

LES EFFETS RECHERCHÉS ET OBSERVÉS DES OUTILS DE GESTION POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Alexis ROCHE

Université de Lyon, UJML3, Iaelyon,
Magellan, ISEOR
(France)

RÉSUMÉ

Les outils de gestion, leur utilisation et leur appropriation ont été analysés par un certain nombre d'auteurs en sciences de gestion. Les outils sont particulièrement importants dans le cadre de la gestion des ressources, notamment la gestion des ressources humaines. On observe une multiplication des outils de gestion en lien avec l'accroissement en quantité des normes. Les praticiens ont du mal à choisir et comprendre les outils ainsi que leurs effets parmi la masse qui leur est proposée. La recherche-intervention peut venir éclairer les effets des outils, attendus ou inattendus, par l'interaction du chercheur et ses observations au plus près du terrain au sein même des dynamiques de changement. Théoriquement, l'analyse des effets attendus des outils et des manières d'arriver à ces effets reste à investiguer. Nous cherchons à mettre en évidence différents effets attendus des outils et illustrer les dynamiques avec et autour des outils par des exemples observés lors d'une recherche-intervention.

Mots clefs: Outils de gestion, Dispositifs de gestion, Ressources, Recherche-intervention, Performance

1 - INTRODUCTION AUX OUTILS DE GESTION

L'univers des organisations est saturé d'outils de gestion (Grimand, 2016) avec un mouvement de prolifération de ces outils (Chandler, 1977 ; De Vaujany, 2006) en lien avec la prolifération des normes et la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005). Il y a des effets de fertilisation et de contamination croisées (Bayon & *al.*, 1998), par mimétisme, qui peuvent parfois s'apparenter à des effets de mode sans lien avec leur efficacité.

La recherche en gestion est peu explicite sur les outils et leur rôle dans les dynamiques organisationnelles (Grimand, 2012) et les outils de gestion restent un objet largement sous théorisé (Grimand, 2016). Le but est de montrer que, derrière les outils et leur condition d'utilisation, se cachent des effets types généralisables à plusieurs outils. L'usage des outils semble créer des effets indépendamment des caractéristiques intrinsèques de chaque outil.

Dans le cadre d'une visée transformative et d'amélioration de l'efficacité des organisations, les effets des outils et dispositifs de gestion et la manière de les utiliser sont un sujet très important pour la conduite du changement. Nous nous intéressons donc à l'identification des effets pour aider à leur maîtrise par les acteurs visant la transformation des organisations, support théorique à un enrichissement des pratiques outillées de transformation.

De nombreuses expressions sont utilisées concernant les outils de gestion : « Instruments de gestion », « Machines de gestion » (Girin, 1981), « Dispositifs de gestion » (Moisdon, 1997), « Appareil gestionnaire » (Hatchuel & Weil, 1992). Un outil désigne « toute formalisation de l'activité organisée, [...] tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de gestion [que sont prévoir, décider, évaluer et contrôler] » (Moisdon, 1997). Les outils reflètent la diversité des philosophies, des épistémologies et des méthodologies.

Concernant le mot dispositif que nous utiliserons également : « *Les notions de dispositif ou d'appareil gestionnaire évoquent des systèmes d'outils qui structurent l'organisation de l'action collective* » (David, 1996, p. 10). Pour nous, le dispositif est donc le lieu et le temps d'usage autour d'un ou plusieurs outils. Dans ce sens, le dispositif est considéré comme un outil si on le renvoie à une définition large de « *moyen d'agir* » (David, 1996).

Nous présenterons tout d'abord une revue de littérature sur les outils de gestion ainsi que le cadre théorique, puis notre méthodologie avant de présenter un tableau d'analyse des effets suivi de la présentation de dix effets identifiés pouvant contribuer à la conduite du changement.

2 - REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES OUTILS DE GESTION ET CADRE THÉORIQUE

L'intérêt pour les outils de gestion s'est accru lors de l'apparition des problématiques de prises de décisions en lien avec les travaux de Barnard et Simon (1947). Les recherches sur les outils de gestion ont particulièrement porté sur leur appropriation avec les travaux du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'école polytechnique et ceux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'école des mines de Paris. Ces travaux montrent que les outils peuvent être vecteurs de réflexivité, d'apprentissage ou de changement au-delà de leur aspect de contrôle normatif (Moisdon, 1997 ; David, 1998), aspect dominant des approches de l'école classique.

Il y a donc deux visions complémentaires autour des outils de gestion dans la littérature : le rapport d'habilitation et le rapport de contrôle. D'une part, la manière dont les outils sont conçus et, d'autre part, la manière dont ils sont utilisés, s'orientent plus ou moins vers un rapport ou vers un autre. Les deux modalités de conception et d'usage des outils se rapportent ainsi aux deux visions de l'Homme connues depuis longtemps (McGregor, 1960) : un coût à maîtriser ou un investissement actif en capacité de s'améliorer. Les deux approches peuvent s'effectuer alternativement à travers des pratiques et outils s'ancrant dans les deux approches dans des proportions variables. La première,

de domination/soumission dans un rapport de force et de pouvoir pour imposer, est en lien avec une approche d'outils de contrôle et de conformation (Foucault, 1975 ; Crozier & Friedberg, 1977) pour perpétuer des rapports de domination sociale et discipliner les comportements. La deuxième est dans une approche de négociation à travers la recherche de reconnaissance réciproque dans des perspectives d'habilitation et d'apprentissage individuel et collectif (Piaget, 1967 ; Hatchuel, 1996 ; Grimand, 2016). L'outil est un vecteur d'apprentissage (De Vaujany, 2006), d'exploration (de soi, des autres et de l'environnement) et d'innovation.

Les travaux en gestion portent principalement sur la conception des outils d'une part et sur leur appropriation d'autre part. Nous nous intéresserons dans cette communication plus particulièrement à une troisième dimension : l'évaluation de leurs effets sur et par les acteurs. Nous pouvons constater qu'il est fréquent dans la littérature de focaliser l'attention sur la conception initiale de l'outil au détriment de ces conditions à l'usage. Car l'Homme recherche, de manière illusoire, la perfection intrinsèque de l'outil comme seul facteur de performance. Elle peut être liée au désir de trouver un remède magique à ses problématiques : c'est pourquoi l'Homme est friand d'outils dont on lui vante la qualité des propriétés intrinsèques qui produirait des résultats par leur « essence » même et ce, sans consommation de ressources (temps, énergie, compétences, à exercer dans l'appropriation de l'outil). Cette illusion va souvent de pair avec la désillusion à l'usage des outils et techniques proposées. En effet, tous les outils et méthodes nécessitent, pour leur efficacité, une part d'appropriation et d'apprentissage à l'usage, consommatrice de temps et d'énergie, souvent déniée lors de la conception.

Les auteurs peuvent s'attacher à une des approches mentionnées ou travailler transversalement sur toutes les modalités (Tableau 1).

Tableau 1. Tableau synthétique des approches sur les outils de gestion

Approches Items	Conception de l'outil	Appropriation de l'outil et usage	Effets attendus et observés de l'outil
Lien à la performance	Qualités intrinsèques de l'outil	Redéfinition des qualités à l'usage de l'outil, approprié par chaque individu.	Perception des qualités réelles ou supposées de l'outil ayant un effet sur les performances.
Orientation de la philosophie gestionnaire	Contrôle/Contrainte <i>Homme mécanique</i>	Habilitation/ Apprentissage <i>Homme être vivant</i>	Intégration des deux philosophies gestionnaires
Propriétés visées	Propriétés innées	Propriétés acquises	Propriétés perçues
Rapport outil-individu	Rapport de conformation passive de l'individu	Rapport d'appropriation active de l'individu	Rapport de relations individu-outil pour créer des effets, de

			préférence positifs
Dynamique	Dynamique rationnelle et instrumentale	Dynamique de création de sens par l'appropriation	Dynamique d'observation, voire de prescription, pour obtenir des effets
Auteurs et théories	Théories classiques	Théorie de la conception à l'usage	(<i>Champ visé par l'article</i>)

Les effets des outils peuvent être recherchés sur deux dimensions entremêlées la performance sociale et la performance économique. Nous définissons la performance sociale comme « *la satisfaction des besoins humains* » (Roche, 2013) et la performance économique comme « *une plus grande quantité de biens et de services obtenus à coût de travail égal ou par une quantité égale de biens et de services obtenus à moindre coût de travail, ou par une plus grande quantité de biens et de services à coût de travail moindre* » (Perroux, 1948, p. 10).

Dans les théories de l'école classique, en lien avec Taylor, Fayol et Weber, il y a une conception plutôt rationnelle de l'outil en vue d'une approche de contrôle et de conformation des comportements. Elle peut détacher la conception de la réalisation avec une perte de sens.

Dans la théorie de la « conception à l'usage » (Lin & Cornford, 2001), la conception de l'outil est consubstantielle à son usage suite à un fil d'apprentissages et de conflits de maîtrise (De Vaujany & Grimand, 2005). Le but est de passer d'une rationalité instrumentale à la construction de sens (Grimand, 2012) grâce à un important travail de traduction (Grimand, 2016). Dans l'appropriation, il y a une dynamique d'assimilation/accommodation (Piaget, 1967). Il n'existe d'ailleurs pas de « routines définitives » dans l'utilisation des outils et l'outil évoluera constamment avec les évolutions de l'environnement (Ciborra 2000 ; De Vaujany, 2006).

Il faut ainsi noter que l'« appropriation des outils de gestion » a souvent été plutôt descriptive (De Vaujany, 2006) qu'explicative ou prescriptive. Notre recherche tient moins à la conception d'outils de gestion efficaces qu'à une interrogation sur les effets produits par les outils et les dispositifs sur les dynamiques organisationnelles (Aggeri & Labatut, 2010). Comme le suggère Chiapello & Gilbert (2020), il faut multiplier les angles d'analyse sur les outils de gestion et cette communication porte sur les effets des outils pour la conduite du changement.

3 - CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Cette recherche exploratoire vise la description d'un phénomène peu étudié et qui reste peu modélisé (Wacheux, 1996). Cela peut s'expliquer par des difficultés d'accès aux informations et aux observations des pratiques concrètes autour des outils de gestion. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'utiliser une méthodologie longitudinale (Hadly-Rispail, 2002 ; Grimand, 2016) à visée transformative, à travers une recherche-intervention (David & al., 2000). La recherche-intervention se caractérise par une interaction directe avec les acteurs

du terrain pour transformer l'objet de recherche et ainsi mieux le définir (Plane, 2000 ; Savall & Zardet, 2004). Nous portons une attention équilibrée aux actions, aux événements et aux significations développées par les acteurs.

L'approche est qualitative et repose sur les observations et actions effectués avec et autour des outils lors d'une recherche-intervention. Elle se base sur une analyse bibliographique large, des entretiens, la prise de notes sur les observations et lors de l'action des acteurs et du chercheur : paroles, gestes et effets induits, lors de l'appropriation d'outils de gestion présentés lors de la recherche-intervention. Elle vise à observer les manières de concevoir et d'interagir avec les outils en vue d'effets bénéfiques attendus de conduite du changement par les acteurs entre eux et avec le chercheur dans une visée transformative. Elle étend également l'analyse aux outils que les acteurs utilisent et ont présentés au chercheur au cours de la recherche. Les observations et *verbatim* capitalisés ainsi que les pratiques employées par le chercheur et leurs résultats, eux aussi capitalisés par écrit dans un journal de bord, ont permis de faire émerger des effets, par une analyse lexicale et par regroupement thématiques. Nous présentons chacun des effets identifiés et des exemples d'outils utilisés dans les résultats.

Le cas est une entreprise industrielle métallurgique de 90 personnes, suivie pendant 7 ans à raison d'au moins deux interventions sur le terrain par mois : formations, diagnostics, groupes de projet, accompagnement individuel et collectif à l'emploi d'outils. Ces présences sont des lieux d'observations, d'actions et d'interactions autour des pratiques et des outils.

4 - RÉSULTATS ET DISCUSSION

Tout d'abord précisons qu'il a été particulièrement complexe d'élaborer une typologie d'effets des outils de gestion et autour des outils. En effet, ceux-ci se sont révélés, parfois antagonistes, parfois synergiques, souvent entremêlés et dans des phénomènes de causes à effets difficilement dissociables. Nous avons fait une première synthèse des principaux effets identifiés. Elle reste à enrichir et préciser. Nous avons analysé les effets à travers l'élaboration d'un tableau d'analyse des effets observés (4.1), puis présenter les différents effets.

4.1. Élaboration d'un tableau d'analyse des effets observés

Les outils sont de natures très diverses et assument des fonctions multiples (Bayon & *al.*, 1998, p. 141) que nous lions à leurs effets attendus. Pour nous, les outils servent aux gestionnaires sur deux principaux angles : d'une part, la formalisation et le déploiement stratégique, d'autre part, la gestion des différentes ressources, humaines ou inertes (Roche, 2014).

Ainsi, la performance organisationnelle repose sur l'« élaboration d'une stratégie » globale, durable et efficace, des « prises de décision » au quotidien et à long terme ainsi que sur la « mise en œuvre » de ces décisions traduite par « les actions faites » jour après jour. Cela passe par la conduite du changement à travers la « qualité » et la « quantité » : des « prises de décision », de la « mise en œuvre » ainsi que l'« évaluation » de l'environnement et des résultats dans un

cycle d'amélioration. Les décisions et la mise en œuvre renvoient en particulier à la gestion des ressources (4.7).

Au vu de la complexité et du nombre d'effets présentés, nous présentons ici les principaux effets et leur rôle dans la conduite du changement de manière simplifiée avant de rentrer dans le détail dans les parties suivantes.

Tableau 2. Présentation synthétique des effets recherchés des outils de gestion

N°	Effets identifié de l'outil et de pratiques	Définition courte
4.2	Effet normatif de confirmation	<i>Recherche de formalisation, de règles communes à suivre et à respecter. Cadrage et contrôle.</i>
4.3	Effet de simplification du réel et focalisation	<i>Recherche de simplification du réel pour accroître les décisions et les actions.</i>
4.4	Effet de création de sens	<i>Recherche de sens pour pousser à l'action et pour le bien être mental (baisse de la souffrance).</i>
4.5	Effet de recul multi-niveaux, d'exploration et d'innovation	<i>Recherche d'une prise d'informations dans l'environnement pour les décisions et actions.</i>
4.6	Effet Miroir	<i>Recherche d'une prise de conscience par l'acteur de ses pratiques pour modifier son comportement.</i>
4.7	Effet de pilotage et d'optimisation de l'emploi des ressources	<i>Recherche de l'affectation optimisée des ressources après leur identification pour améliorer les décisions et actions.</i>
4.8	Mise en relation, de partage et de construction collective	<i>Recherche de partage et de construction collective pour la coopération et l'innovation.</i>
4.9	Effet mémoire / Anti-Amnésie	<i>Recherche l'évitement des oublis et la déperdition de sens dans la routine des activités.</i>
4.10	Effet mimétique	<i>Recherche de gestes-postures à imiter (exemplarité, dynamique collective).</i>
4.11	Effet activateur et stimulant	<i>Recherche du passage à l'acte (décision/action).</i>

Dans l'analyse des effets, le critère des « propriétés intrinsèques de l'outil » ou de l'effet de la « pratiques autour et avec l'outil », n'est pas apparu comme un critère pertinent de l'analyse des effets qui sont toujours un mix de propriétés intrinsèques et d'emploi des outils. Ce critère pourrait être pertinent dans une analyse outil par outil qui n'a pas été notre choix ici.

Le tableau 3 identifie certaines caractéristiques des effets des outils.

Tableau 3. Effets recherchés des outils de gestion

Nom de l'effet	<i>Le nom (provisoire et imagé) de l'effet.</i>
Optique générale	<i>Si l'effet est plutôt dans une optique contraignante ou/et habilitante.</i>
Vision de l'outil	<i>La qualification que nous donnons de l'outil par rapport à l'effet. Soulignons qu'un même outil peut incarner plusieurs</i>

	<i>qualifications.</i>
Items de performance	<i>Les éléments de performance pouvant être impactés par l'effet.</i>
Exemples d'outils et dispositifs	<i>Exemples d'outils utilisant l'effet (un outil peut avoir plusieurs effets) pouvant être mis en œuvre dans des dispositifs spécifiques.</i>

Par ailleurs, nous suggérons que nombre d'outils de gestion sont intemporels car ils visent des effets identiques ; c'est leur contenu qui s'adapte (Bayon & al., 1998). Ainsi, pour nous, le nom d'un outil n'a pas d'importance : ce sont les effets recherchés, les ressources et les items de performance visées qui le qualifient. Enfin, l'outil sert souvent de support médiateur à l'exercice d'une compétence ayant un effet. Ainsi, une partie des biais de compréhension sur les outils de gestion ne viennent pas de l'outil de gestion mais de son utilisation (Bayon & al., 1998). Nous identifions pour chaque effet : des effets connexes, les résultats positifs attendus et quelques risques.

4.2. Effet normatif de conformation

Il s'agit de l'effet recherché dominant pour l'approche de contrôle/contrainte/conformation qui peut renvoyer à un effet de mise en soumission librement consentie. Sous cette forme, nous pouvons dénommer l'outil et son effet comme un « **outil-règle-langage** ». Il y a une recherche de normalisation des comportements (Grimand, 2016).

Tableau 4. Effet normatif de conformation

Nom de l'effet	Effet normatif de conformation
Optique générale	Contraignante
Vision de l'outil	Outil-règle-langage
Items de performance	Productivité individuelle/collective (énergie, comportement, coopération, besoin de cadre) contrainte ou négociée. Conflits.
Exemples d'outils et dispositifs	Procédures, modes opératoires, règlement intérieur, outils issus des normes, systèmes de sanction-récompense formalisé (primes, etc.)

Les outils de diverses approches servent ce principe. C'est le cas de l'approche qualité globale qui possède ses propres normes et son langage. C'est aussi, dans le cas de notre recherche-intervention, des méthodes et des outils socio-économiques (Savall & Zardet, 1987) et du langage mis en place.

Les résultats positifs attendus sont un effet de cadrage qui rassure les individus sur la qualité de ce qu'ils font, leur donne une vision simplifiée du réel (4.3) et peut les conforter, si l'effet est bien amené, dans le fait que leur vie et leur travail à un sens (4.4) en leur donnant une place et un rôle. Un autre effet positif est

d'harmoniser les comportements (ce qui peut nuire à l'innovation) et les actions pour les diriger dans une direction commune qui facilite une coopération efficace. C'est le cas uniquement si le système d'outils-règles est bien pensé et global avec un minimum de contradictions. Les outils devraient servir aux acteurs à se « rassembler », à faire émerger par les acteurs eux-mêmes dans un dialogue : des postures, règles et langages considérés comme communs. Le but pour la performance globale est d'amenuiser la dispersion et les luttes entre une multitude de sous-groupes fonctionnant en « silo » avec des normes, objectifs et langages différents.

Dans les risques, cet effet peut viser à créer et maintenir des rapports de domination/soumission entre les personnes en agissant sur (au profit de l'un ou l'autre des acteurs ou groupes d'acteurs) les rapports de pouvoir et de reconnaissance (Crozier & Friedberg, 1977 ; Roche, 2015) mais aussi d'accroître l'exécution des ordres, de préférence sans les remettre en cause.

Ainsi, un premier risque est d'utiliser cet effet de manière inadaptée et d'amener un résultat contraire : une dislocation du collectif en une infinité de langages et d'objectifs différents. Il réside dans la création multi-locale des règles plutôt que dans une approche globale. Tout manager devrait alors s'interroger sur les outils qui l'entoure ou qu'on lui vend : l'outil sert-il l'ensemble de l'organisation ou un groupe ou une caste de l'organisation (au détriment des autres) ? Il s'agit donc de parler autour de sujets communs à tous : la gestion des activités, des ressources et des personnes au sein de l'organisation. Ainsi, on améliore la mise en œuvre collective et le système de décisions. On peut faciliter la coopération durable des acteurs en amenant une conformation dans un « processus négocié » (registre de la négociation) plutôt que dans un « processus imposé » (registre de la domination/soumission). Les acteurs semblent, en effet, supporter de moins en moins de se voir « imposer » des règles et des décisions.

Un danger de conformation est un apprentissage en simple boucle (Argyris, 1995), lié à des motivations extrinsèques (Deci, 1975), d'imposition ou de sanction-récompense, plutôt qu'intrinsèque et en double boucle avec un changement des valeurs et des croyances.

Un deuxième risque réside dans la forme de l'information, sa maîtrise, sa compréhension ou le maintien d'un langage d'« expert » (langage codé, chiffres) justifiant des décisions incompréhensibles à autrui et destructrices de valeur, de cohésion et de **sens** (4.4). Cela permet de maintenir des zones de pouvoir et de mise en soumission à travers des zones d'incertitudes (Crozier & Friedberg, 1977). Le matraquage de procédures et le déploiement de normes sans explications ont un résultat contreproductif sur l'énergie individuelle et collective des acteurs avec des démotivations, des volontés de départs et des impacts sur l'absentéisme, le burn-out, le bore-out et d'autres pathologies mentales ayant des effets sur la performance. La charge mentale (ou stress) semble, en effet, se développer proportionnellement à la fois à la charge d'activité mais aussi proportionnel à la dégradation du niveau sens, de reconnaissance et de satisfaction (Dejours, 1998 ; Roche, 2015).

Tous les outils ont un **effet normatif de conformation** explicite ou implicite, plus ou moins marqué (cf. exemples).

4.3. Effet de simplification du réel et de focalisation

L'outil à travers cet effet est un élément qui permet de délimiter et explorer (4.5 et 4.6) des sujets. Il s'associe à une « **vision simplifiée de l'organisation** » structurant les rôles et apprentissages autour de l'outil (Hatchuel & Weil, 1992). L'**outil est une lunette** qui focalise et harmonise l'attention, ce qui favorise aussi un effet normatif de conformation (4.2). Il exerce cet effet par, d'une part, la sélection des informations et, d'autre part, la priorisation des informations. Ainsi, un outil est une langue qui permet d'organiser le réel, de le découper et de le comprendre (Bayon & *al.*, 1998). L'outil est alors une « machine à fabriquer des interprétations » (Boussard & Maugeri, 2003) et un médiateur d'interaction avec le réel sur lequel peut s'établir une rationalité difficile à exercer sinon (Hatchuel, 1996).

Tableau 5. Effet de simplification du réel et de focalisation

Nom de l'effet	Effet de simplification du réel et de focalisation
Optique générale	Contraignante et habilitante
Vision de l'outil	Outil-lunette
Items de performance	Faciliter la compréhension pour la productivité individuelle /collective (énergie, comportement et coopération). Bien être mental (baisse du stress dû au flou et de ne pas savoir quoi faire).
Exemples d'outils et dispositifs	QQOQCCP, organigramme, fiche de poste, schémas, liste, présentation powerpoint, tableau de bord financier, etc.

Les effets positifs de la simplification visent à faciliter la compréhension afin de donner du sens (4.4) là où, sinon, il n'y aurait qu'un sentiment de flou et d'incompréhension face à l'immensité des sujets. Il réduit la complexité des situations de travail (Bayon & *al.*, 1998). Le but de cette simplification du réel par focalisation de l'attention sur quelques éléments peut être de faciliter la prise de décision ou/et la mise en œuvre des décisions en simplifiant les paramètres pour les rendre actionnables, donc stimuler et pousser l'acteur ou les acteurs à l'action (4.11). Cet effet peut permettre en outre d'accroître le dialogue collectif par simplification en facilitant la négociation des points de vue, en simplifiant l'objet de la négociation et peut permettre de mobiliser les dynamiques d'intelligence collective (4.5 et 4.8).

Nous allons aborder quelques risques d'un mauvais usage de l'**effet de simplification du réel**. Premièrement, le mot outil est dangereux car il suggère d'avoir à faire à un instrument passif alors que les outils sont actifs car ils structurent (Berry, 1983) en partie la perception du réel par les acteurs, une fois installée, par une normalisation (Bayon & *al.*, 1998) liée à l'effet normatif de conformation (4.2). Il influence les choix des acteurs, parfois à leur détriment, ce qui renvoie à une dimension éthique. Une question centrale des outils est de savoir s'ils visent à répondre à un objectif de performance collectif ou à un objectif de performance d'un individu ou d'un groupe au détriment des autres.

Par la focalisation qu'il engendre, il peut réduire le champ des possibles en légitimant certaines représentations du réel au détriment d'autres (Bourguignon, 2005) et peut nuire à la performance et à l'innovation (4.5), fruit de la contradiction et de l'imagination. Il crée une cécité sur des éléments non pris en compte par l'outil considéré ce qui peut empêcher la prise d'une bonne décision. Pour réduire ce risque, une attention globale doit être portée sur les éléments sélectionnés par l'outil et leur pertinence dans l'environnement actuel, en s'assurant de la pertinence des critères (ce qui nécessite un travail scientifique sous investigué à l'heure actuelle) et en ayant un recul critique (4.5) sur l'outil par l'usage d'autres outils sur le sujet investigué et par une dynamique de dialogue collectif (4.9). Ainsi, un moyen de limiter les risques est de voir l'outil comme un support à la réflexion et non comme un organe (extension de l'humain qui l'utilise) ou objet magique qui apporterait une solution toute faite qu'il suffirait de suivre.

Tous les outils ont un **effet de simplification du réel** plus ou moins marqué selon leur formalisation et leur utilisation (cf. exemples).

4.4. Effet de création de sens

Le but de certains outils est de **clarifier le sens** (Weick, 1995) de l'action. C'est notamment le cas des outils de clarification stratégique et d'organisation du travail pour reconnecter les acteurs aux finalités de l'action.

Tableau 6. Effet de création de sens

Nom de l'effet	Effet de création de sens
Optique générale	Habilitante
Vision de l'outil	Outil-créateur de sens
Items de performance	Productivité individuelle/collective par le sens donné (énergie, comportement, coopération). Bien être mental (baisse du stress). Volonté de départ de l'entreprise. Absentéisme.
Exemples d'outils et dispositifs	Outils de clarification stratégiques (plan d'actions, etc.), outils de retour pour la reconnaissance des acteurs : historique des actions et résultats, enquête de satisfaction client, outils d'entretiens annuels, outils d'animation d'équipe pédagogique : tableau papier, etc.

Les effets positifs sont la création de sens en donnant des perspectives aux acteurs sur la finalité et le sens de leur travail ce qui accroît la volonté de continuer à agir par motivation intrinsèque. A qui sert le travail et le produit du travail ? Est-il apprécié ? Par qui ? Ce sens se crée donc dans une dynamique de reconnaissance réciproque (Roche, 2013, 2015) des acteurs du système (direction, managers, salariés, clients, fournisseurs, institutions, etc.). Il porte l'attention des acteurs sur l'ensemble de la ligne temporelle : sens des actions passées, présentes et futures. Le travail avec des outils sur les objectifs à moyen-long termes et à quoi ils servent est particulièrement pertinent pour développer le **sens**, stabiliser la santé mentale des acteurs et les pousser à agir mieux et plus fréquemment (4.11).

Les risques de cet enjeu résident dans sa forte composante sociale. En effet, c'est particulièrement la pratique autour de l'outil qui crée du sens. Nous observons que cette pratique, d'ordre pédagogique, est peu maîtrisée par un grand nombre d'acteurs, en particulier les managers, ce qui explique en partie la perte de sens rencontrée au travail. C'est pourquoi cet effet habilitant s'inscrit principalement dans les compétences d'animation et de formation aux outils et à leurs finalités. L'outil est alors le support médiateur de cet apprentissage créateur de sens.

Les outils n'ont pas toujours un **effet de création de sens** : cela dépend de leur finalité et surtout de leur usage (cf. exemples). Beaucoup d'outils sont incompris car le sens se crée dans l'observation et l'interaction avec les autres.

4.5. Effet de recul multi-niveaux, d'exploration et d'innovation

L'outil peut être un support d'innovation induit par le **recul personnel et collectif** ainsi que l'**exploration de l'univers**. Nous parlons de **recul multi-niveaux** car le recul peut s'effectuer sur plusieurs plans. Il s'agit d'un **recul d'espace-temps** (Voyant & al., 2015). Sur le plan temporel où le recul peut s'articuler à l'effet mémoire (4.10) sur le passé, à la prise de décision à court terme (présent et futur proche) et à la capacité de projection dans le futur de l'Homme. Le plan des espaces physiques, mentaux ou sociaux mais aussi micro-

méso-macro (soi, les autres, l'équipe, les groupes, les régions, les États, le monde, un secteur géographique, etc.).

Tableau 7. Effet de recul multi-niveaux et innovation

Nom de l'effet	Effet de recul multi-niveaux, réflexion et innovation
Optique générale	Contraignante et habilitante
Vision de l'outil	Outil-vision globale et outil-exploration externe
Items de performance	Prise d'informations pour accroître la pertinence des décisions et de la mise en œuvre (énergie, comportement, coopération). Innovation.
Exemples d'outils et dispositifs Deux types d'exploration : externe / interne à l'individu.	Exploration externe : en général, un outil vise un ensemble d'informations spécifiques concernant : la veille stratégique (suivi des concurrents, fournisseurs, enquêtes clients, veille technologique, diagnostic produits/marchés) ; l'évaluation des ressources de l'organisation (répertoire des compétences disponibles, liste de matériel, budgets financiers, temps disponible, etc.) ou encore le suivi des actions et leurs résultats (plan d'actions, audits, indicateurs, etc.) Exploration interne : cf. effet-miroir 4.6.

L'outil peut être utilisé individuellement comme un support de connaissances (propriétés intrinsèques de l'outil) produit par autrui rassemblant des informations. Ainsi, des innovations personnelles sont possibles par interaction entre les informations contenues dans l'outil et les connaissances possédées par la personne. Elle peut les combiner pour créer de nouvelles connaissances (innovation). Par exemple, « *L'exploitation d'un document est de nature à produire de nouvelles idées entre un individu actif et un ou plusieurs individus « incorporé(s) » dans les écrits* » (Voyant, 2016, p. 70).

L'utilisation collective d'un outil avec un effet de recul dépend des conditions de mise en relations (4.9). En effet, l'outil peut servir de médiateur au partage d'informations et de connaissances. Cela stimule l'innovation par l'opposition de points de vue relatifs à l'évolution de l'histoire et des connaissances de chaque individu ; c'est cette intersubjectivité contradictoire (Savall & Zardet, 2004), qui permet aux individus de se mettre d'accord sur une réalité et d'imaginer des scénarios alternatifs plus pertinents. Un point de prudence économique réside dans le temps (volume et délai) à accorder pour cette réflexion collective et produire des résultats.

Les effets positifs de ce recul sont donc un élargissement des critères de compréhension de l'univers et de prise d'informations par l'exploration. Cela développe un mode de réflexion plus pertinent. C'est une compétence importante, notamment pour la direction et l'encadrement, qui doivent se projeter dans l'espace et le temps. Le but est d'accroître potentiellement la qualité et la quantité des décisions prises (David, 1998) par l'identification des

ressources et informations mais aussi la qualité de la mise en œuvre interne via la réaffectation des ressources (4.9).

Un premier risque est relié à l'effet de simplification du réel. Nous avons observés que certains outils qui devraient être utilisés pour prendre du recul étaient en fait utilisés comme simplification du réel pour prendre des décisions rapidement sans s'en servir pour poser une réflexion.

Un deuxième risque est que cet effet apparaît en partie antagoniste avec l'effet recherché de simplification du réel. Ainsi, l'individu risque de se perdre dans de multiples réflexions, à plusieurs niveaux, avec de multiples informations, créant des antagonismes complexes qui immobilisent l'action.

Un effet de recul peut être produit par **deux types d'exploration** pour collecter des informations : **externe et interne** (à soi) (cf. exemples). L'individu observe les éléments de rétro-actions de l'environnement à court, moyen et long terme pour prendre de nouvelles décisions d'actions et réajuster ses précédentes décisions. Il peut aider à classer l'environnement, à le structurer, à évaluer les problèmes et à faire émerger des anomalies ou des faits saillants.

L'exploration interne concerne l'exploration de soi et de son rapport à l'environnement avec des effets émotionnels et psychologiques particuliers du fait qu'il se rapporte à soi. Ces effets se révèlent dans ce que nous appelons l'**effet-miroir** (4.6, ci-après) des outils ou/et des personnes.

4.6. Effet miroir

L'évaluation de soi se base notamment sur l' « **effet-miroir** » (Savall & Zardet, 1987). Le concept est ici élargi par rapport à la manière dont il est envisagé dans la théorie socio-économique, où le terme est principalement utilisé pour la restitution d'un dispositif de diagnostic. Ainsi, pour nous, tout outil et personne (vue ici comme un outil corporel et mentale en soi) dans un dispositif (espace-temps d'interaction) peut provoquer un effet-miroir. Ce sont des supports de réflexion par une image réfléchie (réflexion ici dans le sens d'un reflet), véridique ou non, sur soi, ses actions ou une situation. L'Homme a en effet une capacité à s'évaluer et se regarder lui-même comme un autre ce qui lui permet de corriger ses comportements. L'objectif de l'effet miroir est de présenter aux acteurs une image de leurs expressions (Krief & Zardet, 2013) que ce soit des paroles, des gestes, des écrits, des « scènes » de leur vie, des images, etc. ce qui leur permet un recul critique sur eux-mêmes et leurs actions.

Ajoutons que l'humain a un besoin de se sentir progresser positivement (Roche, 2013). C'est pourquoi, lui révéler des choses sur lui-même lui donne des pistes de « progression » qui, s'il accepte de se remettre en cause, sont vues par lui comme positives (Roche, 2018) et stimulantes (4.11).

Tableau 8. Effet-miroir (ou effet d'exploration et d'évaluation de l'environnement externe)

Nom de l'effet	Effet miroir
Optique générale	Habilitante
Vision de l'outil	Outil-miroir

Items de performance	Accroître la prise de conscience de soi et des effets de ses actions pour améliorer la productivité individuelle/collective notamment changement de comportements et pratiques (énergie, coopération). Bien être mental et construction identitaire de soi (baisse du stress).
Exemples d'outils et dispositifs	Les dispositifs ou outils de jeux de rôles en entreprise avec la création avec les personnes de scénarios alternatifs d'interaction, les retours sur l'individu par écrit, oral ou gestuel, les enregistrements vidéo, audio, écrit (sur un papier, un tableau regardé collectivement, etc.) qui sont « renvoyés » à l'acteur en miroir.

Cet effet est particulièrement important car la modification du comportement humain est au cœur des démarches d'amélioration. Mais, une attention particulière, d'ordre « éthique », est à porter sur l'**effet miroir** et l'effet de conformation (4.2). Elle revient dès que l'on cherche à effectuer un changement sur un comportement humain et renvoie au terme, à connotation négative, de « manipulation » et interroge celui de « bienveillance » de l'émetteur et/ou utilisateur de l'outil. En effet, il peut y avoir des effets pervers sur la santé de l'individu ou des personnes avec qui il interagit.

Il y a des outils et interactions où l'**effet miroir** est orienté vers un apport **individuel**. Une analyse de ses propres temps, de ses compétences, de sa manière d'interagir avec les autres, permet des prises de consciences. Il provoque un phénomène de révélation identitaire qui aide ou menace le construit identitaire selon la manière d'utiliser l'outil. C'est comme si l'effet-miroir éclairait une zone qui n'était pas perçue jusqu'alors, démultipliant le champ des possibles. Cela permet de « bousculer » les schèmes routinisés pour en instaurer de nouveaux. Le but est le changement d'énergie, des compétences et des comportements personnels de l'acteur.

Certains outils et certaines pratiques peuvent provoquer un **effet miroir collectif**, c'est-à-dire renvoyer des images d'eux-mêmes à un groupe. Cela peut amplifier certains effets par mimétisme intégré (4.10), par accroissement de l'importance symbolique de l'événement (le regard des autres crée des « témoins » qui empêche le déni, Roche, 2013) et par effet d'émulation collective. Ceci opère notamment grâce au registre émotionnel ainsi que par un consensus sur les problématiques à régler (4.3, 4.4 et 4.8). Physiologiquement et biologiquement ces pratiques reposent sur les capacités des « neurones-miroir » à interroger, partager des émotions et à imiter (4.10) ce qui est perçu. Un « effet-miroir collectif » vise ainsi à faire interagir les acteurs entre eux et avec les chercheurs (Krief & Zardet, 2013) pour « révéler » des informations sur les situations personnelles et collectives pour pousser à l'action (4.11), changement de comportements collectifs et énergie, en remettant en cause les modes de fonctionnement collectifs et individuels.

Les risques concernent, en particulier, la mauvaise maîtrise des relations sociales car l'effet-miroir crée un « choc » plus ou moins grand selon le sujet contenu dans les révélations, leur intensité et la manière dont ils ont été abordés. L'effet-

miroir induit la courbe du deuil (Kübler-Ross, 1969) au regard d'un deuil de son « ancien Moi », ce qui demande des compétences relationnelles pour maîtriser les émotions produites (déli, colère, tristesse puis acceptation) chez les personnes affectées.

Comme pour l'exploration externe (4.5), un autre risque est que l'**exploration interne** porte sur des éléments peu pertinents par rapport aux problématiques de l'humain, de son équipe et de l'organisation avec une perte de temps.

Un certain nombre d'outils et dispositifs sont plus ou moins à même de renvoyer le ou les individus vers eux-mêmes, directement ou indirectement, selon la pratique autour de l'outil (cf. exemples).

4.7. Effet de pilotage et d'optimisation dans l'emploi des ressources

L'identification des ressources disponibles (d'un individu, d'une équipe, d'un site, de l'entreprise) se fait par les dispositifs d'exploration (4.5 et 4.6). Cependant des outils visent l'**affectation**, le **pilotage** (Martin & Picceu, 2007) et l'**emploi optimal de ces ressources** mais aussi l'**acquisition de nouvelles ressources** ou le **développement de certaines ressources existantes**.

Tableau 9. Effet d'identification, de pilotage et d'optimisation dans l'emploi des ressources

Nom de l'effet	Effet d'identification, de pilotage et d'optimisation dans l'emploi des ressources
Optique générale	Contraignante et habilitante
Vision de l'outil	Outil-pilote-maîtrise des ressources
Items de performance	Productivité individuelle/collective par une meilleure affectation des ressources (compétences, énergie, temps, matériel, finance).
Exemples d'outils et dispositifs <i>Chaque outil peut travailler sur une ou plusieurs ressource(s) distincte(s)</i>	Le temps (agenda, planning), les compétences (analyse de compétences), les comportements (procédures, etc.), l'énergie individuelle (entretiens, analyse de la productivité, données d'absentéisme, turn-over, systèmes de primes, etc.), l'énergie collective (nombre d'innovations, nombre de conflits, plans d'actions, dispositifs de projet, etc.), le matériel (liste des besoins et des acquisitions), les finances (budgets) ou des informations externes de tout ordre (sites internet, base de données sur les concurrents, les clients, les besoins par région, etc.).

Les ressources visées par l'outil peuvent porter sur : le temps volume (volume d'heures d'une action), le temps délai (délai de remise d'un élément, produit ou service), les compétences, les comportements, l'énergie humaine individuelle (physique, intellectuelle, innovation individuelle, accélération de la mise en œuvre), l'énergie humaine collective (coopération, innovation collective), les informations sur l'environnement interne ou externe, les éléments matériels et les éléments financiers (Roche, 2013, 2014).

Certaines ressources, notamment « humaines », sont influencées par nombre de sous *items* du domaine des Sciences de gestion (confiance, proximité, sens au travail, pouvoir d’agir, etc.). Les ressources inertes (matérielles, financières) ne peuvent être qu’acquises tandis que les ressources en lien avec l’humain peuvent être acquises (embauche ou achat de prestations) mais aussi peuvent se développer (formation, stimulation d’énergie, etc.). Le terme « ressources » peut sembler donc impropre à l’humain et nous lui préférons celui de « potentiel humain » (Savall & Zardet, 1987) mobilisable qui montre cette dynamique de développement interne.

On peut associer à l’effet miroir (4.6) un **effet d’ « auto-responsabilisation, de maîtrise de soi et de pilotage de ses ressources propres »** par introspection qui consiste à travers l’usage d’un outil à se discipliner et développer sa rigueur personnelle. Un agenda, par exemple, aide à structurer son propre temps.

Les effets positifs correspondent à une meilleure compréhension de l’environnement, des ressources disponibles et à une optimisation de leur emploi et de leur développement à court, moyen et long termes. Pour un manager, un plan d’actions d’équipe l’aide à réfléchir à ses ressources internes (ses propres compétences et celles des personnes sous sa responsabilité par exemple), à les organiser, à les suivre et à les affecter.

Les risques correspondent à la qualité de l’outil et de son animation qui peuvent donner des résultats biaisés ou oublier des informations pertinentes. L’utilisateur peut aussi focaliser (4.3) sur des temporalités à court terme sans penser aux effets à long terme ou à la manière de développer les ressources.

Tous les outils visent à **maîtriser des ressources** mais chaque outil peut travailler sur une ou plusieurs ressource(s) distincte(s) (cf. exemples).

4.8. Effet de mise en relation, de partage et de construction collective

L’outil a des fonctions sociales et cognitives (Gilbert, 1996). Donnons tout d’abord une définition : « *Une communauté de pratique est définie comme un réseau d’individus socialement liés, engagés dans une activité, une pratique conjointe, partageant un même langage, des mêmes préoccupations, une même passion, des mêmes concepts et qui développent leurs compétences par l’échange et des activités communes de résolution de problèmes* » (Dechamp & al., 2006, p. 189).

Tableau 10. Effet de mise en relation, de partage et de construction collective

Nom de l’effet	Effet de mise en relation, de partage et de construction collective
Optique générale	Contraignante sous l’angle des règles sociales créées et habilitante
Vision de l’outil	Outil-partage (ou outil-médiateur de la relation)
Items de	Productivité individuelle/collective (énergie, comportement, coopération) partage et harmonisation des pratiques. Bien

performance	être mental (baisse du stress, besoin de relations humaines). Innovation. Volonté de départ de l'entreprise. Absentéisme. Conflits.
Exemples d'outils et dispositifs	Outils utilisés lors de dispositifs d'échanges (réunions, entretiens) : powerpoint, documents d'informations, tableaux d'indicateurs, tableau papier, plan d'actions, outils de « brainstorming », etc.

Un outil, pour ne pas dire tout outil, peut servir de **support médiateur à la mise en relation** des individus pour créer un « univers » ou « culture » de représentation collective simplifiée (4.3), un langage et un sens commun (4.4), une cohésion et de la coopération par des réflexes collectifs et des buts partagés induits par l'outil ou/et son animateur. Cette mise en relation agit sur l'harmonisation normative (4.2) des visions et des pratiques.

Pour les effets positifs, plus que l'outil, c'est le partage autour de celui-ci qui influence nombre d'items de performance (4.11) : coopération, énergie individuelle, développement des compétences et de leur partage, meilleure maîtrise des informations ainsi que développement de l'innovation par le truchement d'un dialogue constructif autour de l'outil et de son contenu.

Ajoutons que la création collective de l'outil permet aux acteurs de s'entendre sur ses finalités et de faciliter son appropriation ultérieure, s'il est amené à être utilisé régulièrement. La création collective d'un outil peut être en elle-même l'élément qui permet des bénéfices de performance lié à la cohésion et être quasi-inutile après sa création.

Il existe peu de risque à l'**effet de mise en relation** mais le principal reste particulièrement délicat dans le champ managérial. En effet, la mise en relation de personnes fait apparaître les divergences naturelles entre les individus. Le risque porte ainsi sur les compétences relationnelles, de négociation et de vente de l'animateur principal de l'outil auprès des autres. C'est pourquoi, s'il ne joue pas son rôle de cadrage et de médiation, des conflits visibles naturels, créateurs, car les divergences de points de vue amènent l'innovation (4.5), pourraient se transformer en conflits visibles négatifs (les personnes ne s'écoutent plus et haussent le ton) ou en conflits cachés et larvés (les personnes font semblant d'adhérer et de coopérer, mais dans la réalité sabotent les dynamiques collectives), destructeurs de valeur.

Ainsi, l'erreur principale observée chez les usagers, en particulier les managers, est de ne pas utiliser et animer cet effet. Les outils sont utilisés fréquemment comme élément de conformation (4.2) directif (par exemple : le manager, dominant, qui donne la bonne parole et les règles, à des dominés qui doivent se taire et exécuter) au lieu de le faire dans un principe de mise en relation et de négociation. Il paraît primordial de repenser et réinterroger l'utilisation réelle d'outils comme support de dialogue dans des domaines divers : la qualité, la production, la finance et même les ressources humaines.

Tous les outils peuvent produire un **effet de mise en relation**, lorsqu'ils sont utilisés simultanément par plus d'une personne, en particulier dans le même dispositif d'espace-temps (cf. exemples).

4.9. Effet mémoire / anti-amnésie

D'après la théorie socio-économique, l'être humain est naturellement victime d'**amnésie** et oublie régulièrement les informations (Savall & Zardet, 1987). Cet oubli peut être utile pour le traitement des données et la résilience. Toutefois, la perte de mémoire peut poser un certain nombre de problèmes par la disparition d'informations pour prendre des décisions d'action mais aussi par les conflits qu'elle génère entre les personnes dont la mémoire ne sélectionne pas les mêmes données à propos des mêmes événements.

Tableau 11. Effet mémoire ou anti-amnésie

Nom de l'effet	Effet mémoire ou anti-amnésie
Optique générale	Contraignante sous l'angle des règles mémorisées et habilitante
Vision de l'outil	Outil-mémoire
Items de performance	Productivité individuelle/collective, re-création du sens, stabilité des prises de décisions (énergie, comportement, coopération).
Exemples d'outils et dispositifs	Agenda personnel, indicateurs d'activités, « pense-bêtes » ou, pour un usage collectif : planning, tableau d'indicateurs d'équipe et de suivi d'objectifs, plan d'actions, etc.

Les effets positifs sont la sauvegarde d'informations importantes qui facilite la prise de décision et la mise en œuvre, grâce à la prise de recul (4.5). Le but est aussi de rendre les idées plus claires pour décider et agir grâce à une sélection, un croisement et une capitalisation d'informations accessibles (4.3) et par un effet de « baisse de la charge mentale » et du « stress » (sentiment d'accumulation excessive de pensées).

Les risques sont la sélection de mauvaises informations ou leur accumulation formalisée excessive (trop d'indicateurs, d'outils, d'informations) rendant leur exploitation (en temps et en charge mentale) impossible et les rendant inopérants. Il existe aussi un phénomène d'« habitude » qui, s'il se révèle parfois temporairement très efficace (synergie des acteurs dans l'action) pour la productivité, crée une forme d'accoutumance, d'oubli et de cécité qui limite la remise en cause des pratiques. Dans les deux cas, un principe de toilette régulier de l'information (Savall & Zardet, 1987) est nécessaire, mais aussi de sélection/priorisation (4.3) et de datation des informations. Il faut raviver régulièrement le sens (4.4) des outils afin que leur usage ne soit pas détourné, figé ou/et oublié.

Tous les outils, par leur formalisation, ont un **effet anti-amnésie**, notamment car ils capitalisent de l'information (cf. exemples).

4.10. Effet mimétique

L'**effet mimétique** est plutôt un effet d'usage de l'outil, même si on imite aussi ce qui peut y être (re)présenté en termes de contenu et de forme. Pour Girard

(1972) un simple regard désintéressé sur un objet peut provoquer le désir d'un autre, qui pourra à son tour susciter mon désir. Il peut s'agir d'une technique pédagogique pour donner envie à l'autre de s'approprier l'outil. Cela explique les « effets boule de neige » intéressant dans les dynamiques de changement mais aussi les « effets de mode », souvent décorrélés des résultats réels d'outils. Biologiquement, ces pratiques de « mimétisme » reposent sur les capacités des « neurones-miroir » à imiter ce qui est perçu.

Tableau 12. Effet mimétique

Nom de l'effet	Effet mimétique
Optique générale	Contraignante, socialement et physiologiquement, et habilitante
Vision de l'outil	Outil-modèle ou source d'imitation
Items de performance	Productivité individuelle/collective par mimétisme (compétences, comportement, énergie, coopération).
Exemples d'outils et dispositifs	Vidéo, jeu de rôles, affiche de mode opératoire imagée, mise en observation de situation de travail, powerpoint de formation, binôme nouvelle recrue/personne expérimentée, etc.

Les effets positifs sont des **effets de mimétisme** qui favorisent la compréhension et l'acquisition de compétences et de comportements plus efficaces, lorsque ceux qui sont « copiés » le sont. Cela renvoie au principe d'« exemplarité ». En cela, l'effet-miroir (4.6) peut créer des bénéfices positifs lorsque l'individu se compare à son interlocuteur comme « miroir ». Il peut présenter alors des comportements à adopter et des compétences que l'autre peut apprendre par imitation. L'être humain recherche des « modèles » (de perfection) pour percevoir un chemin à parcourir afin d'obtenir un sentiment de progression (Roche, 2018) qui est stimulant (4.11).

Pour parler des risques, évoquons le fait que des objets (outils) sont susceptibles d'être désirés ensemble s'ils se laissent partager. Dans ce cas, ce partage suscite de la sympathie entre ceux qui le partagent. Mais, il y a des objets qui ne se laissent pas partager en désir. Cela ne met pas fin à l'imitation mais l'intensifie à travers une rivalité mimétique de jalousie et de vengeance avec des coûts multiples de concurrence interne. Le but est donc d'instaurer autour et grâce aux outils des dynamiques de partage et de contamination positive de reconnaissance réciproque (Roche, 2015), pour créer des désirs communs d'objectifs ou articuler des désirs individuels.

Tous les outils peuvent engendrer un **effet mimétique**, cependant l'effet s'inscrit en particulier dans la mise en œuvre par les personnes de l'outil au sein de dispositifs collectifs (4.8), (cf. exemples).

4.11. Effet activateur et stimulant

L'outil utilise à la fois des dimensions symboliques (Grimand, 2012) et orientées vers l'action qui donnent du sens (4.4). L'**effet stimulant et activateur** est très important pour déclencher des décisions et des actions présentes ou futures pour la performance, notamment économique. L'outil peut être vu comme un prétexte pour recueillir l'engagement des acteurs et accroître le « Faire ». Le but est de renforcer le « pouvoir d'agir » (Clot, 2014) des acteurs. L'outil peut ainsi avoir deux types de sous-effets qui peuvent se combiner selon ses caractéristiques et surtout son emploi :

- **Effet activateur** (déclencheur) : déclencheur de décision ou déclencheur d'action.
- **Effet stimulant** (catalyseur) : accélération de la prise de décision ou de la mise en œuvre (fréquence, niveau d'intensité énergétique du corps et de l'esprit).

Tableau 13. Effet activateur et stimulant

Nom de l'effet	Effet activateur et stimulant
Optique générale	Contraignante et habilitante
Vision de l'outil	Outil- activateur/stimulant
Items de performance	Productivité individuelle/collective par mimétisme (comportement, énergie, coopération).
Exemples d'outils et dispositifs	Très dépendant de la manière dont sont amenés et utilisés les outils et peuvent être alimentés par tous les outils et les précédents effets maîtrisés : outils de recueil d'engagement (Fiche de résolutions), outils de sanction-récompense, outils de prise de conscience de nouvelles informations (effet-miroir/effet-exploration externe).

Un certain nombre d'effets, précédemment décrits, visent aussi, *in fine*, l'effet activateur et stimulant. L'effet de conformation (4.2), de simplification du réel (4.3) et l'effet de sens (4.4) peuvent faciliter le pouvoir d'agir en facilitant les calculs rationnels, c'est-à-dire la raison et le raisonnement, mais aussi le bien-être mental (à l'inverse du stress créé par la complexité, l'incompréhension et l'absence de règles auxquels se référer). L'effet de recul multi-niveaux et d'innovation (4.5), d'effet-miroir (4.6), de mémoire (4.9) et mimétique (4.10) peuvent stimuler l'envie d'agir par la création de nouvelles opportunités d'actions, là encore par la raison, mais aussi par les émotions et les éléments inconscients (Kets de Vries & Miller, 1985). L'effet de mise en relation (4.8) peut créer une dynamique collective d'engagement mutuel pour l'action et une émulation collective liée aux émotions partagées par mimétisme (4.10).

Le but de l'effet est d'affecter soit la raison de l'individu (ses capacités de raisonnement logique, calcul), soit ses émotions (faire réagir, déstabiliser, etc.), soit les deux, dans le but de le **faire agir** de préférence en vue de résultats positifs. L'effet cherche à agir sur les ressources temps et énergie des acteurs car

les humains sont la seule ressource « active » permettant la maîtrise et le meilleur emploi des autres ressources (4.7).

Les **effets activateur et stimulant** peuvent s'appuyer sur différentes mécaniques d'engagement physiologique, psychologique et émotionnel. Par exemple, l'effet idéomoteur correspond au fait que l'idée dans l'esprit d'une personne, par exemple lorsque vous lisez ou écoutez un mot, a une influence inconsciente. Le mot « énergie » amène un surcroît d'énergie et un mouvement légèrement plus rapide de l'individu. L'« effet de surprise » (changement de pratique autour de l'outil, changement d'outil ou en lien avec un effet-miroir (4.6)) provoque un « choc » émotionnel qui ravive l'« attention » sur l'outil, l'individu qui le manipule et ainsi sur les sujets travaillés par l'outil et ses utilisateurs.

L'outil peut chercher à créer des **informations stimulant l'énergie** en lien avec le concept de SIOFHIS : systèmes d'informations opérationnels et fonctionnels humainement intégrés et stimulants (Zardet, 1986). La concertation avant les décisions, la coordination après ces dernières et la communication d'informations ciblées (4.8) stimulent la volonté d'agir lorsque les outils et pratiques sont adaptés.

Les risques sont à articuler aux risques des autres effets. De plus, l'énergie peut être mal dirigée ou être ciblée sur un individu au détriment du collectif.

Certains outils visent directement la **prise de décisions** en direct ou l'**engagement des acteurs dans la mise en œuvre**. C'est, par exemple, le cas de la fiche de résolutions (une fiche collective sortie à chaque séance, où chaque acteur écrit lui-même ce qu'il va faire, au fur et à mesure qu'avance la séance, et qui est distribuée à la fin). La manière de l'utiliser est, là encore, très importante : par exemple les pratiques comme : ressortir la fiche précédente la fois suivante pour vérifier les actions faites, mettre des délais, faire que les acteurs écrivent eux-mêmes leurs résolutions (engagement), le ciblage uniquement sur les décisions prises (principe de sélection) plutôt que sur toutes les informations données, etc. Ce sont autant de modalités qui améliorent son efficacité en termes d'**effet activateur et stimulant**.

De la même manière, un outil aussi simple qu'un « mail », n'a pas du tout le même **pouvoir stimulant** selon sa conception (titre, délai, clarté des actions à exécuter dans le mail, simplicité, etc.). Le mail peut aussi être moins stimulant qu'un coup de téléphone, qu'une visioconférence ou qu'une réunion dans cet ordre (chaque outil rajoute des sens susceptibles d'améliorer la mise en action : vision écrite, oral, vision physique d'autrui, toucher). Ainsi, la force de la présence physique (Roche, 2020) a un impact important ce qui explique les difficultés du management à distance et la baisse d'efficacité pendant la crise du coronavirus (année 2020 lors de la rédaction).

4.12. Bilan pour l'analyse des outils

Il nous semble que la finalité globale des outils et des effets associés dans le cadre des sciences de gestion est de **faciliter la compréhension** (4.3), la **capitalisation d'informations** (4.9) et l'**innovation** (4.5) pour induire : un meilleur **sens** (4.4), un meilleur choix dans les décisions par une meilleure **prise d'informations de l'environnement** (4.5 et 4.6), une meilleure **affectation** et un meilleur **développement des ressources** (4.7) ainsi que pour faciliter le

déclenchement du passage à l'acte (4.2, 4.8, 4.10 et *in fine*, 4.11) pour la performance sociale (santé physique et mentale) et économique (meilleure stratégie et maîtrise des ressources). Pour le déclenchement et l'articulation/harmonisation du passage à l'acte, on voit une approche de **conformation** (4.2) qui peut se baser sur un rapport de domination-soumission ou sur un rapport orienté vers la **négociation** (4.8), plus à même, selon nous, de créer une performance durable (Roche, 2015).

Tableau 14. Tableau d'évaluation des effets attendus d'un outil et d'interrogation sur les pratiques autour de l'outil, à destination du manager.

Nom de l'outil : X		
N°	Effets de mon outil et de ma pratique	Présence et puissance de l'effet
4.2	Effet normatif de confirmation	<i>Oui/Non --/-/+ /++</i>
4.3	Effet de simplification du réel et focalisation	<i>Idem</i>
4.4	Effet de création de sens	<i>Idem</i>
4.5	Effet de recul multi-niveaux, d'exploration et d'innovation	<i>Idem</i>
4.6	Effet Miroir	<i>Idem</i>
4.7	Effet de pilotage et d'optimisation de l'emploi des ressources	<i>Idem</i>
4.8	Mise en relation, de partage et de construction collective	<i>Idem</i>
4.9	Effet mémoire / Anti-Amnésie	<i>Idem</i>
4.10	Effet mimétique	<i>Idem</i>
4.11	Effet activateur et stimulant	<i>Idem</i>

Les concepteurs et utilisateurs d'outils et dispositifs devraient donc s'interroger (Cf. Tableau 14) sur les effets qu'ils recherchent pour mener à un accroissement des performances sociales.

Mon outil et les pratiques autour de l'outil ont-ils un ou plusieurs effets ?

Si oui, lesquels ? Est-ce que je sais les produire ? Est-ce que je peux renforcer les effets d'un outil par ma pratique (paroles, postures, gestes, etc.) ?

Pour rappel, nous avons à plusieurs reprises mis en avant le fait que ce sont les compétences relationnelles dans l'usage de l'outil et autour de celui-ci qui sont les principales sources de performance, même si les effets peuvent en partie être induits par l'outil en lui-même (forme et fond).

5 - CONCLUSION

Nous avons identifié 10 effets pratiques recherchés lors de l'usage et la conception des outils. Nous avons également élaboré des pistes sur d'autres effets. Nous ne prôtons pas l'exhaustivité des effets des outils mais pensons que

cette communication peut éclairer chercheurs et praticiens sur la conduite du changement et l'usage des outils pour créer de la performance sociale et économique. Nous avons proposé une nouvelle grille de lecture des effets des outils et des questions que devraient se poser ceux qui les utilisent notamment les managers et les gestionnaires de projet. En perspective, des articles pourraient être élaborés sur l'un ou plusieurs des effets afin d'en détailler les modalités et de préciser certains éléments de fonctionnement ou/et pour développer les effets positifs et réduire les effets négatifs.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aggeri F., Labatut J. (2010), La gestion au prisme de ses instruments, *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Argyris C. (1995), *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : Interéditions.
- Bayon D. & al. (1998), Débat : vie et mort des outils de gestion, *Entreprises et histoire*, 13, 137-148.
- Berry M. (1983), *L'impact des instruments de gestion sur les systèmes humains*, Paris : Editions du CRG.
- Bourguignon A. (2005), Management accounting and value creation: the profit and loss of reification, *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 353-389.
- Boussard V., Maugeri S. (Dir.) (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris : L'Harmattan.
- Chandler A. (1977), *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, USA : Harvard University Press.
- Chiapello, È., Gilbert, P. (2020), *Sociologie des outils de gestion*, Paris : La Découverte.
- Ciborra C. (2000), *From control to drift*, USA: Oxford University Press.
- Clot Y. (2014), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : Presses universitaires de France.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Le seuil.
- David A. (1996), L'aide à la décision entre outils et organisation, *Entreprise et histoire*, 13, 9-26.
- David A. (1998), Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue française de gestion*, 120, 44-59.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Presses des mines.
- De Vaujany FX., Grimand A. (2005), Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion, in De Vaujany (Eds), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Paris : Editions EMS.
- De Vaujany F-X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management et avenir*, 9, 109-126.
- Dechamp G., Goy H., Grimand A., De Vaujany F-X. (2006), Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture, *Management et avenir*, 9, 181-200.
- Deci, E.L. (1975), *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press.
- Dejours C. (2009, 1^{ère} : 1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Editions du Seuil.

- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir naissance de la prison*, Paris : Gallimard
- Gilbert P. (1996), Les fonctions cachées des instruments de gestion des ressources humaines, *Revue de gestion des ressources humaines*, 20, 47-48.
- Girard R. (1972), *La violence et le sacré*, Paris : Editions Grasset
- Girin J. (1981), *Les machines de gestion*, Paris : Ecole Polytechnique.
- Grimand A. (Dir.) (2006), *L'appropriation des outils de gestion*, Saint Etienne : Presses universitaires de Saint Etienne.
- Grimand A. (2012), L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles, *Management et avenir*, 54, 237-257.
- Grimand A. (2016), La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contraintes et habilitation, *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 173-196.
- Hadly-Rispail M. (2002), *La méthode des cas. Application de la recherche en sciences de gestion*, Paris : De Boeck Université.
- Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris : Economica.
- Hatchuel A. (1996), Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription, in Terssac G., Friedberg E., *Coopération et conception*, Toulouse : Octarès.
- Kets de Vries M., Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Paris : Mac Graw Hill.
- Krief, N., Zardet, V. (2013), Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211-237.
- Kübler-Ross E. (2011, 1^{ère} éd. : 1969), *Les derniers instants de la vie*, Paris : Labor et Fides.
- Lin A., Cornford T. (2000), *Sociotechnical Perspectives on Emergence Phenomena*, in Coakes, USA: The New SocioTech, Willis & Lloyd-Jones.
- Martin D., Picceu C. (2007), Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(3), 75-110.
- Mc Gregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGrawHill.
- Moïsdon J-C. (dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris : Éditions Séli-Arslan.
- Perroux F. (1948), *Le capitalisme, Que sais-je ?*, 315, Paris : Presses universitaires de France.
- Piaget J. (1967), *La psychologie de l'intelligence*, Paris : Armand Colin.
- Plane J.M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris : L'Harmattan.
- Roche, A. (2013), *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, Thèse de doctorat en Science de gestion, 12 mars 2013, Lyon.
- Roche A. (2014), Le manager exigeant et reconnaissant, *Actes du Colloque AGRH*, novembre, Chester (Angleterre).
- Roche A. (2015), Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations, *RIMHE*, 3(17), 20-44. (Rang 4)
- Roche A. (2018), Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés, *Management et Sciences Sociales*, 24, 81-94.
- Roche A. (2020), Management de proximité et reconnaissance physiologique, *Actes du colloque AGRH*, Octobre, Tours (à paraître).

- Savall H. et Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris : Economica.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris : Economica.
- Savall H., Zardet V. (2005), *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Paris : Economica.
- Simon H.A. (1947), *Administrative Behaviour*, Londres: MacMillan.
- Weick K-E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Voyant O., Roche A., Salmeron J. (2015), The Time factor in Socio-Economic Interventions: Short-term Versus Long-term Performance, in Savall H. & Buono A.F. (eds.), *The Socio-Economic Approach to Management Revisited*, Éditions IAP (États-Unis).
- Voyant O. (2016), Enseignant-chercheur: de l'éthique de responsabilité à la pédagogie interactive, *Management et Sciences Sociales*, 21, 63-77.
- Zardet V. (1986), *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise*, Thèse d'état soutenue à l'université Lyon 2, 21 janvier.