

Retour sur les difficultés d'appropriation d'un progiciel de gestion comptable et son abandon dans une PME : Une analyse à travers la théorie de la traduction et du cadre théorique de la stratégie d'acteurs

Return to the Difficulties of Appropriating an Accounting Management Software and Its Abandonment in an SME: An Analysis Through the Theory of Translation and the Actor Strategy Framework

Mawuéna OHOUGBEGNON, (Doctorant en sciences de gestion)
Équipe de Recherche et d'Étude en Management des Organisations (EREMO)
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)
Université de Lomé, Togo

Tsotso KOUEVI, (Enseignant Chercheur)
Équipe de Recherche et d'Étude en Management des Organisations (EREMO)
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)
Université de Lomé, Togo

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Économiques et de Gestion Université de Lomé Togo (Lomé) BP : 1515
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OHOUGBEGNON, M., & KOUEVI, T. (2024). Retour sur les difficultés d'appropriation d'un progiciel de gestion comptable et son abandon dans une PME : Une analyse à travers la théorie de la traduction et du cadre théorique de la stratégie d'acteurs. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(10), 598-613. https://doi.org/10.5281/zenodo.14017065
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Retour sur les difficultés d'appropriation d'un progiciel de gestion comptable et son abandon dans une PME : Une analyse à travers la théorie de la traduction et du cadre théorique de la stratégie d'acteurs.

Résumé

Les outils de gestion jouent un rôle essentiel dans le bon fonctionnement des organisations, notamment dans les petites et moyennes entreprises (PME). Cependant, leur appropriation ne dépend pas uniquement de leurs caractéristiques techniques ou de leur sophistication comme on le pense souvent. En effet, des facteurs sociopolitiques et cognitifs influencent également significativement la manière dont ces outils sont adoptés ou rejetés par les acteurs concernés. Cet article étudie les causes de l'abandon d'un progiciel de gestion comptable dans une PME du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP). À travers une recherche qualitative basée sur étude de cas unique, l'analyse s'appuie sur la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) ainsi que sur la théorie de la traduction de Callon et Latour (1981). L'étude révèle que l'appropriation de ce progiciel a échoué en raison de la résistance interne des acteurs impliqués, notamment le dirigeant et la comptable, qui bien que initiateurs du projet aient manqué de l'intérêt par la suite craignaient de perdre leur pouvoir sur certaines zones d'incertitude, comme le contrôle des dépenses et l'exposition à des risques fiscaux. Le processus d'implémentation du progiciel n'a pas réussi à mobiliser tous les acteurs nécessaires, ce qui a conduit à son abandon. Cette étude montre l'importance de l'implication des acteurs dans l'adoption des outils de gestion et souligne que les facteurs humains et organisationnels sont tout aussi primordiaux que les caractéristiques techniques des outils. Les résultats permettent de mieux comprendre les dynamiques sociopolitiques en jeu dans l'échec ou la réussite de l'implantation des outils de gestion au sein des PME.

Mots clés : Outils de gestion, Appropriation, Résistance des acteurs

JEL Classification : M41

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

Management tools are crucial for the effective functioning of organizations, particularly in small and medium-sized enterprises (SMEs). However, their adoption does not solely depend on technical features or the sophistication of the tools, as often believed. Sociopolitical and cognitive factors also significantly influence how these tools are accepted or rejected by stakeholders. This article examines the causes behind the abandonment of an accounting management software in a construction and public works sector SME. Through a qualitative study based on a single case, the analysis draws on Crozier and Friedberg's strategic actor theory (1977) and Callon and Latour's translation theory (1981). The study reveals that the software's adoption failed due to internal resistance from key actors, notably the manager and the accountant. Although they initiated the project, they later lost interest and feared losing control over specific areas of uncertainty, such as expenditure monitoring and potential fiscal risks. The software's implementation process did not mobilize all necessary actors, leading to its ultimate abandonment. This study shows the importance of engaging all stakeholders in the adoption of management tools, highlighting that human and organizational factors are just as critical as technical features. The findings shed light on the sociopolitical dynamics underlying the success or failure of management tool implementation in SMEs. Understanding these dynamics offers valuable insight into why some tools are successfully integrated while others are rejected, emphasizing the role of both human interactions and organizational structure in the adoption of new management technologies.

Keywords: Management tools, Appropriation, Actor resistance.

Classification JEL : M41

Paper type: Empirical Research

1 Introduction

Les outils de gestion ont longtemps été considérés comme de simples prolongements de la main de l'utilisateur et de sa volonté. Il sont perçus comme des dispositifs totalement désincarnés qui devrait mimétiser le réel, le représenter fidèlement (Lorino, 2007) afin de permettre aux utilisateurs une meilleure interprétation de l'organisation et de faciliter la prise de décision optimale. Seules leurs qualités techniques étaient mises en avant. Il s'agit de « *la tradition rationaliste qui a longtemps prévalu en théorie des organisations a pu contribuer à réduire les outils de gestion à leur dimension normative, prescriptive* » (Grimand, 2012). Cette considération des outils de gestion se retrouve dans la définition de Moisdon (1997), pour qui les outils de gestion sont « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* ».

Mais la prolifération des outils de gestion et leurs différentes trajectoires dans l'organisation ; trajectoire selon lequel nombre d'outils subissent des transformations, des détournements du rejet ou de l'abandon à mener les chercheurs à réexaminer et à revisiter les perspectives d'analyse portées sur les outils (Bessire et al., 2012b). Ainsi au-delà d'une vision strictement rationnelle, des perspectives cognitives et sociopolitiques sont mobilisées pour analyser les objets, outils, règles et dispositifs de gestion (Vaujany, 2006). Cette recherche épouse également les perspectives sociopolitiques pour comprendre les conditions de succès ou les causes de l'échec d'appropriation des outils de gestion dans une PME. La PME comme champ d'étude du phénomène d'appropriation des outils de gestion en général, et d'un progiciel de gestion en particulier est très pertinente sur deux points. Du point de vue humain, la proximité des acteurs et l'omniprésence du dirigeant dans ce type d'organisation (Torres, 2000) sont des éléments susceptibles d'interférer avec les caractéristiques intrinsèques de l'outil de gestion et agir sur le devenir de ce dernier. Du point de vue ressource l'acquisition et l'implantation d'un progiciel de gestion requièrent d'importants moyens humains et financiers alors que les ressources sont très limitées dans les PME (Fernandez & Noël, 1994). Le choix du cadre de l'analyse stratégique tient, en plus, de la proximité des acteurs dans les PME, du caractère largement informel de leur fonctionnement qui renforce le rôle des individus (Nobre & Zawadzki, 2013). Le cadre d'analyse stratégique proposé par (Crozier & Friedberg, 1977), sera mobilisé et complété par le cadre de la sociologie de traduction pour mieux cerner le processus d'implémentation du progiciel et son impact futur sur l'outil.

Une étude sur l'appropriation d'un progiciel de gestion comptable implanté afin d'améliorer la gestion des opérations au sein d'une PME du secteur du bâtiment et travaux publics (BTP) a été menée. La survenance de différents points de blocage et de tension dans le processus de mise en œuvre du progiciel comptable occasionne son abandon pur et simple par les acteurs de l'organisation. Cette étude s'appuie sur une recherche d'intervention puis sur une recherche en situation d'observation participante dans le cadre d'une mission de consultation menée par le chercheur dans la PME. Le chercheur en posture de consultant externe était chargé d'organiser l'implantation d'un système d'information comptable sous le logiciel *Sage Saari comptabilité* au cours de la période de mars à décembre 2021.

Notre développement sera consacré d'abord aux cadres théoriques mobilisés dans cette étude à savoir le cadre de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) ; la théorie de la traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984; Callon & Latour, 1981; Latour & Biegunski, 2005) ; puis nous présenterons et nous aborderons la méthodologie suivie; ensuite le terrain d'étude : l'entité TOGO-BTP, (il s'agit d'une dénomination choisie pour des raisons d'anonymat) et les principaux acteurs concernés dans le processus d'implémentation et de la mise en œuvre de l'outil comptable. En fin nous reviendrons en détail sur une analyse

explicative des causes de l'abandon du progiciel comptable du cas étudié en mettant en exergue les mécanismes sociopolitiques en situation.

2 Revue de littérature et propositions de recherche

L'objectif de cette étude est d'analyser les causes d'abandon d'un outil de gestion, deux théories complémentaires sont mobilisées à cet effet.

2.1 l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977)

2.1.1 Les quatre postulats de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique est sous-tendue par quatre idées essentielles ayant valeur de postulats (Crozier & Friedberg, 1977) :

- Pour ces auteurs, l'organisation n'est pas un phénomène naturel, mais un construit social. L'organisation est un rassemblement artificiel d'individus autour d'objectifs prédéfinis. C'est un artefact.

- Les individus disposent toujours d'une marge d'autonomie, quel que soit leur statut ou leur position, si modestes soient-ils (Crozier & Friedberg, 1977).

- Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts que les organisateurs fixent à l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977). Ils vont utiliser leur marge d'autonomie pour interpréter, en fonction de leurs objectifs propres, qui peuvent différer de ceux de l'organisation, le rôle qui leur est fixé. En ce sens, selon ces auteurs, les membres sont des acteurs, libres de jouer leur rôle, dans un cadre toutefois contraint par les règles organisationnelles. Leurs objectifs sont souvent diffus, parcellaires, imprécis, mouvants. Ils sont réajustés en permanence en fonction notamment des ressources et des contraintes perçues, qui sont elles-mêmes changeantes. Les objectifs constituent donc plus des pistes d'action, des orientations pour l'action.

- Les stratégies mises en œuvre pour satisfaire les objectifs sont toujours rationnelles, mais d'une rationalité limitée et contingente (Crozier & Friedberg, 1977). Rationalité « limitée », car les individus sont dans l'incapacité de choisir la solution optimale. En effet, même s'il disposait de l'ensemble des données lui permettant de choisir la meilleure solution, le cerveau humain est dans l'incapacité d'analyser l'ensemble des solutions et leurs conséquences. Aussi les individus s'arrêtent-ils à la solution qui leur semble la moins mauvaise compte tenu des stratégies des autres et des contraintes de l'environnement. Les stratégies, offensives ou défensives, souvent inconscientes, génèrent des comportements peu prévisibles, puisque dictés par l'ensemble de ces éléments très fluctuants.

Pour autrui, les comportements des acteurs peuvent souvent sembler incompréhensibles, irrationnels, voire aberrants, alors qu'ils sont toujours rationnels du point de vue de l'acteur qui les met en œuvre.

La clarification de certains concepts de base mobilisés dans cette théorie s'avère nécessaire pour sa bonne compréhension :

2.1.2 Acteurs

L'acteur est ainsi défini par les auteurs comme « un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires » (Crozier & Friedberg, 1977; Lux, 2015)

Selon ces auteurs, est acteur celui qui est concerné, directement ou indirectement, par l'action à entreprendre. L'acteur peut être un individu ou un groupe : Le technicien, l'utilisateur, un service, les commanditaires d'une action, les partenaires sociaux....

2.1.3 Zones d'Incertitude

Dans une organisation, les acteurs sont dépendants les uns des autres. Pour Crozier & Friedberg, (1981), la source unique de dépendance est l'incertitude.

En effet, Crozier & Friedberg (1981), démontrent que par l'intermédiaire des règles, des règlements, des organigrammes, des procédures....les organisations tentent de réduire les incertitudes techniques, commerciales, financières, etc, auxquelles elles sont soumises. Pour limiter l'incertitude humaine, elles essaient de restreindre le plus possible la liberté des acteurs en rendant leurs comportements le plus prévisibles possible. Mais, en ne dévoilant ni leurs objectifs ni leurs stratégies, les acteurs maintiennent des parts d'incertitude pour l'organisation. Aussi d'après ces auteurs, tout problème comporte une part d'incertitude, notamment quant aux modalités concrètes de sa solution.

Tout individu qui va identifier, anticiper, contrôler, maîtriser les incertitudes gagne du pouvoir sur celui pour qui la connaissance de ces incertitudes est importante (Crozier & Friedberg, 1981; Friedberg, 1993).

2.1.4 Le pouvoir

À a du pouvoir sur B dans la mesure où il peut faire faire à B quelque chose que B ne ferait pas sans l'intervention de A. c'est la capacité d'un individu (ou d'un groupe d'individu) de modifier la conduite d'autres individus ou groupe d'individus, de la manière qu'il le désire (Crozier & Friedberg, 1977; Dahl, 1957). Dans une organisation, le pouvoir n'est pas distribué de façon égale entre tous les acteurs, certains ont plus d'atouts que d'autres.

L'analyse stratégique identifie quatre principales sources de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1981) : des compétences particulières (par exemple un groupe d'ingénieurs réseaux, qui seuls peuvent décrypter la documentation technique d'un fournisseur informatique); des contacts particuliers avec l'extérieur (par exemple un groupe de commerciaux, qui seuls peuvent avoir la confiance de certains clients); un accès à certaines informations avec une rétention volontaire (par exemple un groupe de secrétaires, qui seuls peuvent gérer des priorités ou des urgences); ou une maîtrise des règles organisationnelles (par exemple un groupe de chefs de service, qui seuls peuvent gérer un planning ou des entretiens d'évaluation).

Plus les acteurs auront besoin de ces sources, en seront dépendants, plus grand sera le pouvoir de celui qui les maîtrise. La structure d'une organisation repose donc plus sur les relations de dépendance - pouvoir que sur l'organigramme formel.

La marge d'autonomie des acteurs est donc utilisée dans le cadre contraint de l'organisation pour développer des stratégies individuelles régulées notamment par des mécanismes de pouvoir. Tout changement introduit dans un système va donc modifier des équilibres, des construits, à travers lesquels les acteurs sont arrivés à régler leur coopération.

Le recours à cette théorie aide donc à comprendre et à expliquer l'origine des contraintes existantes susceptibles de peser significativement sur le déploiement du progiciel de gestion en permettant en effet de reconstruire la logique et la rationalité des acteurs et les jeux de pouvoir mobilisés par les acteurs en faveur ou contre l'outil. Cette théorie met donc en exergue l'importance et l'impact des parties prenantes sur l'outillage de gestion, puisque Comme le soulignent Bessire et al. (2012), l'outil de gestion « *ne se déploie jamais sur un terrain vierge* », il doit « *composer avec des logiques locales, des territoires institués, un contexte institutionnel soumis à l'influence de multiples parties prenantes* ».

Des études récentes ont approfondi cette théorie dans des contextes variés. Par exemple, Fikri et Senhaji (2022), montrent, dans un contexte hospitalier, que les utilisateurs limitent l'utilisation d'un système d'information perçu comme contraignant en raison d'un manque d'implication et de formation préalable, ce qui mène à une sous-utilisation de l'outil. De même, Nobre & Zawadzki (2013), confirment que dans les PME, les outils de gestion sont souvent

perçus comme des menaces à l'autonomie décisionnelle, surtout lorsqu'ils introduisent des exigences de transparence incompatibles avec les pratiques informelles courantes. Sur cette base, nous formulons la proposition suivante :

Proposition 1 : Dans les PME, l'introduction d'un progiciel de gestion suscite des résistances des acteurs qui perçoivent une menace pour leur autonomie décisionnelle et leurs zones d'incertitude.

Toutefois, le seul recours à cette théorie ne fournira pas forcément l'ensemble des raisons expliquant la non-appropriation du progiciel de gestion par les acteurs de l'entreprise, car à notre avis, cette théorie ne permet pas de tenir compte du processus d'implantation des outils de gestion, processus pouvant également impacter le devenir de ce dernier (Lux, 2015). Il est donc nécessaire de compléter l'analyse faite de la diffusion de l'outil par un second cadre théorique qui se focalisera sur le processus d'adoption par l'individu et sur le processus d'appropriation. La théorie de la traduction pour une analyse complémentaire du processus d'appropriation des outils de gestion.

2.2 La théorie de la traduction

Callon et Latour (1981), conçoivent la traduction comme « l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à lequel un acteur ou une force se permet où se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force ».

L'objectif de la théorie de la traduction est ainsi de mettre en lumière le processus d'implication des acteurs autour d'une innovation et le consensus nécessaire à l'acceptation et la diffusion de cette dernière (Drevetton & Rocher, 2010).

En accord avec cette théorie, les innovations ne doivent plus être considérées comme des techniques définies dont les caractéristiques intrinsèques assurent l'acceptation et la diffusion (Drevetton & Rocher, 2010). Comme le soulignent Latour Latour et Biezunski (2005), le sort des faits et des machines est entre les mains de longues chaînes d'acteurs qui les transforment ; leurs qualités sont donc la conséquence, et non la cause, de cette action collective . Les innovations sont ainsi considérées comme étant la résultante d'un processus de « traduction » (*translation*) (Drevetton & Rocher 2010);Latour, 2008).

Ce processus de traduction passe par quatre étapes dont l'occurrence ne respecte pas un ordre préétabli selon les fondateurs de la théorie (Callon (1984) ; Akrich et al. (1988) et résulterait de mouvements « *tourbillonnaires* » fait d'allers et retours successifs d'adaptation, d'intéressement, d'enrôlement d'acteurs et d'actants de plus en plus nombreux (Coussi et al., 2014)

La problématisation fait référence au moment où le ou les acteurs à l'initiative d'un fait social (projet, innovation) vont s'efforcer de convaincre les autres que leur vision des faits et leur solution sont les bonnes à suivre (Alcouffe et al., 2008). La problématisation c'est une opération de repérage indispensable à toute action de changement consistant à faire la part dans une situation de ce qui unit et de ce qui sépare. Ce qui conduit à la formulation d'une interrogation qui réunit les acteurs concernés, et à faire passer chaque entité d'un contexte d'une position singulière à travers une acceptation de coopération, c'est-à-dire en fait à la constitution d'un réseau(Akrich, 2006; Akrich et al., 1988).

- L'intéressement correspond au moment où l'on cherche à formater et stabiliser l'identité de l'ensemble des acteurs qui ont été identifiés dans la phase de problématisation (Callon 1986, p. 185). L'objectif est donc la constitution d'un système d'alliances, en coupant si besoin les relations pouvant exister entre les acteurs et leur environnement. Cette phase vise le renforcement du lien et l'intérêt des acteurs envers la problématisation(Drevetton & Rocher, 2010).

Autrement dit, l'intéressement peut se définir comme l'interprétation donnée par ceux qui construisent les faits, de leurs intérêts et de ceux des gens qu'ils mobilisent en vue de les faire participer à la construction du fait (Latour, 1987).

- L'enrôlement correspond à la formation de véritables réseaux d'alliance une fois que le maximum de personnes ont été intéressées afin d'accorder et de rendre intelligible les intérêts de chacun. Il signifie affecter aux membres du réseau une tâche précise qui les rend acteurs essentiels dans le devenir du réseau. L'enrôlement correspond ainsi à un « intéressement réussi » (Callon, 1984). Callon (1984) précise que « décrire l'enrôlement, c'est décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir ».

- la dernière étape du processus est la mobilisation. Pour Drevetton & Rocher (2010), la mobilisation des alliés pose la question de la représentativité des quelques acteurs intéressés et enrôlés face aux projets, qui se présentent alors comme des « porte-parole » des groupes sociaux qu'ils représentent en prenant part au développement de l'innovation. La mobilisation consiste alors dans leur implication dans l'action, dans la consolidation du réseau. Elle permet de trouver du sens et de l'intérêt à l'élaboration du réseau. Les actants construisent donc leur rôle dans une sorte de division des tâches qui permet de consolider le réseau et d'enraciner ceux qui, le consolidant, se lient à lui (Akrich et al., 1988).

Mobiliser cette théorie pour étudier la diffusion d'un système d'information comptable dans une entreprise de service devrait permettre de dépasser l'analyse technocentrée des outils qui le compose et de décrire le réseau de relations qui se noue entre les différents actants impliqués dans la conception, la traduction, la diffusion et la stabilisation du système vu de manière globale.

Plusieurs travaux soulèvent la nécessité de cette dynamique d'interaction dans l'appropriation des outils de gestion. Par exemple, l'étude de Toki (2019) sur les organisations pluralistes souligne que la réussite de l'appropriation dépend de la participation active des parties prenantes dès les premières étapes. Cette implication favorise l'émergence de routines d'usage et limite les blocages liés aux résistances internes. D'autre part, Wissal et al. (2024), montrent que les acteurs dans les PME marocaines développent des usages alternatifs pour les tableaux de bord, influencés par des perspectives sociopolitiques et psychocognitives. À cet effet ces auteurs précisent : « il convient de mentionner que les acteurs s'accordent à dire qu'il aurait été préférable d'avoir participé à la phase de conception de l'outil pour exprimer besoins et attentes, ce qui aurait permis de surmonter les contraintes psychosociales vécues » ceci révèle que l'appropriation des outils de gestion se manifeste souvent par des adaptations et transformations imprévues et que leur appropriation demande une implication de toutes les parties prenantes. Ces travaux nous permettent de formuler la seconde proposition suivante :

Proposition 2 : Dans le processus d'appropriation d'un progiciel de gestion, le manque de mobilisation des acteurs dès les premières phases augmente le risque d'abandon de l'outil.

3 Méthodologie mobilisée

3.1 Terrain et données de l'étude

Le dispositif de cette recherche s'est basé sur une étude de cas unique. L'étude a porté sur la société TOGO BTP qui est une entreprise unipersonnelle constituée sous la forme d'une société à responsabilité limitée (SARL). Elle opère dans le domaine des travaux publics, dans la construction et la rénovation des infrastructures au Togo. Son capital social est de cinq millions (5 000 000) de franc CFA détenu entièrement par le dirigeant fondateur. Les principaux clients de la société sont l'État togolais et les collectivités locales. Le secteur privé est sous représenté dans le portefeuille de TOGO BTP. Le chiffre d'affaires moyen des trois derniers exercices

déclaré à l'Office Togolais des recettes (OTR) est environ Trente million (30 000 000) de francs CFA. La société a fait l'objet d'un redressement fiscal en 2020.

L'organisation interne de la société est typique à celle d'une petite et moyenne entreprise. Le pouvoir de décision est concentré dans la main du propriétaire dirigeant, on note également un cumul de postes par les employés, conséquence d'un effectif très restreint qui s'élève à cinq (5) en 2021.

À la tête TOGO BTP se trouve un Directeur associé unique, qui coordonne l'ensemble des activités et représente l'entité auprès des partenaires.

Sous le Directeur se trouve le Directeur technique qui est chargé principalement de monter les offres techniques et de suivre la réalisation des travaux sur les chantiers.

Après ce dernier vient une comptable chargée de la tenue des comptes, de l'approvisionnement des chantiers, du contrôle des stocks sur les chantiers, tient la caisse et réalisent les formalités administratives.

On note également l'existence d'une secrétaire chargée de l'accueil de renseignement et d'appui aux autres membres de l'organisation ; à la fin de cette liste se trouve le chauffeur. Soulignons aussi que la société sous-traite la majorité de ces travaux à des particuliers et ouvriers.

Le système comptable de TOGO BTP est quasiment manuel, l'outil informatique ne sert qu'à des fins bureautiques. Seule une comptabilité de caisse est mise en place et tenue dans un cahier. Les états financiers ne sont produits qu'une fois dans l'année pour répondre qu'aux seules obligations fiscales et administratives.

Collecte des données :

il s'agit d'une recherche-action du type ingénierie dans la mesure où le chercheur consultant participe à la mise en place de l'outil de gestion (Nobre & Zawadzki, 2013). Outre la recherche-action, cette étude s'apparente également du point de vue méthodologique comme une observation participante permettant d'analyser et de comprendre en étant présent, en s'adaptant, en observant et en enregistrant les faits de l'organisation sur une période (Méon, 2006; Nobre & Zawadzki, 2013). L'observation directe, l'analyse documentaire et les entretiens informels sont donc les principaux outils de collectes privilégiés dans cette recherche.

Observation participante : la présence active du chercheur consultant au sein de l'organisation a permis d'observer les dynamiques de pouvoir et les résistances ; En effet, la participation aux différentes réunions et notre implication directe dans le processus de mise en place du progiciel de gestion nous ont permis de recueillir les propos des acteurs concernés par l'opération d'implémentation du système comptable. Ces données ont été consignées dans un journal puis analysées. Les échanges informels, des réunions et des interactions régulières avec les acteurs clés (le dirigeant, la comptable) tout au long du processus d'implémentation nous ont permis de déceler les aspirations des parties. Aussi les documents internes tels que les rapports d'implémentation et documents comptables de la PME ont été analysés pour enrichir la compréhension des processus et des obstacles.

3.2 Déroulement de la recherche-action

La recherche-action s'est déroulée en cinq étapes principales, chacune marquée par une série d'interactions et d'observations du consultant-chercheur :

Phase d'identification des besoins : expression initiale par la comptable de son besoin de formation en comptabilité, conduisant à l'idée d'un progiciel pour formaliser les pratiques.

Engagement du dirigeant : décision du directeur de participer à l'implémentation pour structurer les coûts et recettes par projet.

Formation de la comptable : six semaines de formation sur le logiciel Sage Saari, lui conférant la compétence pour déployer le logiciel.

Implémentation : installation et paramétrage du logiciel sous la supervision du consultant, compilation des données comptables.

Suivis et réunions : deux points de suivi formels ont été organisés.

3.3 Analyse des données

Les données qualitatives issues des échanges, des observations et des documents ont été traitées manuellement, en structurant les catégories autour des concepts de pouvoir, zones d'incertitude et processus de traduction. L'analyse thématique et l'analyse verticale ont été privilégiées.

4 Résultats et discussions

Cette section aborde les résultats obtenus dans un premier temps et la discussion desdits résultats dans un second.

4.1 Résultats

Nous allons présenter les données issues des cinq moments ayant jalonné le processus d'implémentation du système d'information comptable de TOGO BTP et leurs analyses:

4.1.1 L'expression du besoin de renforcement de capacité en comptabilité par la comptable de l'entité.

Le point de départ du processus d'outillage de TOGO BTP part de l'initiative volontaire de la Comptable de la société de se faire former sur la tenue pratique de la comptabilité : *« j'ai obtenu mon diplôme de BTS en banque finance et cela fait déjà quelques années que j'occupe le poste de comptabilité, mais je vois que ce n'est pas ça ...nous ne passons pas les écritures ».* (La Comptable) Ce besoin et cette prise conscience de la comptable l'a amenée à contacter le cabinet comptable pour se faire former.

Outre la volonté de professionnaliser de pratiques comptables au sein de l'entité, la comptable éprouve le besoin de se perfectionner personnellement et acquérir les compétences requises en tant que comptable. *« Si un jour il arrivait que je doive quitter cette structure pour aller ailleurs, il faut que je sois à la hauteur sinon... »* (La Comptable)

4.1.2 Le premier rendez-vous avec le Directeur de TOGO-BTP

L'initiative unilatérale et personnelle du comptable s'est transformée à un projet d'outillage de la société TOGO BTP. En effet, après la prise de contact avec le consultant, les modalités du contrat de formation de la comptable ont nécessité l'intervention du Directeur. La définition du planning de la formation qui coïncidait avec les jours et heures de travail devrait être négociée en accord avec le Directeur. En plus, le coût de la formation semble être hors portée de la comptable. Cette double contrainte oblige la comptable et le consultant à porter le projet à la connaissance du Directeur. Une réunion avec le Directeur s'est tenue donc courant Août 2021. À l'issue de la réunion, le Directeur épouse l'initiative de formation de la comptable et la mise en place d'un SIC au sein de la société. Le directeur nourrissait de sa part un besoin de comptabilité analytique pouvant lui permettre de connaître pour chaque chantier le coût total ainsi que les recettes générées. *« Il nous arrive souvent de finir un chantier sans savoir si nous avons dégagé une perte ou un bénéfice et combien exactement »* (le Directeur)

4.1.3 La formation du comptable

Les séances de formations ont eu lieu sur six semaines au Cabinet : les modules développés sont relatifs à l'organisation pratique de la comptabilité, au paramétrage et à l'utilisation du logiciel Sage 100 comptabilité version I7. À l'issue de la formation la comptable était en mesure de mettre en place les procédures comptables requises au sein de l'entité, de paramétrer un fichier comptable prenant en compte le volet comptabilité générale ainsi que le volet analytique (plan et section analytique)

« ... bah ! Je pense que maintenant que j'ai un peu compris la logique du fonctionnement d'une comptabilité et le logiciel, mais je compte sur vous pour me débloquer si je me perds » (La Comptable)

4.1.4 La mise en œuvre du SIC au sein de TOGO BTP

La période d'octobre 2021 a été consacrée à l'implémentation du SIC au sein de la société TOGO BTP, l'exécution a été confiée au comptable sous la supervision du consultant. Cette phase a consisté à l'installation du logiciel comptable et son paramétrage ainsi qu'à la compilation des données passées et courantes.

4.1.5 Le premier suivi du système du SIC par le Consultant et la réunion avec les acteurs et la formulation des recommandations.

Un mois après la mise en place du SIC chez TOGO BTP, un premier suivi a été initié par le consultant pour s'assurer de son effectivité. Ce suivi a été accompagné d'une réunion avec les acteurs clés pour discuter des manquements constatés et des mesures correctives requises. Il est constaté à cette phase des difficultés relatives à la collecte des pièces comptables, notamment des pièces de dépenses sur les chantiers et le terrain. Une autre difficulté relevée concerne la réorganisation interne et la répartition des tâches entre les employés afin de respecter des au minimum les principes de contrôle interne.

S'agissant des pièces justificatives, il faut noter que la comptable éprouve d'énormes obstacles à obtenir les justificatifs des décaissements relatifs au paiement des manœuvres sur les chantiers. Bien qu'avec le consultant des bons de caisse et des pièces de décharges ont été institués, la comptable peine à imposer leurs utilisations par les autres acteurs (Directeur technique, Directeur général). Aussi certains achats de matières et fournitures provenant de la société de l'épouse du Directeur ne sont pas matérialisés par des factures dans un premier temps par négligence des acteurs ou par ignorance avant la mise en place du SIC. Après la formation, la comptable étant consciente de la nécessité de chaque pièce comptable dans le fonctionnement du SIC tente de les exiger. « *Je ne sais pas comment faire vraiment avec les achats de ciment que nous effectuons souvent chez la femme du DG, elle ne peut pas établir des factures. En plus le DG n'a pas vraiment approuvé la mise en place de ces pièces, il évoque des risques d'éventuels redressements fiscaux qui pourraient s'ensuivre pour les deux sociétés, c'est un peu compliqué dans cette affaire..* » (La Comptable)

Pour décharger la comptable, de multitudes tâches qui l'empêchent de s'occuper pleinement des travaux comptables et aussi pour solutionner au cumul de fonctions incompatibles (comptabilité et tenue de la caisse) constaté, le consultant a recommandé une réorganisation des tâches en proposant soit un nouveau recrutement soit un rattachement de la caisse au secrétariat. La première option est catégoriquement rejetée par le Directeur pour des raisons financières. « *Je ne compte pas m'engager dans un recrutement, il y a des gens ici je ne sais pas ce qu'ils font au juste dans la société, la secrétaire... vraiment, en tout cas nous manquons de moyen pour l'instant* » (Le Directeur).

4.1.6 Deuxième suivi du SIC

Après le premier suivi, marqué par des manquements et des recommandations, le consultant s'est rendu de nouveau dans la société un mois plus tard dans le but de s'assurer des améliorations et la mise en œuvre des recommandations. Il est remarqué à cette étape que le SIC n'a pas connu d'amélioration, le statu quo subsiste toujours dans les pratiques comptables de TOGO BTP, la compilation des données dans le logiciel piétine ; parallèlement à quelques saisies dans opérées dans le système, la comptable a repris l'enregistrement des opérations dans l'ancien cahier comme cela se faisait avant le SIC. Après cette visite aucun autre rendez-vous n'a été pris avec les acteurs et le consultant. Les acteurs se sont contactés de se rappeler plus

tard. Trois mois après cette visite, le consultant s'est entretenu par téléphone avec la comptable et constate que le logiciel a été complètement abandonné. « *Nous ne l'utilisons plus pour le moment, il reste beaucoup de choses encore que je manque cruellement du temps* »

4.1.7 Abandon du SIC : une analyse par le biais de la théorie de l'acteur stratégique

Pour identifier les causes d'échecs de l'introduction du SIC chez TOGO BTP, il est nécessaire aux primes à bord de modéliser le processus en mobilisant les deux concepts principaux proposés dans la théorie de l'analyse stratégique des acteurs : le pouvoir détenu et la zone d'incertitude contrôlée (Lux, 2015; Nobre & Zawadzki, 2013).

L'introduction du SIC chez TOGO BTP, est à l'incitative de Comptable qui ressent le besoin de faire évoluer ses pratiques comptables, elle est appuyée et accompagnée dans cette démarche par le Directeur de l'entité ayant surtout été séduit par le volet analytique du SIC. Le consultant quant à lui percevait une opportunité d'élargir son portefeuille de client. Cette convergence de volonté initiale des acteurs a été ébranlée par la suite au fur et à mesure de la mise en œuvre du SIC.

La perte de pouvoir qu'occasionne le processus chez les acteurs clés (Dirigeant et Comptable notamment) s'est traduite par l'abandon du SIC.

4.1.7.1 La crainte d'une exposition au risque fiscal et la perte de liberté dépenièrè chez le Dirigeant

L'exigence des pièces comptables nécessitè par le SIC provoque des réticences chez le Directeur. En effet la production et comptabilisation de certaines pièces comptables risquent d'exposer sa société et celle de son épouse au contrôle fiscal. En effet certains achats de matières opérés chez la société de l'épouse sont très importants et devraient être dissimulés au fisc. D'autres pratiques d'optimisation fiscale sont également opérées entre les deux sociétés (cas de la TVA).

Outre la perte du pouvoir sur les pratiques fiscales douteuses, l'exigence des pièces comptables limitait la marge de manœuvre du directeur qui devrait maintenant remplir et motiver ces retraits d'espèces. Cette exigence lui paraissait comme une tâche de plus et comme une perte d'autonomie dépenièrè « ... *Donc je dois remplir des fiches chaque fois que j'ai quelque chose à faire ? Bah c'est très compliqué !* »

4.1.7.2 Crainte de perte de prestige et de contrôle sur des opérations pour la Comptable

Le zèle de la comptable et son engagement au sein de la société lui conféraient une certaine reconnaissance et de privilège de la part du Directeur. « *Esther, moi je la considère comme ma fille, elle m'aide beaucoup ici...* » (Disait le Directeur quand il était question de prendre en charge les frais de formation de la Comptable). Pourtant la problématique de décharger la comptable de certaines tâches pour non seulement lui permettre de se concentrer sur les travaux comptables, mais aussi en respect des principes du contrôle interne a occasionné une certaine réticence de sa part. Deux fois de suite le consultant lui a proposé de transférer la gestion de la caisse en plus le classement et la collecte des pièces comptables des exercices précédents à la secrétaire, mais en vain. « *La secrétaire, vous savez, je ne voudrais pas la déranger en plus, je me demande si elle pourra faire tout ça, la caisse c'est un peu complexe* » (La Comptable).

En ce qui concerne le consultant, aucune crainte de perte de pouvoir due à l'introduction du SIC n'est manifestée. Le pouvoir ultime que détient le consultant dans cette circonstance est son expertise et il était d'ailleurs question pour ce dernier de le mettre à l'œuvre à l'occasion et de réussir l'implémentation du SIC.

Tableau 1 : jeux de pouvoir et zones d'incertitudes observés dans le processus d'implémentation du SIC

	Le Directeur	La Comptable	Le Consultant
Objectif manifesté	Autoriser le déploiement du SIC (avec un grand intérêt pour la dimension comptabilité analytique)	-Mettre en place le SIC et assurer le bon fonctionnement de la comptabilité	Réussir l'implémentation du SIC
Objectif latent	-contrôler le risque fiscal -s'autoriser des dépenses sans contrainte procédurale	-demeurer un acteur de 1 ^{er} plan et le bras droit du Directeur -garder main mise sur certaines activités (comptabilité et caisse)	-Décrocher d'autres contrats de prestation dans la société
Pouvoir détenu	-Autorité hiérarchique -pouvoir de décision dans tous les domaines de l'organisation	-Expertise -maîtrise des règles et des informations de la société	Expertise
Zone d'incertitude	-transactions privilégiées avec la société de sa femme et occasionnant l'optimisation fiscale -Liberté dépensière	Main mise sur les activités opérationnelles (approvisionnement, caisse, chantier et comptabilité)	Aucune
Impact de la mise en place du SIC sur ZI	-Risque fiscal perçu élevé - perte de son autonomie dépensière	Perte de contrôle sur certaines activités et de la considération des tiers	Assurance d'une assistance comptable puis fiscale permanente
Stratégie déployée	-passif face au manquement du SIC -Non mise œuvre des recommandations relatives au SIC - abandon de paiement des frais de mission du consultant	-se désintéresser des travaux relatifs au SIC (arrêt des saisies dans le logiciel, pas délégation des tâches incompatibles)	-inciter les acteurs à appliquer les recommandations

Source : par nos soins

4.1.8 L'abandon du SIC : une analyse complémentaire par la théorie de la traduction

Les causes d'abandon du SIC dans la société TOGO BTP trouvent d'importantes explications à travers également la théorie de l'acteur-réseau. En effet, l'observation du cheminement d'implémentation du SIC tel que décrit ci-haut, montre qu'il n'a pas eu de véritable formation de réseau autour du projet, ce qui a conduit à la démobilisation des acteurs puis à son abandon pur et simple.

Bien que les actants concernés par le processus étant assez peu nombreux et que les initiateurs fassent partie du top management (Le Directeur, la comptable et le consultant), le projet n'a pas abouti. Au regard de la théorie de la traduction, il s'est avéré que des défaillances ont jalonné tout le processus d'outillage de la société TOGO BTP depuis la phase de problématisation, passant par l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation.

Concernant la phase de problématisation, il est constaté que tous les acteurs humains n'ont pas été identifiés et pris en compte par les traducteurs. Il s'agit notamment du Directeur technique (DT) et aussi de la secrétaire. Ces deux acteurs n'ont pas été du tout impliqués ni informés officiellement dans le processus. Ils n'ont jamais été convoqués aux différentes réunions

organisées au cours du processus. En ce qui concerne le DT, il est beaucoup plus souvent sur les chantiers qu'en entreprise ce qui aurait occasionné sa non-implication par les initiateurs par oubli ou par ignorance. Ceci a impacté significativement et négativement la réussite du projet. En effet le DT réalise des transactions comptables sur les chantiers sans les pièces comptables, il aurait dû être sensibilisé sur les dispositifs à prendre et l'importance des mesures préconisées. De plus l'implémentation du SIC requiert une réorganisation des tâches entre les employés de la société pour des mesures de contrôle interne et pour décharger la Comptable. La redéfinition et l'attribution de nouvelles fonctions ne sont pas possibles sans les acteurs concernés. En conséquence, la Comptable continue de cumuler des fonctions incompatibles et demeure trop surchargée pour se concentrer sur les travaux comptables. Dans cette phase nous constatons tout de même une convergence des représentations autour de l'outil. Tous les acteurs clés reconnaissent l'importance de moderniser le SIC de la société.

La phase d'intéressement n'a pas également permis de renforcer les liens et intérêts entre les acteurs. Ceci ci est dû en outre à la non-réussite de la problématisation. Il faut souligner en effet que mise à part la connaissance générale qu'on le Directeur et la Comptable du rôle d'un SIC, ces derniers n'ont pas vraiment eu l'occasion d'être sensibilisés sur les réels avantages d'un SIC pour le développement et le bon fonctionnement de l'entité. Ceci a engendré une vite démobilisation des acteurs lors des controverses.

La phase d' enrôlement n'a pas du tout fonctionné, conséquence du peu d'intérêt traduit par les acteurs dans l'outil. Seules la Comptable, la première initiatrice du SIC jouaient un rôle au cours du processus. Aucun rôle n'avait été attribué aux autres actants humains. Cette absence de rôle n'a pas permis de faire des autres actants de véritables acteurs pour fonctionner le réseau autour du projet.

La dernière phase de mobilisation des alliés a échoué également. Non seulement tous les acteurs clés n'avaient pas été impliqués dans le processus depuis la problématisation, la dernière personne concernée indirectement par le processus n'a pu non plus être mobilisée. Il s'agit de l'épouse du Directeur, fournisseuse de matière à la société du cas avec qui il était difficile d'obtenir des pièces comptables.

4.2 Discussion

Cette étude analyse les processus et obstacles rencontrés lors de l'appropriation d'un progiciel de gestion au sein de TOGO BTP, en s'appuyant sur les perspectives théoriques de l'acteur stratégique et de la traduction. Les résultats montrent que l'appropriation des outils de gestion est un processus complexe, influencé par des tensions sociopolitiques, des résistances individuelles et des enjeux de pouvoir propre à la PME. Les deux propositions de l'étude se trouvent toutes validées

4.2.1 Résistances et stratégies d'acteurs

Les résultats confirment que l'introduction d'un progiciel de gestion suscite des résistances liées aux pertes perçues d'autonomie et de contrôle. Selon la théorie de l'acteur stratégique, les membres de l'organisation utilisent leur pouvoir pour maintenir leurs zones d'incertitude et préserver leur influence sur les décisions financières. Cela rejoint les observations de Zawadzki (2011), qui soulignent que les outils de gestion peuvent être perçus comme des menaces par les dirigeants lorsqu'ils imposent des contraintes nouvelles ou des exigences de transparence(A). Dans le cas de TOGO BTP, cette résistance a pris des formes diverses, dont l'évitement de l'outil par le refus de formaliser certaines pratiques, ce qui illustre les stratégies de contournement déployées. Ce phénomène rappelle les travaux de Grimand (2012), qui note que les acteurs utilisent des stratégies d'évitement pour contourner les outils perçus comme contraignants ou menaçants pour leur autonomie décisionnelle.

4.2.2 Processus de traduction et mobilisation des acteurs

L'échec du processus de traduction, tel que décrit par Callon et Latour (1981), est une autre explication des difficultés d'appropriation observées. Dans le cas de TOGO BTP, le manque de mobilisation des acteurs dès les premières phases d'implémentation a compromis l'appropriation du progiciel. Les résultats montrent que, sans un enrôlement suffisant, les utilisateurs ne développent pas les routines nécessaires à l'utilisation effective de l'outil, ce qui les mène à l'abandon progressif du système. Ce constat est cohérent avec les études de Vaujany (2006) sur les organisations pluralistes, qui démontrent que l'appropriation d'un outil de gestion repose sur une négociation continue et une contextualisation pour l'adapter aux besoins des utilisateurs.

De plus, le concept de pré-appropriation, discuté par Hertzog & Bollecker (2022), s'avère essentiel dans ce contexte. En effet, il souligne que les actions de formation et de préparation en amont favorisent une adoption plus durable des outils, mais l'absence de ces actions chez TOGO BTP a contribué à la persistance des résistances et à l'échec de l'appropriation.

5 Conclusion

L'objectif de cet article était de comprendre les causes de l'abandon d'un SIC dans une PME en mobilisant une double théorie complémentaire, que sont la théorie de l'acteur stratégique de Crozier & Friedberg (1977) et la théorie de l'acteur-réseau de Callon & Latour (1981). Pour parvenir, une recherche-action a été menée au sein de l'entité. Il en ressort que bien que les premiers responsables de la structure soient animés d'une bonne volonté d'instrumenter l'organisation pour améliorer sa gestion, des facteurs humains et sociopolitiques soient à l'origine du blocage du processus indépendamment de la qualité intrinsèque de l'outil. En effet, la crainte de perte de zone d'incertitude contrôlée par les acteurs initiateurs du projet a conduit à son abandon pur et simple. Ce qui traduit donc la non-désincarnation de l'outil de gestion (Nobre & Zawadzki, 2013). De plus une analyse du processus d'implémentation de l'outil à partir de la théorie de la traduction a révélé des failles dans le processus ayant conduit à la démobilisation totale des acteurs et au rejet de l'outil. Les traducteurs de l'outil n'ont pas su identifier, intéresser, enrôler et mobiliser tous les actants humains concernés par l'outil.

Cette recherche confirme la double dimension des outils de gestion dont leurs performances techniques seules sont insuffisantes pour garantir leur succès dans les organisations. Il convient de préparer le terrain sur lequel vont se déployer les outils et les parties prenantes concernées. Cette étude bien que révélateur des causes possibles d'échec des outils de gestion ne peut pas être généralisée compte tenu du nombre de cas étudié. D'autres recherches similaires devront être menées en intégrant un nombre suffisant de cas pour des résultats généralisables.

Références

- (1). Akrich, M. (2006). *La description des objets techniques*. Presses des Mines. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1197>
- (2). Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines - Annales des mines. Gérer et comprendre - Gérer & comprendre*, 11 & 12, 4. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00081741>
- (3). Alcouffe, S., Berland, N., & Levant, Y. (2008). Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations : A comparative study. *management accounting Research*, 19(1), 1-17.

- (4). Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A., & Méric, J. (2012a). Introduction. *Management & Avenir*, 54(4), 53-60. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0053>
- (5). Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A., & Méric, J. (2012b). Introduction : De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation. *Management & Avenir*, 2012/4(54), 53-60. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0053>
- (6). Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation : Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The sociological review*, 32(1_suppl), 196-233.
- (7). Callon, M., & Latour, B. (1981). Unscrewing the big Leviathan : How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. *Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro-and macro-sociologies*, 1.
- (8). Coussi, O., Lande, E., & Moinet, N. (2014). Les tribulations d'une entreprise chinoise en France : Une histoire d'(in) intelligence économique territoriale? 23ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 27-pages.
- (9). Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système, Paris, Le Seuil. Cyert R. et March.
- (10). Crozier, M., & Friedberg, E. (1981). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective (1977). Paris, Édition du Seuil.
- (11). Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- (12). Drevet, B., & Rocher, S. (2010). «Lost in translation», étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(1), 83-100.
- (13). Fernandez, G., & Noël, A. (1994). PME, mondialisation et stratégies. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 6(3-4), 145-163.
- (14). Fikri, k. & Zineb senhaji. (2022). *L'appropriation d'un outil de gestion auprès des acteurs hospitaliers : Cas du déploiement d'un système d'information hospitalier*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.6600857>
- (15). Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action organisée, Le Seuil, coll. *Sociologie*, Mayenne, Avril.
- (16). 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*, n° 54(4), 237-257.
- (17). Hertzog, M., & Bollecker, M. (2022). L'échec dans l'appropriation des outils de contrôle : Un éclairage par la théorie de la proximité. *Revue management et avenir*, 4, 15-40.
- (18). Latour, B. (1987). *Science in action : How to follow scientists and engineers through society*. Harvard university press.
- (19). Latour, B. (2008). Woolgar, S.(1979) *Laboratory Life : The social construction of scientific facts*. Sage, Los Angeles.
- (20). Latour, B., & Biezunski, M. (2005). *La science en action : Introduction à la sociologie des sciences*. La Découverte.
- (21). Lorino, P. (2007). Un défi pour les sciences de gestion : Le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'activité collective. *Sciences du management. Epistémique, Pragmatique, Ethique*, Paris, Vuibert, Série Fnege.
- (22). Lux, G. (2015). Adoption et usages des outils de gestion de l'absentéisme : L'importance des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir. *Gestion et management public*, Volume 3 / n° 4(2), 83-106.
- (23). Méon, J.-M. (2006). L'observation directe comme méthode pour la sociologie des institutions. À propos d'une enquête au Conseil supérieur de l'audiovisuel. In *Les*

- formes de l'activité politique* (p. 143-161). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.cohe.2006.01.0143>
- (24). Moisdon, J.-C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX*, 6.
- (25). Nobre, T., & Zawadzki, C. (2013). Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilite Controle Audit*, Tome 19(1), 91-116.
- (26). TOKI, R. (2019, juin). Les modalités d'appropriation des outils de gestion en contexte pluraliste : Une double perspective théorique. *Conférence*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02165511>
- (27). Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27.
- (28). Vaujany, F. X. D. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management Avenir*, n° 9(3), 109-126.
- (29). Wissal, H., Mohammed, K., Mahouat, N., & Souad, H. (2024). Emergence of psycho-cognitive and socio-political perspectives during the dashboard appropriation process : The case of industrial SMEs in Morocco. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 2085-2105. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2391>