et la dimension politique des pratiques de gestion (Lorino, 2002).
2. **Apports des courants pragmatique et sémiotique** : l'outil est conçu comme un artefact social et symbolique, porteur de sens et d'identité collective (Rabardel, 1995 ; Lorino, 2002).
3. **Perspectives appropriatives** : De Vaujany (2006) et Grimand (2012) montrent que l'appropriation ne se réduit ni à la diffusion ni à l'usage, mais constitue un processus multidimensionnel, combinant rationalité, pouvoir, apprentissage et construction identitaire.

4. **Légitimité comme clé de compréhension** : la typologie de Suchman (1995) – légitimité pragmatique, morale et cognitive – enrichit l’analyse en expliquant pourquoi certains outils s’imposent tandis que d’autres sont rejetés ou détournés (Bédé et al., 2012 ; Dekli, 2021).
5. **Vers une approche systémique** : la conception du contrôle « as a package » (Malmi & Brown, 2008) invite à penser les outils non pas isolément, mais comme des assemblages hétérogènes soumis à des logiques d’efficacité et de légitimation (Amans et al., 2020).

Ces apports montrent que l’appropriation est indissociable de la légitimité, des dynamiques interactionnelles et des contextes institutionnels. Loin d’être un phénomène linéaire, elle s’inscrit dans un jeu d’ajustements continus, où acteurs et outils se co-construisent.

Malgré ces apports, cette communication présente certaines limites qu’il convient de souligner. Premièrement, l’analyse demeure essentiellement conceptuelle et repose sur une revue narrative de la littérature, ce qui ne permet pas de vérifier empiriquement les dynamiques d’appropriation des outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques (Aggeri & Labatut, 2010 ; Laurent, 2019). Deuxièmement, si les cadres théoriques mobilisés (Lorino, 2002 ; De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012 ; Suchman, 1995) offrent une compréhension riche et multidimensionnelle, ils ne rendent pas pleinement compte de la diversité des contextes nationaux, institutionnels et sectoriels dans lesquels ces outils sont introduits. Par ailleurs, l’accent mis sur les tensions entre rationalisation, légitimité et appropriation ne permet pas d’examiner de manière approfondie les effets différenciés selon les niveaux hiérarchiques ou les profils d’acteurs impliqués (Ologeanu-Taddei et al., 2015). Enfin, l’absence d’une dimension comparative – entre organisations publiques et privées ou entre différents pays – limite la portée généralisable des conclusions, invitant à de futures recherches empiriques et comparatives afin de dépasser ces restrictions et enrichir la réflexion.

Ces constats ouvrent toutefois des pistes intéressantes pour des recherches futures. Il serait pertinent de développer des études empiriques, notamment à travers des enquêtes de terrain, des études de cas et des entretiens semi-directifs, afin d’observer concrètement les processus d’appropriation. Des approches comparatives, entre secteurs (éducation, santé, collectivités locales) ou entre pays, permettraient également d’enrichir la compréhension des logiques d’adaptation contextuelle. Enfin, une analyse longitudinale pourrait contribuer à saisir l’évolution des pratiques d’appropriation dans le temps, en tenant compte des réformes successives et des transformations institutionnelles.

6. Conclusion

Cette revue met en évidence que l’appropriation des outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques constitue un processus multidimensionnel et évolutif, marqué par l’interaction entre conception, usage, et légitimation

Trois enseignements principaux se dégagent :

- ⇒ L’approche représentationniste est insuffisante pour saisir la complexité des dynamiques d’appropriation.
- ⇒ Les perspectives pragmatiques, sémiotiques et interactionnelles offrent une compréhension plus riche, en insistant sur le rôle actif des acteurs et la construction de sens.
- ⇒ La légitimité (Suchman, 1995) apparaît comme un prisme essentiel pour expliquer la réussite ou l’échec de l’appropriation.

Sur le plan managérial, ces résultats invitent les décideurs publics à dépasser une logique purement instrumentale et à intégrer davantage les acteurs (managers publics, contrôleurs de gestion, auditeurs, contrôleurs interne ...) dans la conception, l'adaptation et l'évaluation des outils.

Sur le plan académique, ils ouvrent des perspectives de recherche sur :

- ⇒ L'étude empirique des processus d'appropriation dans différents contextes publics (éducation, santé, collectivités locales) ;
- ⇒ L'analyse des tensions entre performance, légitimation et identité professionnelle ;
- ⇒ Ainsi que la comparaison entre approches « système » et « package » dans le contrôle de gestion.

En définitive, l'appropriation ne peut être réduite à un acte d'adhésion, mais doit être envisagée comme une dynamique vivante de co-construction entre acteurs et outils, où se jouent à la fois efficacité organisationnelle, pouvoir et légitimité.

7. Références

- Aggeri, F., & Labattut, J. (2014). Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire. In C. Halpern, P. Lascoumes & P. Le Galès (Eds.), *L'instrumentation de l'action publique* (pp. 63–94). Paris : Presses de Sciences Po.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5–37.
- Alcouffe, S., Berland, N., & Levant, Y. (2013). Les outils de gestion : une analyse critique. *Revue française de gestion*, 39(232), 13–32.
- Alter, N. (2003). *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Amans, P., et al. (2020). Les fonctions des systèmes de contrôle et la légitimation organisationnelle. *Management & Avenir*, 12(3), 45–60.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston : Harvard University Press.
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir*, 4(4), 83–106.
- Bedford, D. S. (2020). Conceptualization and operationalization of control packages. *Accounting, Organizations and Society*, 87, 101165.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27(3), 2–26.
- Benoît, C., & Chatelain-Ponroy, S. (2019). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques : enjeux, pratiques et perspectives. *Politiques et management public*, 36(1), 5–23.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible : L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris : École Polytechnique.
- Bouquet, C. (2014). Légitimité et performance des organisations publiques : une analyse managériale. *Management & Avenir*, 70(4), 123–141.
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion* (9e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

- Boussard, V. (2001). *Quand les règles s'incarnent : outils de gestion et pouvoir*. Paris : L'Harmattan.
- Boussard, V., & Maugeri, S. (2003). *Du politique dans les organisations : sociologies des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan.
- Buisson, M.-L. (2006). La légitimité des outils de gestion : une lecture néo-institutionnelle. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(3), 5–34.
- Buisson, M.-L. (2008). L'appropriation des outils de gestion à l'épreuve de la légitimité. *Management & Avenir*, 17(3), 143–161.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5–27.
- Burlaud, A. (2000). *Le contrôle de gestion : entre efficacité et légitimité*. Paris : Economica.
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 2(2), 51–74.
- Clark, T., & Salaman, G. (1998). Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management Studies*, 35(2), 137–161.
- 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*, 3(9), 109–126.
- Dekli, M. (2021). Légitimité et appropriation des outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 89–110.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Djelic, M.-L. (2004). Social networks and country-to-country transfer: Dense and weak ties in the diffusion of knowledge. *Organization Studies*, 25(7), 1047–1078.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- Fillol, C. (2004). Apprentissage et systémique : une perspective intégrée. *Revue française de gestion*, 149(2), 33–49.
- Georgescu, I., & Naro, G. (2012). Le contrôle de gestion dans le secteur public : enjeux et évolutions. *Politiques et management public*, 29(3), 345–364.
- Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?* Paris : Economica.
- Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6–7), 407–419.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Étienne : Presses Universitaires de Saint-Étienne.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 4(4), 237–257.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Paris : Economica.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.

- Laurent, P. (2019). L'instrumentation du contrôle de gestion dans les organisations publiques : entre complexification, simplification et hybridation. HDR, École Doctorale Économie Gestion (EDEG).
- Lebas, M. (1980). *Le contrôle de gestion*. Paris : Economica.
- Lemaire, C., & Nobre, T. (2014). Le rôle des acteurs dans la gestion d'un projet d'implantation d'un tableau de bord dans le secteur médico-social. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(7), 431–461.
- Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. *Document de recherche ESSEC*, DR 02015.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Martineau, R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir*, 54(4), 215–236.
- Nieto, G. (2009). *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole*. Thèse de doctorat, Université d'Orléans.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Ologeanu-Taddei, R., Gauche, K., Morquin, D., & Bourret, R. (2015). La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion. *Innovations*, 47(2), 79–100.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in management control: An overview of its development. *British Journal of Management*, 6(S1), S31–S44.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Portal, M., & Demaret, L. (2018). La légitimité cognitive des outils de gestion : apports et limites. *Revue française de gestion*, 44(272), 89–106.
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies : approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.
- Renaud, A. (2009). L'isomorphisme institutionnel dans les organisations publiques : apports et limites. *Politiques et management public*, 27(2), 23–45.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). New York : The Free Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Vogel, C. (2023). *L'appropriation des outils de contrôle de gestion au sein des universités publiques françaises : une analyse sous le prisme des mondes*. Thèse de doctorat, Université de Haute-Alsace, Mulhouse.