

IMPACT SOCIAL

Les essentiels du LAB IAE Paris-Sorbonne
Juin 2024

Sénia Magaud, Doctorante
IAE Paris-Sorbonne

L'APPROPRIATION DES DISPOSITIFS DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE : UNE AFFAIRE DE REGULATION SOCIALE PROXIMITE

RETOUR AUX SOURCES

Gilbert P, Gurtner. E, Soulerot. M.
(2022), « L'appropriation
différenciée du contrôle par les
résultats à Pôle emploi »,
Comptabilité-Contrôle-Audit, 2023/1
(Tome 29), p.39 à 79

<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2023-1-page-39.htm>

LA CITATION

« (...) ce sont la participation à la définition des objectifs mais aussi, les feedbacks reçus de la hiérarchie en matière d'évaluation qui vont générer de la confiance et ainsi accroître l'efficacité d'une démarche de contrôle par les résultats. ».

Contexte

Une contribution au débat concernant la conception instrumentale de la gestion publique.

Le contrôle par les résultats, compagnon organique du nouveau management public, se met en place en soulevant bien des difficultés, ce qui en fait l'objet de diverses critiques. Certains évoquent les classiques résistances individuelles au changement, sources de transgressions, et d'autres l'incompatibilité supposée du contrôle par les résultats avec les missions de service public. À l'écart de ces débats, l'article entend témoigner qu'une conformité trop grande au contrôle formel peut nuire à la performance, alors que certaines formes de transgression y contribuent.

Objectifs

Comprendre les dynamiques d'appropriation du mode de contrôle par les résultats dans un établissement public.

La thèse défendue par la recherche n'est pas une critique de l'intérêt ou de l'utilité du contrôle des résultats dans les administrations publiques mais bien l'identification des dynamiques d'appropriation qui rendent plus ou moins complexe la mise en œuvre du contrôle par les résultats.

Pour cela, le cadre d'analyse proposé se situe dans la filiation des recherches sur l'appropriation des outils de gestion et sous l'angle de la théorie de la régulation sociale qui aide à comprendre comment se construisent les attitudes à l'égard de l'introduction d'un système de pilotage par les résultats.

Les questions qui se posent en générale sont : une appropriation réussie s'observe-t-elle dès lors que les acteurs utilisent l'outil de la façon la plus prescrite possible ? Ou à l'inverse, les mécanismes de transgression de l'outil sont-ils facteurs d'appropriation ? L'article souhaite répondre à la question suivante : dans quel contexte social naissent les attitudes à l'égard de la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle par les résultats (transgressions ou conformité)? L'analyse des résultats prenant en compte les contextes locaux (les agences) et les particularités situationnelles montre les effets contrastés des comportements dans l'appropriation d'un outil de contrôle par les résultats. L'article témoigne alors de l'importance de l'animation managériale.

Méthodologie

Les auteurs appuient leur argumentation sur une étude qualitative conduite à Pôle Emploi dans 10 des agences d'une grande région (une analyse documentaire, 77 entretiens individuels et 10 entretiens collectifs).

LA CHAIRE MAI

Créée en 2008 à l'IAE Paris-Sorbonne, la Chaire Mutations, Anticipations, Innovations, questionne les mutations des organisations, cherche à comprendre les implications et s'attache à détecter les innovations sociales émergent du terrain.

Elle fédère l'équipe de recherche de l'IAE spécialisée en Organisation, Stratégie et Gestion des Ressources Humaines et fonctionne sur la base de partenariats avec des entreprises, des associations, des fédérations d'employeurs ou organisations syndicales.

Pour en savoir plus :

chaire-mai.org

Partenaires :

Institution paritaire pour le progrès social dans l'industrie (IPSI)

Cercle de l'innovation et management de l'expertise (Cime)

Résultats

Les formes de régulation sociale jouent un rôle important dans l'appropriation par les agents.

Différents types de fonctionnement sont identifiés par les auteurs en application de la Théorie de la Régulation Sociale (Jean-Daniel Reynaud, 1997, 1999) :

L'outil de contrôle par les résultats déployé à Pôle emploi comporte une certaine flexibilité dans son appropriation et application au sein des agences, en laissant les directions d'agence effectuer des choix d'opérationnalisation en leur sein. Dans certains cas, la **régulation de contrôle** (portée par le management local) va susciter la mise en responsabilité et l'initiative des conseillers faisant émerger une **régulation autonome** ; ou bien au contraire, induire la prescription de leur activité. La façon dont le management va conduire la **régulation de contrôle** va avoir un effet différencié sur l'adhésion des salariés au système local de règles. L'étude tend à montrer que la **régulation autonome** (qui émerge des collectifs de travail en agence) dépend de la qualité des interactions entre les agents mais aussi de son système de règles de contrôle plus ou moins prescriptif. Lorsqu'une **régulation de contrôle** autorise l'apparition d'une **régulation autonome**, leur ajustement réciproque peut aboutir à une forme de **régulation conjointe**, avec l'établissement de règles communes, profitables à la fois pour le collectif de travail et pour le management.

- Lorsque le système de contrôle est très restrictif, les agents n'ont pas la capacité et l'espace pour faire émerger une régulation autonome. Cela déclenche des attitudes de type « **soumission** ».
- Lorsque la régulation de contrôle est faible, soit une régulation autonome peut émerger et les collectifs de travail adoptent alors un mode de fonctionnement de type « **dénégation** », voire de rébellion vis à vis du contrôle par les résultats ; soit, en l'absence de toute régulation sociale, la « **confusion** » s'impose.
- Si les conditions rendent possible l'apparition à la fois d'une régulation de contrôle et d'une régulation autonome, alors elles se rencontrent pour aboutir à une « régulation conjointe », issue d'un équilibre plus ou moins stable résultant d'un consensus ou d'un compromis. L'attitude des agences à l'égard du dispositif de pilotage peut alors être de deux types : « **émancipation** » ou « **adoption** ». Le fonctionnement de type « **émancipation** » qualifie un collectif qui adhère à la philosophie du dispositif mais pas à son substrat technique qu'il va alors transgresser. Ce type de fonctionnement étant plus propice à l'innovation et à l'adaptation de l'action au plus près des besoins des acteurs et de la stratégie de l'établissement.

Figure de synthèse

Modalité de régulation	Attitudes à l'échelle des agences				
	Confusion	Dénégation	Soumission	Adoption	Emancipation
Exercice de la régulation de contrôle	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Emergence d'une Régulation autonome	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Constitution on d'une régulation conjointe et appropriation	Non		Oui		