

Une lecture néo-institutionnelle de l'introduction du *benchmarking* à l'hôpital.

CELIA LEMAIRE, THIERRY NOBRE

Résumé:

Cette étude cherche à comprendre le processus d'introduction des outils de gestion dans les établissements de santé. La théorie néo-institutionnelle a été mobilisée pour éclairer la recherche-intervention menée. Elle a permis d'identifier des mécanismes isomorphiques et de proposer des pistes pour la conduite du changement lors de la phase initiale de l'introduction de l'outil de *benchmarking*: la pré-appropriation.

MOTS CLES. – OUTILS DE GESTION – PRE-APPROPRIATION – NEO-INSTITUTIONNALISME – ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ – CONDUITE DU CHANGEMENT.

Abstract:

This study is an attempt to understand the management tools introduction process in health care organizations. The Neo-institutional theory has been mobilized to throw light on the action-research carried out. This has allowed to identify isomorphic mechanisms and to propose ways to lead change through the initial phase of introduction of the benchmark tool: pre-appropriation.

KEY WORDS. – ACCOUNTABILITY TOOL – PRE-APPROPRIATION – NEO-INSTITUTIONALISM – HEALTH CARE ORGANIZATIONS – CHANGE MANAGEMENT

Introduction

Un réel défi se présente actuellement aux établissements de santé : ils doivent réduire leurs coûts tout en devant faire face à une demande de soin de plus en plus forte et exigeante. Ce phénomène s'inscrit dans un contexte plus large de transfert de certains principes du management privé au service public, initié depuis une trentaine d'années pour affronter la dette publique grandissante. Il s'agit du

« Nouveau Management Public », qui a eu pour conséquence un changement de perspective des établissements de santé, aujourd'hui davantage axée sur une recherche accrue de performance et de transparence, sur un pilotage interne plutôt que sur un contrôle externe.

Ce processus est accompagné par le recours de plus en plus fréquent à des outils de gestion, qui simplifient le réel ; l'origine des outils de gestion est due à la capacité cognitive limitée de tout être humain, ne pouvant traiter mentalement qu'un nombre très réduit d'interactions entre différentes variables (Moison, 1997).

Dans une perspective sociocognitive – et non plus instrumentale – les recherches se sont focalisées sur l'appropriation de ces outils, comme corollaire indispensable à l'usage. La phase étudiée ici est la toute première de ce processus, identifiée par la suite comme pré-appropriation. Il s'agit de l'étape préparatoire, préalable à l'introduction de l'outil, jusqu'ici peu étudiée, mais par définition essentielle puisqu'initiale, et laissant ainsi une empreinte indélébile à l'usage de cet outil.

Les premières interrogations se sont posées sur la logique d'introduction d'un outil de gestion dans un établissement public de santé. Quels sont les enjeux, les raisons qui « poussent » les établissements de santé à implanter des outils de gestion et quels sont les mécanismes en jeu lors de l'introduction de tels outils ?

De nombreuses possibilités d'études se dessinent pour répondre à ces interrogations, ce qui impose de se positionner sur les points de vue théorique et méthodologique. Le cadre théorique que nous avons mobilisé est la théorie néo-institutionnelle, courant de sociologie des organisations mettant en avant l'importance de l'institutionnalisation des organisations et s'interrogeant sur les mécanismes de mimétisme organisationnel. Méthodologiquement, afin d'étudier ce processus d'implantation, une recherche-intervention d'une année a été menée. Celle-ci se situe très en amont du processus puisqu'il s'agit des phases préparatoires à l'introduction d'un outil de *benchmarking*. Le terrain de recherche, un grand centre hospitalier spécialisé en psychiatrie en Alsace, a fait le choix d'adhérer à une base de données nationale : la Base des coûts par activité, proposée par le Centre Hospitalier Universitaire d'Angers, communément appelée Base d'Angers. Cette adhésion a supposé un certain nombre de démarches préalables durant lesquelles nous avons mené notre étude. La Base d'Angers est une base de données que les établissements renseignent volontairement. Elle permet la comparaison des

éléments administratifs, médico-techniques, logistiques et de logistique médicale de l'établissement par rapport à la moyenne nationale d'une part, et par rapport à la moyenne des établissements d'activité et de taille similaire d'autre part. Si l'on se réfère à la typologie des Organisations de Mintzberg (1982), le *benchmarking* effectué concerne ainsi principalement les fonctions de support logistique de l'hôpital, *i.e.* des activités non directement liées à l'activité, mais indispensables au bon fonctionnement de l'organisation¹. En effet, les établissements de santé sont des bureaucraties professionnelles, dont le centre opérationnel est prédominant² et le support logistique est hypertrophié. Ces différents choix de méthode, objet de recherche et cadre conceptuel ont permis d'affiner la question initiale. Quel type d'isomorphisme est prédominant dans la phase de pré-appropriation ? Est-ce que cette identification permet de mieux comprendre l'introduction des outils de gestion ? Dans quelle mesure cette compréhension peut offrir des pistes pour faciliter l'introduction d'outils de gestion à l'hôpital ?

L'objectif initial de la recherche est de repérer d'éventuelles manifestations d'appropriation d'un outil de *benchmarking* lors de la phase préparatoire à son introduction, en fonction d'une grille de lecture particulière, la théorie néo-institutionnelle. Son utilisation permet d'identifier des phases d'appropriation afin de comprendre le processus d'implantation d'un outil de gestion dans sa phase initiale, et de proposer des mesures d'accompagnement différenciées en fonction de la période d'introduction.

Dans un premier temps, un éclairage théorique sera effectué d'une part sur l'objet étudié, l'outil de gestion, et d'autre part sur le cadre conceptuel mobilisé, la théorie néo-institutionnelle. Cette première partie vise à délimiter les frontières conceptuelles de l'étude. La nature de l'outil de gestion sera appréhendée, par l'étude des rôles qu'il peut endosser et les prismes d'étude envisageables à son sujet, puis une réflexion autour du processus dynamique de l'appropriation de l'outil sera posée. Le cadre conceptuel sera succinctement présenté, et la pertinence du choix de ce dernier sera interrogée.

Dans un deuxième temps, les choix méthodologiques seront indiqués : le cas de l'introduction d'un outil de *benchmarking* dans un établissement de santé sera exposé, le positionnement épistémologique sera précisé, en lien étroit avec le recueil des données, puis le codage des données sera explicité.

Les résultats de l'étude seront présentés dans une troisième partie. La pré-appropriation de l'outil s'est effectuée en étapes, qu'il a été possible de relier à des isomorphismes dominants, et à une temporalité particulière. Enfin, la discussion des résultats consiste en la proposition de pistes pour la conduite du changement dans la phase initiale d'introduction de l'outil, la pré-appropriation.

1 Préalables théoriques : les outils de gestion, leur appropriation et la théorie néo-institutionnelle

Les organisations mettent en place de plus en plus fréquemment des outils de gestion, émanant parfois de l'organisation, mais le plus souvent proposés par des parties prenantes externes. Cette prolifération (Moisdon, 1997), associée à leur enseignement et leur étude dans les universités et les écoles de commerce, leur imitation, leur vente, les élèvent progressivement au rang d'institution (De Vaujany, 2005).

Ce processus d'institutionnalisation des outils de gestion a orienté le choix du cadre conceptuel envisagé pour l'étude ; la théorie néo-institutionnelle, TNI, dont les principes centraux s'articulent autour de la notion d'institution, a été retenue comme prisme d'étude du processus dynamique de l'introduction de l'outil de gestion.

Il convient de distinguer l'objet de la recherche, l'outil de gestion, du processus dynamique qui retient notre attention, l'appropriation, qui sera décryptée grâce à l'isomorphisme institutionnel, une des composantes de la théorie néo-institutionnelle. Avant de dépeindre les principaux traits caractéristiques de la théorie (1.2), nous reviendrons dans un premier temps sur l'objet de la recherche, les outils de gestion, à travers l'étude leurs rôles et de leur appropriation (1.1).

1.1 Nature et dynamique des outils de gestion

Le passage de l'entreprise « point » – familiale, locale – à l'entreprise « institutionnelle » – basée sur l'actionnariat et le salariat, internationale – (De Vaujany, 2005) a eu pour corollaire l'inflation de dispositifs instrumentaux (Detchessaharm, 2007), la prolifération d'outils de gestion (Moisdon, 1997) d'une grande variété (Berry 1983). Cet accroissement du nombre d'outils de gestion dans les organisations induit une diversité des contextes et des formes des outils de gestion, ces derniers se

réfèrent aujourd'hui à un concept flou et polysémique, ce qui nécessite dans un premier temps un détour sur la nature de ces outils de gestion (1.1.1). L'étude étant centrée sur la dynamique d'introduction des outils de gestion, nous reviendrons dans un second temps sur le processus d'appropriation de ces derniers, qui est une des modalités envisageables d'étude du concept (1.1.2)

1.1.1 LA PLURIFINALITE DES OUTILS DE GESTION, OBJETS APPREHENDABLES SELON DEUX PERSPECTIVES

Tableau de bord, prospectif ou non, document budgétaire, simple formulaire, plan stratégique d'établissement : ces éléments très divers sont rassemblés sous le terme générique d'outil de gestion. Une partie de la littérature s'est attachée à définir les outils de gestion en une réalité unique, mais leur grande diversité amène à décomposer le concept, où à le définir par rapport au rôle qu'il endosse dans l'organisation.

L'étude des rôles qu'ils endossent dans les organisations présente également un foisonnement de points de vue : l'outil de gestion peut être perçu comme un référentiel, qui permet une lecture du réel (Lorino, 2002), la réduction de la complexité (Berry, 1983). Il permet d'accéder à une plus grande rationalité (Moison, 1997), il a un rôle prescriptif, puisqu'il permet d'orienter (De Vaujany, 2005), de piloter (Detchessaharm, 2007) l'action collective, d'instruire les divers actes de la gestion : prévoir, décider, contrôler, et est porteur d'apprentissage (Moison, 1997), c'est un prétexte à être intelligent ensemble (Lorino, 2006). Pour Rocher (2008), l'outil peut être une aide à la décision, un outil d'apprentissage, une munition, ou un moyen de justification. Gilbert (1998) affirme qu'il peut être prescripteur de conduite, instrument d'analyse du contexte, ou outil d'aide à la gestion opérationnelle. Pour Moison (1997), les rôles mis en exergue par des études de cas sont : la conformation des comportements, l'investigation du fonctionnement organisationnel, l'accompagnement de la mutation, l'exploration du nouveau.

Selon la littérature, l'outil de gestion semble ainsi revêtir un ensemble de rôles, qui peuvent être successifs ou simultanés et résumés suivant quatre fonctions principales : l'outil peut permettre une

compréhension du réel, inciter à l'action, à la justification, ou permettre l'apprentissage (voir tableau 1).

Tableau 1 : Une typologie des rôles des outils de gestion

Compréhension du réel	Incitation à l'action	Aide à la justification	Facteur d'apprentissage
Référentiel, Lecture du réel (Lorino, 2002), Réduction de la complexité (Berry, 1983), Accès à une plus grande rationalité (Moisdon, 1997), Investigation du fonctionnement organisationnel (Moisdon, 1997), Instrument d'analyse du contexte (Gilbert, 1998)	Instruire les divers actes de la gestion (Moisdon, 1997), Outil d'aide à la gestion opérationnelle (Gilbert, 1998), Rôle prescriptif (De Vaujany, 2005), Orienter l'action collective (De Vaujany, 2005), Piloter l'action collective (Detchessaharm, 2007)	Munition/moyen de justification (Rocher, 2008), Conformation des comportements (Moisdon, 1997), Accompagnement de la mutation (Moisdon, 1997), Prescripteurs de conduite (Gilbert, 1998)	Porteur d'apprentissage (Moisdon, 1997), Outil d'apprentissage (Rocher, 2008), Prétexte à être intelligent ensemble (Lorino, 2006), Exploration du nouveau (Moisdon, 1997)

La définition de l'outil de gestion dépend de la manière dont on l'appréhende : deux perspectives se dessinent, la première sera qualifiée d'instrumentale et la seconde de socio-cognitive.

La perspective instrumentale a trait à la formalisation de l'outil, (Chalayer Rouchon *et al.*, 2006), elle est représentationniste et computationnelle (Lorino, 2002), matérielle (Bayart, 1996), technique (Gilbert 1998). L'outil peut être défini par ses qualités intrinsèques (Grimand, 2006) et est dissociable des acteurs qui le créent et le mettent en place. C'est un substrat technique, qui est l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner.

La seconde perspective s'attache au positionnement de l'acteur par rapport à l'outil de gestion, elle est qualifiée de pragmatique et sémiotique (Lorino, 2002), idéelle (Bayart, 1996), sociale et cognitive (Gilbert, 1998), contextuelle (Hatchuel et Weil, 1992). L'acteur est ici indissociable de l'outil, celui-ci n'a pas d'existence en soi, il fait référence à un mythe gestionnaire (Grimand, 2006) ; et l'essentiel dans cette vision n'est pas l'outil mais ce que les acteurs en font. Il s'agit de la philosophie gestionnaire, qui contient l'esprit de la conception et des usages de l'outil, (Hatchuel et Weil, 1992).

La littérature se focalise actuellement davantage sur le deuxième aspect de l'outil de gestion (Chalayer Rouchon *et al.*, 2006). L'outil de gestion n'a ainsi plus seulement une fonction technique mais revêt également une dimension humaine indispensable à la compréhension du concept. Les auteurs se sont

successivement intéressés à l'adoption, à l'assimilation, puis aujourd'hui à l'appropriation et à l'usage des outils de gestion (Carton *et al.*, 2006).

1.1.2 LA PRE-APPROPRIATION, EMPREINTE INITIALE DU PROCESSUS D'INTRODUCTION DE L'OUTIL DE GESTION

Ayant tenté d'appréhender le concept d'outil de gestion, l'objectif est ici de chercher à comprendre le processus dynamique menant à l'introduction de l'outil. Parmi les angles d'approche de ce processus, l'étude de l'appropriation de l'outil de gestion mène à qualifier les relations que les acteurs entretiennent avec l'outil afin de permettre son usage futur. En effet, s'approprier un outil suppose de le rendre propre ou impropre à un usage (De Vaujany, 2006).

Pour De Vaujany, les points de vue rationnel, socio-politique et psycho-cognitif sont cumulatifs pour la compréhension de l'appropriation dans toute sa richesse.

La perspective rationnelle conçoit l'outil comme un vecteur de rationalisation et l'appropriation est instantanée.

La vision socio-politique se représente l'outil comme l'occasion de manifestations de jeux de pouvoir, permettant la valorisation, la rhétorique et l'influence, l'appropriation devient un processus collectif qui s'inscrit dans la durée.

Le prisme psycho-cognitif considère l'outil comme support d'apprentissage, et l'appropriation comme un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée.

Selon cette dernière proposition, l'appropriation n'est pas un phénomène ponctuel ; il s'agit d'un processus long qui commence avant l'utilisation et se poursuit lorsque l'outil est en usage et que des routines cumulatives apparaissent.

La première phase de ce processus est la pré-appropriation. A l'occasion de premières discussions et de son évocation, l'outil de gestion est l'objet d'une première interprétation. L'outil est alors perçu, évoqué, conçu, sa maîtrise est faible et il n'est pas encore socialement construit.

De la même manière que les organisations sont estampillées au moment de leur création et portent au cours du temps l'empreinte forte des conditions qu'elles ont réunies au moment de leur création

(Stinchcombe, 1962) ; les contextes et paramètres initiaux de l'introduction d'un outil de gestion pourraient conditionner son usage futur.

S'interroger davantage sur les mécanismes en œuvre lors de cette phase de pré-appropriation prend du sens dans la mesure où cette phase initiale conditionne l'usage futur de l'outil. Envisager un réel management de la pré-appropriation pour faciliter l'usage futur de l'outil, comprendre les mécanismes en œuvre durant cette phase pourrait apporter des pistes pour faciliter l'appropriation et l'usage futur de l'outil.

Dans cette perspective, un élément de la théorie néo-institutionnelle, l'isomorphisme institutionnel de DiMaggio et Powell a été mobilisé. Des phases internes à la pré-appropriation ont été identifiées, par rapport au temps et à la place des acteurs de l'organisation. Les isomorphismes mimétique, normatif et coercitif se sont révélés utiles pour qualifier les rapports des acteurs à l'outil et à son introduction dans l'organisation.

1.2 La théorie néo-institutionnelle (TNI) ; prisme de lecture du cas

La théorie néo-institutionnelle est un courant de sociologie des organisations puisant ses racines dans l'institutionnalisme de Selznick, et s'en différenciant par une vision davantage cognitiviste (Charreire Petit et *al.*, 2009). Cette approche est composée de nombreux courants, leur point commun étant la place centrale de la notion d'institution. Compte tenu du caractère institutionnel, à la fois de l'organisation dans laquelle la recherche a été menée, et de l'outil de gestion qui a été étudié, le cadre conceptuel de la théorie néo-institutionnelle paraît adapté pour analyser la mise en place du *benchmarking*. Ce dernier point sera développé (1.2.2) après avoir présenté les éléments saillants de théorie néo-institutionnelle (1.2.1).

1.2.1 L'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL, ELEMENT ESSENTIEL DE LA TNI

Contrairement à leurs contemporains cherchant à étudier les facteurs différenciant les Organisations, les pionniers de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell (1991), Meyer et Rowan, (1977)) ont cherché à expliquer pourquoi les organisations devenaient similaires. Ils s'interrogent sur les mécanismes d'institutionnalisation (Scott, 1987), et affirment l'importance des facteurs non

économiques poussant à l'uniformisation des organisations, ou isomorphisme institutionnel. Les organisations agissent souvent non par souci d'efficacité mais pour se conformer à des pressions institutionnelles, notamment, pour la recherche de légitimité, de reconnaissance, d'accès facilité aux ressources (DiMaggio et Powell, 1991), de soutien de l'opinion publique (Meyer et Rowan, 1977).

Pour DiMaggio et Powell (1991), le changement isomorphique institutionnel peut subvenir par trois mécanismes : L'isomorphisme coercitif, qui peut être formel ou informel, est le résultat de pressions exercées par les organisations d'un champ. Il peut être dû à de nouvelles réglementations aussi bien qu'à l'adoption de routines pour gagner en légitimité. L'isomorphisme mimétique correspond à des réponses standards à l'incertitude lorsque la technologie³ est floue, les buts ambigus ou l'environnement incertain : ne sachant que faire, les organisations agissent comme les autres. L'isomorphisme normatif, enfin, se rapporte à l'idée de professionnalisation, de combat collectif des membres de l'organisation pour définir les conditions et méthodes de leur travail, « pour contrôler la production de la production », les organisations s'imitent dans leur façon de se professionnaliser, ce qui revient à l'établissement d'une norme professionnelle.

1.2.2 LA TNI, UNE GRILLE DE LECTURE PERTINENTE POUR L'ETUDE DES INSTITUTIONS PUBLIQUES ET DES OUTILS DE GESTION

L'analyse néo-institutionnelle peut être envisagée comme prisme de lecture des mécanismes en jeu au niveau organisationnel ainsi qu'au niveau de l'étude des outils de gestion.

Les organisations publiques sont soumises à d'importantes pressions de la part de multiples parties prenantes qui influencent leur fonctionnement. L'idéal collectif exige d'elles qu'elles soient représentatives, fiables et réceptives socialement. Dans cette perspective de conformité à une certaine image d'elles-mêmes, elles se présentent comme étant davantage à la recherche de légitimité que de performance (Suchman, 1995) dans un contexte environnemental incertain (DiMaggio, Powell, 1991). Pour de La Luz Fernández-Allez (2008), ces caractéristiques propres aux organisations du service public font de la théorie néo-institutionnelle un cadre d'analyse adapté.

Les outils de gestion, qui se sont institutionnalisés, selon De Vaujany (2005) ont été analysés par ce cadre conceptuel à plusieurs reprises (Halgand, 1997, Chalayer Rouchon *et al.*, 2006). De la même

manière, le *benchmarking* a déjà été étudié dans le cadre du néo-institutionnalisme (Sisson et *al.*, 2003, Charrière et Huault, 2009) mais pas la phase préparatoire à l'introduction de l'outil, à notre connaissance. Pour Chalayer Rouchon et *al.* (2006), le type d'isomorphisme peut influencer sur le niveau d'appropriation des outils. L'outil de gestion sert de référentiel, d'outil de dialogue dans le cadre de l'isomorphisme coercitif, puisqu'il permet la reconnaissance sociale. Il est davantage approprié par les acteurs dans le cas d'un isomorphisme normatif, des recommandations sont données par le biais d'organisations professionnelles et les acteurs de l'organisation vont suivre ces recommandations avec plus ou moins de souplesse. Le cas de l'isomorphisme mimétique s'observe selon les auteurs dans le cas de recherche de financement, de nouveaux investisseurs, poussant l'organisation à se coller au plus près des normes de son secteur d'activité.

La recherche portant sur l'appropriation des outils de gestion dans les organisations publiques, l'utilisation de la théorie néo-institutionnelle est ainsi particulièrement adaptée.

2 Méthodologie

Cette partie s'attarde sur les points méthodologiques de l'étude. Il s'agit d'une recherche qualitative, exploratoire et inductive, de type recherche-action. Dans un premier temps, les missions de terrain nous rattachant au service Finances d'un grand Centre Hospitalier Spécialisé seront précisées (2.1), avant de fournir des indications sur le recueil des données et la posture épistémologique adoptée (2.2); le choix d'une présence sur le terrain de recherche s'inscrit dans une démarche épistémologique interprétativiste : il s'agit de comprendre ce que signifie un phénomène pour ceux qui le vivent dans une perspective empathique et idiographique. Nous rappelons certains principes de ce courant épistémologique souvent utilisé mais rarement revendiqué (Leca, 2007). En lien avec cette démarche de recherche de sens, le processus de double codage sera présenté dans un troisième temps (2.3). Elaboré de manière itérative et non linéaire, un examen de la récurrence et des liens des termes entre eux dans le discours des acteurs concernés a été menée.

2.1 Le cas, recherche intervention dans un CHS

L'étude s'inscrit dans une démarche de recherche-intervention, qui entend produire des connaissances à la fois scientifiques et utiles à l'action (David et Hatchuel, 2001). Dans cette optique, la présence de plusieurs mois au sein d'un centre hospitalier spécialisé en psychiatrie de grande taille (environ 1250 agents en équivalent temps plein) a été guidée par l'objectif de l'inscription de l'établissement à une base de données nationale, la base d'Angers, recensant certains coûts des éléments administratifs, logistiques, médico-techniques et de logistique médicale de l'établissement. La base d'Angers ne concerne pas le « centre opérationnel » de l'établissement, à savoir le corps médical et soignant ; ainsi, les spécificités inhérentes à l'activité de psychiatrie ne sont pas significatives, l'élément de l'organisation étudiée correspond aux fonctions de support logistique classiques d'un établissement de santé de grande taille. La décision de l'inscription de l'établissement à la base d'Angers a été prise à l'occasion du début de notre intervention dans l'établissement, les différentes étapes préalables à l'inscription ont été étroitement suivies, puisqu'il s'agissait à la fois de notre mission empirique explicite et de l'objet de l'étude.

Des procédures intermédiaires indispensables à l'adhésion à la base d'Angers ont été mises en place : après la décision proprement dite, des tableaux de bord des dépenses et de l'activité ont été élaborés, une confrontation avec un établissement ayant déjà adhéré à la base d'Angers a été organisée, le retraitement comptable et des entretiens ont été menés, avant de collecter les éléments internes nécessaires au renseignement de la base de données. Ces différentes procédures internes coïncident avec certaines des étapes à suivre pour réaliser un *benchmarking* selon Camp (1992), le premier consultant à avoir formalisé la procédure de *benchmarking* après le succès de Xerox. Camp propose un *benchmarking* en quatre phases principales : tout d'abord, la planification revient à l'identification de l'objet de la recherche, des entreprises à comparer et de la méthode de collecte des données. Ensuite, l'analyse permet de déterminer l'écart de performance, de fixer les futurs seuils de performance, puis l'intégration revient à communiquer les résultats du *benchmarking* et les faire accepter, et établir des objectifs fonctionnels. Enfin, l'action correspond à l'élaboration des plans d'actions, au fait de les démarrer, les contrôler, et de réajuster les *benchmark*.

Le tableau 2 présente les différentes phases de la recherche, l'intervention, les entretiens et réunions, ainsi que les correspondances des étapes empiriques avec celles du *benchmarking*.

Tableau 2 : présentation de la recherche-intervention

Temps	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
Intervention	Décision de l'inscription	Tableau de bord des dépenses		Rdv dans un établissement ayant déjà adhéré	Élaboration de la comptabilité analytique	Renseignement de la Base d'Angers		
		Tableau de bord de l'activité						
Correspondance avec les étapes du benchmarking	Décision de la mise en place du benchmarking	Introspection, état des lieux			Identification du processus clef à améliorer	Collecte interne		
				Renseignement auprès de tiers				
Réunions		1		3		2	1	
Entretiens		1			5	2		
Recueil		Tenue du journal de bord Retranscription intégrale des entretiens et réunions Récolte des documents administratifs nécessaires						

2.2 Un recueil de données en vue d'une « *thick description* »

En parallèle à ce travail de terrain, et dans le but de produire un travail réflexif, de retour au « laboratoire », un journal de bord a été tenu. Il sert de « mémoire vive ». Cette expression, empruntée à Miles et Huberman, (2003) résume pleinement la démarche de tenue d'un journal de bord. De nombreux éléments sont notés – des impressions, des remarques, des éléments de réflexion – permettant de resituer et restituer l'ambiance du moment, les mécanismes sous-tendant les actions, les réactions des acteurs. Nous avons également pu participer à toutes les réunions formelles, concernant la base d'Angers ou d'autres sujets, afin de noter d'éventuelles manifestations des relations informelles entre les acteurs de l'organisation. En outre, l'accès à l'ensemble des documents comptables et des logiciels était autorisé. Des éléments de réflexion en ont émergé, notamment concernant la configuration de l'organisation du travail. Enfin, nous avons mené des entretiens semi-

directifs avec chacune des personnes concernées par la Base d'Angers. Ces entretiens ont duré entre une demi-heure et une heure trente, les notes exhaustives prises ont été retranscrites pour chacun des entretiens, réunions et éléments du journal de bord.

Ce type de recueil de données, multiple et impliqué, rend compte de notre volonté de rester au plus près de ce qui est constaté afin de fournir le matériau pour une description dense, ou « *thick description* ». Ce principe, emprunté à Geertz (1973), est un des éléments saillants de l'épistémologie interprétativiste, qu'il a théorisée et appliquée dans ses études ethnologiques. Contrairement aux approches positivistes et constructivistes, ce courant considère que le réel existe, mais que ce qui importe est ce que ce réel signifie pour ceux qui le vivent. Il s'agit de rendre compte de l'interprétation que les personnes ont de leur environnement et de leurs actions (Thiéart, 1999). La recherche présente ainsi un caractère idiographique – les phénomènes sont étudiés en situation – et empathique. « *L'astuce n'est pas d'entrer en quelque correspondance d'esprit avec nos informateurs [...] L'astuce est d'arriver à comprendre ce qu'ils pensent être en train de faire* » (Geertz, 1973). L'analyse n'est jamais loin du recueil des données, puisqu'elle implique une connaissance du contexte, une capacité à replacer des éléments locaux dans un contexte plus large, une compréhension en profondeur de ce contexte : « *thick description* ».

2.3 Le traitement des données : un double codage sur le lien et la récurrence

Conjointement à la récolte des données, nous avons mis en place un système de codage dans le but d'extraire la substance de ces données. « *Le codage correspond aux processus analytiques par lesquels les données sont fractionnées, conceptualisées et intégrées pour produire de la théorie.* » Strauss et Corbin (2004). Après avoir fractionné nos données en paragraphes, nous avons identifié des codes « in-vivo » (Point et Voynet-Fourboul, 2006), il s'agit du mot ou groupe de mots qui nous ont apparus essentiels de par leur signification ou leur force à l'intérieur du paragraphe. En rassemblant ces codes in vivo par thème, nous avons identifié des catégories (Annexe 1) que nous avons ensuite reliées aux codes in-vivo dans le texte. (Annexe 2).

Un codage « axial » a ensuite été mis en place. Il correspond à la schématisation des liaisons des codes entre eux dans le discours. Si une catégorie est liée à trois autres catégories, nous le schématisons par

trois axes, et chacune de ces catégories peut elle-même être liée à plusieurs catégories. Nous obtenons alors une figure avec toutes les catégories inter-reliées lors d'un entretien ou d'une réunion, ce qui permet d'obtenir une lecture substantielle et profonde des données (Annexe 3). Strauss et Corbin, (2004) définissent le codage axial comme « *le processus de mise en rapport des catégories avec leurs sous-catégories, appelé « axial » parce que le codage se produit autour de l'axe d'une catégorie, liant ainsi les catégories en fonction de leurs propriétés et de leurs dimensions* ».

Le codage axial nous a permis d'identifier des liens entre les catégories, de comprendre les logiques sous-tendant le discours. En plus de cette compréhension en profondeur de chaque entretien durant laquelle des logiques non perçues au premier abord ont émergé, le codage axial a permis le regroupement des catégories en un nombre plus réduit de thèmes ou éléments conceptuels plus synthétiques, appelés « méta-codes » (Miles et Huberman, 2003). Les méta-codes ont été identifiés et mis en exergue pour compter le nombre d'éléments du discours s'y rapportant. Cinq principaux méta-codes se sont révélés : la vision générale de l'outil, qui comporte selon les entretiens des termes divergents passant de la perception de l'outil comme levier de changement (LEV) à celle d'un objet supplémentaire inutile pour les acteurs de l'organisation (INUT). La perception des perceptions rassemble la perception de l'autre et la perception des perceptions de l'outil, puisque dans les données, ces deux phénomènes étaient très liés. Enfin, les trois types d'isomorphismes, mimétique, coercitif et normatif constituent chacun un méta-code.

Les différentes étapes du codage des données s'effectuent de façon itérative et non linéaire, il convient donc de revenir sur les catégories préalablement identifiées afin de les préciser, les modifier, de revenir sur les codes in vivo, pour les compléter ; les méta-codes peuvent également faire l'objet de remaniements, ils ne sont pas figés.

A partir des méta-codes recensant les isomorphismes, nous avons matérialisé de nouvelles grilles de lecture des données par un tableur, avec en colonne chacune des sous-catégories qui se sont révélées déterminantes au cours de l'étude et qui ont été révélées par le codage.

Nous avons ensuite compté le nombre d'éléments se rapportant à chaque sous-catégorie, par l'utilisation de formules de type « nb.si », puis fait la somme des nombres des sous-catégories pour les

rassembler par catégories, ce qui permet d'identifier la catégorie la plus importante en termes de récurrence dans chaque section d'analyse (Annexe 4).

Le double codage, sur le lien et sur la récurrence, a abouti à une « présentation des données ». Cette étape essentielle d'élaboration conceptuelle pour Miles et Huberman (2003) sera présentée avant d'explicitier et de discuter les résultats de l'étude.

3 Résultats

Le déroulement de cette partie, présentant les résultats, suivra les différentes interrogations initiales. Quel type d'isomorphisme est prédominant dans la phase de pré-appropriation ? Es-ce que cette identification permet de mieux comprendre l'introduction des outils de gestion ? Dans quelle mesure cette compréhension peut offrir des pistes pour faciliter l'introduction d'outils de gestion à l'hôpital ?

Cependant, avant de présenter les résultats de l'étude, une réflexion est à apporter à propos de la notion même de pré-appropriation. Les données montrent et confirment à la suite de De Vaujany (2005) qu'il existe effectivement une phase pré-appropriative durant laquelle l'outil est perçu, évoqué et fait l'objet d'une « première interprétation ». *« A l'occasion de premières discussions et de son évocation, et pour certains, de co-conception, l'outil de gestion est l'objet d'une première interprétation, et des éléments de structuration de l'organisation peuvent être repérés. »* De Vaujany (2005). Avant l'introduction de l'outil, les acteurs en ont une représentation qui préfigure de leur utilisation, de leur usage futur. Ils rendent déjà l'outil « propre » ou « impropre » à l'usage. La volonté affichée de professionnalisation qui n'est pas suivie par le support logistique atteste ce mécanisme. Le sommet hiérarchique aurait tendance à afficher la professionnalisation comme objectif de l'inscription de l'établissement à la Base d'Angers, mais les acteurs, libres de leurs perceptions, se l'approprient comme un objet mimétique.

Après avoir identifié les différents isomorphismes dominant les étapes de la phase préalable à l'introduction de l'outil de *benchmarking* (3.1.), la pré-appropriation sera présentée comme une phase d'appropriation dominée par l'isomorphisme mimétique, relié à la notion d'incertitude, et à la

perception d'une temporalité par étape, permettant la proposition de mesures d'accompagnement du changement différenciées selon les étapes (3.2.).

3.1 Un mimétisme prédominant et des modalités isomorphiques différenciées selon des étapes de la pré-appropriation

Le tableau 3 est le résultat du comptage systématique des éléments discursifs se rapportant à chacun des isomorphismes obtenu grâce à la nouvelle grille de lecture des données. Nous avons présenté l'isomorphisme dominant dans les paroles et les actes de chacun des acteurs de l'organisation en fonction du temps, et plus précisément en fonction de l'élément marquant de chaque période, événement déterminant pour la mise en place de la Base d'Angers, et faisant appel aux perceptions des uns et des autres de l'outil de gestion.

La matrice que nous avons élaborée suite à l'analyse des données correspond à une matrice liant les rôles et les concepts dans une perspective chronologique, soit une combinaison des modèles suivants présentés par Miles et Huberman (2003) : « *La matrice chronologique comporte des colonnes organisées par périodes, séquentiellement, de telle sorte qu'on puisse savoir à quel moment un phénomène particulier a eu lieu.* » « *La matrice par rôle répartit dans les différentes lignes et colonnes des données recueillies auprès, ou au sujet, d'un ensemble d'individus occupant tel ou tel rôle, données qui reflètent leur point de vue.* » « *Pour les formats ordonnés par concepts, les colonnes ainsi disposées rassemblent des items qui vont ensemble.* » Cette matrice met en lien le rôle de chacun des acteurs concernés par l'introduction de l'outil avec sa « place » dans la typologie de Mintzberg (1982) et le type d'isomorphisme qui paraît être dominant à chaque période clé du processus de pré-appropriation. Les acteurs sont le directeur de l'établissement, le président de la commission médicale d'établissement, le directeur de la qualité, de la clientèle, des ressources financières et du système d'information, ainsi que son attaché d'administration hospitalière du service « finances » le directeur de la logistique, des achats et travaux, ainsi que son attaché d'administration hospitalière, et un ingénieur du même service, l'attaché d'administration hospitalière du service des ressources humaines, et le directeur des soins. Les entretiens ont été menés avec ces personnes puisqu'elles constituaient le cœur du support logistique, qui est la partie de l'organisation concernée par la Base d'Angers.

Le tableau 2 présente la nature de l'appropriation individuelle répartie dans le temps, par rapport au rôle hiérarchique de chacun, et sous le prisme de l'isomorphisme institutionnel.

Pour certains acteurs, le type de relations qu'ils entretiennent avec d'autres membres de l'organisation détermine leur rapport à l'outil. Lorsque ces personnes sont en lien direct avec un supérieur, leur point de vue sera par exemple différent de celui audible lors de discours informels.

L'étude de la récurrence des termes dans les données concernant les perceptions affichées des acteurs semblent attester que l'isomorphisme dominant lors de la phase préalable à l'introduction d'un outil de gestion est mimétique (Tableau 3). Les isomorphismes mimétique et normatif sont présents lors de cette phase, mais c'est principalement le mimétisme qui a motivé la décision. La professionnalisation se référant à l'isomorphisme normatif est un élément nécessaire durant cette phase, mais moins déterminant pour l'introduction de l'outil que le mimétisme. La professionnalisation est nécessaire à l'adhésion à la base d'Angers au niveau de l'organisation directe du travail, mais les logiques sous-tendant les décisions et les perceptions de l'outil, ainsi que le rôle que les acteurs lui accordent restent mimétiques. Certains acteurs avançant en premier lieu que le choix de l'adhésion était guidé par des vellétés mimétiques ont, dès l'évocation de la normalisation, changé de discours pour affirmer que les perspectives normatives étaient prédominantes. Ce type de réaction montre que le discours officiel de certains décideurs était de viser la professionnalisation, mais que le corps du support logistique le percevait autrement. Ce constat a été renforcé par le fait que certaines personnes, en réaction au discours officiel, ont rejeté l'aspect mimétique dans la prise de décision, au profit de la normalisation. Compte tenu du contexte des services, la personne refusait l'adhésion « en bloc » puisqu'elle était en désaccord avec la politique générale de la direction qui avait pris la décision.

En tout état de cause, l'isomorphisme mimétique sous-tend effectivement les logiques de pré-appropriation des acteurs du support logistique, malgré les vellétés normatives des décideurs.

Le climat organisationnel semble être modelé par une incertitude concernant les processus, les services, le fonctionnement de l'organisation, en interne et par rapport aux autres organisations. Pour DiMaggio et Powell (1991), ce climat d'incertitude est privilégié pour le développement de ces mécanismes d'isomorphisme mimétique. Il semblerait que ce soit cet élément qui soit déterminant de la prégnance du mimétisme durant la pré-appropriation, phase de l'introduction de l'outil déterminée

par nature par l'ambiguïté et l'incertitude, puisque ce dernier n'est pas encore intégré dans l'organisation.

Tableau 3 : Isomorphisme dominant lors de la pré-appropriation de l'outil par les acteurs

		Événement clé de la période				
Place dans la Typologie de Mintzberg	Place dans l'organigramme	Décision de l'inscription	Introspection, état des lieux	Renseignements auprès de tiers	Identification du processus clef à améliorer	Collecte interne
Sommet Stratégique	Direction	Mimétique				
Sommet Stratégique	Présidence de la CME	Mimétique				
Ligne hiérarchique	Direction de la clientèle, de la qualité du système d'information et des ressources financières	Mimétique/ Normatif	Normatif	Mimétique	Mimétique/ Normatif	Normatif
Support logistique	Direction du pôle logistique, achats et travaux (PLAT)	Mimétique/ coercitif en perspective	Normatif		Mimétique	Mimétique
Support Logistique	Attaché d'Administration Hospitalière, (AAH) Finances	Mimétique	Normatif	Mimétique	Mimétique (Normatif lorsque nous l'évoquons)	Mimétique
Support Logistique	AAH, Bureau des marchés et Groupements d'Achats	Normatif (rejet du Mimétique mais évocations multiples)				
Support Logistique	AAH, Direction des Ressources Humaines (DRH)	Mimétique/ Normatif				
Support Logistique	Ingénieur PLAT	Mimétique/ coercitif en perspective	Normatif		Mimétique	
Technostructure	Direction des soins	Mimétique/ Normatif				

Type d'isomorphisme dominant de la période

3.2 La dimension temporelle de l'isomorphisme

L'étude des liens entre les termes usités par les acteurs par le codage axial nous a permis d'identifier des liens très forts entre les isomorphismes et la notion de temps. Pour rappel, le codage axial a été réalisé en schématisant les liens entre les catégories ressortant de chaque paragraphe pour chaque entretien.

L'isomorphisme mimétique est quasi-systématiquement relié à la notion d'urgence. Les acteurs utilisent des termes comme « très rapidement », ou « très vite » dans les mêmes paragraphes que la « comparaison », avec d'« autres établissements ».

« En pratique, très rapidement, il faudra prendre rendez-vous avec (...) pour savoir comment ils ont fait. »

« D'abord, il faut avoir un positionnement basement terre à terre, je me situe comment par rapport aux autres établissements? On est bons ou mauvais ? On est plus ou moins cher ? Et comment faire ? Et cher pourquoi ? Car à (...), ils font comme ça.»

La normalisation est fréquemment liée à une certaine linéarité. La professionnalisation est ainsi perçue comme un élément qui ne peut être ponctuel, qui requiert une perspective profonde du temps, une vision à long terme. Des termes comme « petit à petit », ou « de manière incrémentale » sont ainsi associés à la volonté de « savoir où l'on se situe » ou « affiner la comptabilité analytique ».

« Il y a quelque chose à faire, un cheminement, pour savoir comment on se situe par rapport à la comptabilité analytique. »

« Il y a d'abord une raison pédagogique, il faut sensibiliser peu à peu les différents acteurs aux contingences effectives de la mise en œuvre de la comptabilité analytique. »

« Ces éléments ne sont pas déterminants de la performance dans l'immédiat, car besoin de réflexion dans l'organisation, dans cette voie-là. »

La coercition est perçue comme une « perspective », un élément lointain, qui pourrait devenir urgent, mais qui ne l'est pas encore. « En prévision de la Tarification à l'activité », ou « en attendant l'accord de l'Agence Régionale de Santé » sont le type de phrases illustrant ces propos.

« Dans cette optique, la certification des comptes ne va pas tarder à arriver, mais elle n'est pas encore obligatoire. »

« Il n'y a pas encore d'enjeu de recette, car la psychiatrie n'est pas passée à la TAA. On n'a pas besoin de chercher l'argent. »

« Avec la mise en place de l'ARS, on devra rendre des comptes sur l'efficacité. »

Le lien entre la perception de la temporalité et l'isomorphisme institutionnel est un point essentiel de l'étude, il procure à la théorie néo-institutionnelle une dimension jusqu'alors peu envisagée.

Le mimétisme est dans ce cas relié à la notion d'urgence. Etant préoccupés mais sans moyen d'action immédiat par rapport aux réformes à venir, les établissements s'imitent. Pour DiMaggio et Powell (1983), l'incertitude est un facteur poussant à l'isomorphisme mimétique. La professionnalisation est liée à une temporalité linéaire dans la mesure où ce phénomène n'est pas définitif, il s'agit d'un processus et non d'un phénomène ponctuel, qui suppose des ajustements constants. La coercition se réfère à une perspective, il s'agit d'un élément lointain, envisageable, certes, mais pas à court terme. Ceci est sans doute lié au fait qu'il s'agisse d'un outil de gestion mis en place de manière libre et non obligatoire, mais dans l'idée de se professionnaliser, en vue d'une réforme potentielle.

Une mise en perspective plus approfondie de la notion de temps par rapport à la théorie néo-institutionnelle est en soi un apport de la recherche. Cela permet en outre de proposer des mesures d'accompagnement spécifiques, en s'appuyant sur les théories de la conduite du changement.

4 Discussion

Les notions de changement et d'isomorphisme peuvent paraître contradictoires dans un premier temps : la théorie néo-institutionnelle étudie des phénomènes perdurant, et dont l'objectif est de perdurer encore davantage, la notion de changement pourrait sembler lointaine. Cependant, la

littérature traitant de la conduite du changement s'est déjà appuyée sur cette théorie. De La Luz Fernández-Allez (2008) a notamment rappelé que les recherches actuelles ne s'arrêtent pas à la contradiction apparente, puisque cette théorie a permis une compréhension nouvelle de la manière dont les processus institutionnels interagissent, menant au changement par un processus de désinstitutionalisation/ré-institutionnalisation (Greenwood et al. 2002).

Sachant qu'il était concevable d'envisager une relation entre ces deux théories, un lien entre les isomorphismes dans les étapes de la pré-appropriation, la temporalité et la conduite du changement a été considéré. Le rapport au temps du changement a été analysé par Johnson et Scholes (1997) qui affirment qu'il existe quatre types de conduite du changement en fonction du caractère temporel – changement brutal ou progressif – et du degré de volontariat du changement – changement imposé ou volontaire : Le changement adaptatif est brutal et volontaire, le changement construit est progressif et volontaire, le changement prescrit est progressif et imposé, et le changement de crise est brutal et imposé.

Autissier et Moutot (2003) ont proposé un style de conduite du changement adapté à chacun de ces types de changement : dans le cas du changement adaptatif, il conviendrait de faire un travail pédagogique, que les auteurs qualifient d' « éducation-communication », il s'agirait de donner des informations aux collaborateurs et de travailler avec eux sur l'intégration du changement dans leurs méthodes de travail. Le changement « construit » impose d'impliquer les acteurs, les amener à participer activement à l'intégration du changement dans les pratiques quotidiennes ; les auteurs proposent ainsi un style de management « collaboration-participation ». Dans le cas du changement prescrit, les auteurs proposent une réelle co-construction, dénommée « intervention » : la contrainte du changement étant explicite, il convient de bâtir une équipe de projet responsable de groupes de travail pour la proposition et la mise en œuvre de solutions. Dans le cas d'un changement de crise, un management de style « direction-coercition » est préconisé : une équipe restreinte est en charge du problème, propose une solution rapide et durable ; le commandement est centralisé.

Selon les résultats de l'étude, les périodes dominées par le mimétisme sont reliées à l'urgence, dans ce cas, le changement associé est brutal et imposé ; il correspond ainsi selon la typologie d'Autissier et Moutot (2003) à un changement de crise, imposant un management de style « directif-coercitif » ;

dans le cas des isomorphismes normatifs et coercitifs, les temporalités reliées sont respectivement la linéarité et la perspective. Le changement associé aux deux types d'isomorphisme pourrait être de type « prescrit » puisque progressif et imposé, imposant une conduite de changement de type intervention⁴. Si l'on reprend les différentes étapes de la pré-appropriation, la première phase, correspondant à la décision de l'inscription, est légèrement dominée par le mimétisme, mais les isomorphismes normatifs et coercitifs sont également présents ; à cette période, il conviendrait ainsi que l'entrepreneur institutionnel⁵, à l'origine du changement, engage le changement avec un nombre réduit de personnes, mais qu'il procède dans le même temps à un large travail d'information auprès du personnel. Cette proposition vaut également pour la dernière phase de pré-appropriation, la collecte interne. Dans les cas de renseignement auprès des tiers et d'identification du processus clef à améliorer, l'isomorphisme mimétique est largement prédominant, ainsi, le style de management associé est principalement la direction, coercition. La phase d'introspection pourrait faire l'objet d'un management de style intervention, dans la mesure où l'isomorphisme normatif est largement prédominant, il conviendrait lors de cette période de bâtir une équipe projet, chargée de faire l'état des lieux de la situation. Le tableau 4 résume l'ensemble de ces assertions.

Tableau 4 : pistes pour le management de la phase pré-appropriative d'un outil de gestion

Évènement clé de la période	Décision de l'inscription	Introspection état des lieux	Renseignements auprès des tiers	Identification du processus clé à améliorer	Collecte interne
Isomorphisme	Mimétique	Normatif	Mimétique	Mimétique	Normatif
Temporalité associée	Urgence	Linéarité	Urgence	Urgence	Linéarité
Type de changement associé	De crise	Prescrit	De crise	De crise	Prescrit
Conduite du changement préconisée	Direction-Coercition	Intervention Co-construction	Direction-Coercition	Direction-Coercition	Intervention Co-construction

Conclusion

En cherchant à étudier la logique d'introduction d'un outil de gestion, celui-ci est apparu comme un objet complexe, polymorphe et polysémique. En établissant une revue de la littérature sur les rôles attribués aux outils de gestion, nous avons pu en identifier quatre principaux, qui peuvent être mobilisés à différents degrés selon les acteurs, simultanément ou successivement. Il permet une meilleure compréhension du réel, il incite à l'action, aide à la justification, et est facteur d'apprentissage.

Deux perspectives vis à vis de l'étude des outils de gestion se dessinent, une se concentre sur l'aspect rationnel de l'outil, instrumental, déconnecté de la notion d'acteur, l'autre se focalise sur les aspects socio-cognitifs de l'outil de gestion. Cette dernière perspective mène naturellement à l'appropriation, processus long qui débute par une phase de pré-appropriation, qui requiert la vision décomposée de l'outil, dans des perspectives rationnelle, psycho-sociale et socio-politique.

La théorie néo-institutionnelle a constitué la grille de lecture de l'étude. Ce courant sociologique affirme que les organisations sont dans un champ organisationnel qui subit des pressions mimétique, normative et coercitive, et y répond dans la recherche d'une plus grande légitimité.

Le cas de l'introduction d'un outil de *benchmarking* dans un établissement de santé a été mené dans le cadre d'une recherche-intervention. Le procédé de codage déployé nous a permis d'établir des résultats de manière inductive.

La pré-appropriation s'est avérée être une période d'appropriation à part entière, avant même l'introduction de l'outil. Les acteurs se représentent, échangent sur le sujet, et par là-même s'approprient l'outil : ils le rendent « propre » ou « impropre » à l'usage futur.

Le mécanisme institutionnel principal perceptible est le mimétisme. L'isomorphisme normatif est également présent, mais semble être une vision socio-politique et non psycho-sociale de l'appropriation de l'outil. Il s'agit davantage d'une vision déconnectée de la réalité des acteurs du support logistique de l'hôpital : la norme voudrait que l'appropriation soit normative. L'isomorphisme coercitif est assez peu présent dans les perceptions des acteurs. Le rôle du contrôle de l'incertitude s'est avéré primordial dans les relations stratégiques inter-individuelles.

Nous avons pu remarquer un lien très fort entre les notions de temporalité et d'isomorphisme. Lors des entretiens, l'isomorphisme mimétique était lié à la notion d'urgence, le normatif à la linéarité et le coercitif à une temporalité en perspective.

D'un point de vue théorique, l'apport principal de la recherche est d'avoir lié la théorie néo-institutionnelle à une dimension temporelle, d'un point de vue pratique, l'identification des isomorphisme a permis de proposer des mesures d'accompagnement différenciées en fonction de la période d'introduction initiale de l'outil.

Une recherche future pourrait s'intéresser au rôle particulier que peuvent prendre certaines personnes de l'organisation dans l'appropriation des outils de gestion dans un champ institutionnel fort. Le directeur de la Clientèle, de la Qualité, des Ressources Financières et du Système d'Information, du fait de son rôle de lien entre l'institution et l'appropriation, paraît endosser un rôle d'«entrepreneur institutionnel», promoteur et légitimateur des pratiques nouvelles, au sens de Grimand (2006). Ce type de personnage fait un lien entre le contexte institutionnel, sociologique, et l'appropriation, qui est un processus psychologique et individuel. Il serait pertinent de s'interroger sur le rôle de cet acteur dans l'appropriation effective des outils de gestion.

Références bibliographiques:

Autissier, D., Moutot, J.M. (2003). *Pratiques*

de la conduite du

changement : comment passer du

discours à l'action. Paris : Dunod.

Bayart, D. (1996). Savoirs organisationnels,

savoir théorique et situation : le

contrôle statistique en échantillon.

Entreprise et Histoire, 13 : 67-81.

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible :*

l'impact des instruments de gestion sur

l'évolution des systèmes humains.

Centre de recherche en gestion de

l'école Polytechnique.

Chalayer Rouchon, S., Perez M. et Teyssier,

C. (2006). L'influence des facteurs

organisationnels et stratégiques sur

l'appropriation des outils comptables

et financiers. *Revue management et*

avenir 9 (3) : 127-140.

Charreire Petit, S., Huault, I. (2009). *Les*

grands auteurs en management – 2nd

- éd., Cormelles-le-Royal : Editions EMS.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Editions du seuil.
- David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (2001). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert.
- De Vaujany, F.X. (2006). Les outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques. *Revue Management et Avenir* 9 (3) : 107-108.
- De Vaujany, F.X. Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition concept-usage. *Revue Management et Avenir* 9 (3) : 109-126.
- Detchessahar, M., Journée, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, 174 (5) : 77-92.
- Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion science humaine ?* Paris : Économica.
- Grimand A. (ed.) (2006). *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint Etienne, Coll. Gestion.
- Halgand, N. (1997). Comptabilité et pertinence: une proposition constructiviste pour le nouveau management hospitalier. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3 (2): 77-92.
- Johnson, G., Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. 4ème édition, Europe: Prentice Hall.
- Leca, B., Plé, L. (2007). *Une épistémologie à hauteur d'homme*. Document de travail LEM, CNRS.
- Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Document de recherche ESSEC.
- Lorino, P. (2002). *Méthodes et pratiques de la Performance*. 3^{ème} éd., Paris : Les éditions d'Organisation, coll. Les Références.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 86: 340-363.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*. Trad. de la 2nd éd. américaine par Martine Hlady Rispal. Bruxelles : De Boeck.

- Mintzberg, H. (1982). *The structuring of organizations ; a synthesis of the research*. Trad. par Pierre Romelaer. Paris : Éditions d'Organisation, 1982, 434p.
- Moison, J.C. (Dir) (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : S. Arslan.
- Point, S., Voynnet Fourboul, D. (2006). Le codage à visée théorique, *Recherche et applications en marketing*. 21 (4).
- Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (1991). Introduction. In *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago press, 1-38.
- Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. In *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago press, 63-107.
- Rocher, S. (2008). De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : Une approche interactionniste. *Comptabilité Contrôle Audit* 1 (14): 49-68.
- Scott, W.R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly* 32: 493-511.
- Sisson, K., Arrowsmith, J., Marginson, P. (2003). All benchmarkers now? Benchmarking and the Europeanisation of Industrial Relations. *Industrial Relations Journal* 34 (1): 15-31.
- Stinchcombe, A.L. (1962) Social structures and organizations. In *Handbook of Organizations*, (Ed. March). Rand MacNalley.
- Strauss, A., Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Trad. de l'anglais par Marc-Henry Soulet. Fribourg : Academic Press Fribourg.

ANNEXES

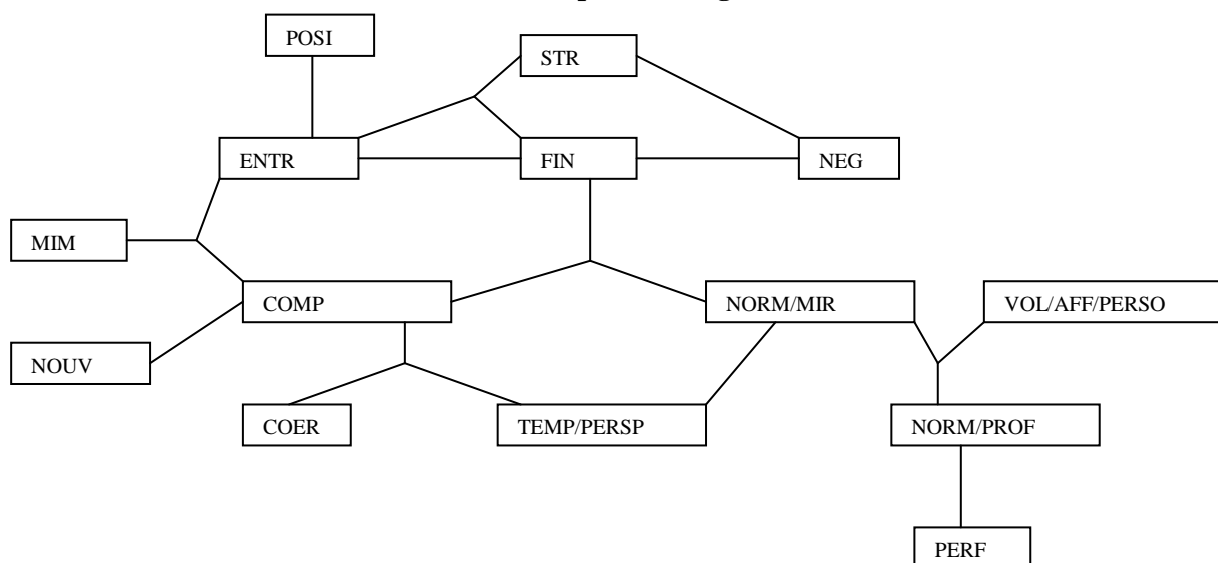
Annexe 1 : liste alphabétique des différentes catégories utilisées pour le codage

CATA	Catalyseur
CCRCE	Concurrence
CHGT	Changement
CHGT/RESIS	Résistance au changement
COER	Coercition
COM ⁺	Présence de communication
COM [°]	Absence de communication
COMP	Comparaison
CRAIN	Crainte
CULT	Culture
DYN---	Manque de dynamisme
DYN+++	Grand dynamisme
ENTR	Entreprise
FATA	Fatalité
FILT	Filtre
FIN	Financier
INCER	Incertitude
INUT	Inutilité
INVT/PERS-	Faible investissement personnel
INVT/PERS+	Fort investissement personnel
LAB	Label
LEV	Levier
MIM	Mimétisme
NEG	Négatif
NORM/MIR	Normalisation : effet miroir
NORM/PROF	Normalisation : professionnalisation
NOUV	Nouveauté
OBLI	Obligation
PEDA	Pédagogie
PERC/AUTR	Perception de l'autre
PERC/OUT	Perception de l'outil
PERC/PERC/OUT	Perception des perceptions de l'outil
PERF	Performance
PILO	Pilotage
POSI	Positif
PSY	Psychiatrie
REF	Référence
STR	Stratégie
TAA	Tarifcation à l'activité
TEMP/FUT	Temporalité : future
TEMP/LIN	Temporalité linéaire
TEMP/PASSE	Temporalité passée
TEMP/PERSP	Temporalité en perspective
TEMP/URG---	Temporalité : peu d'urgence
TEMP/URG+++	Temporalité : grande urgence
VERIF	Vérification
VOL/AFF/PERSO	Volonté affichée personnelle

Annexe 2 : Extrait d'un entretien codé

Extrait de l'entretien	Code in-vivo	Catégories		
D'abord, c'était le continuum de la démarche de service, l'aboutissement naturel.	Continuum	TEMP/LIN		
	Service	PSY		
Accentué avec la logique d'efficacité exigée par les ARS. Déclineront en proximités.	Efficacité	PERF	COER	TEMP/PERSP
	ARS			
Dans cette perspective qu'on a décidé d'y aller.	Perspective			
Un autre élément, c'est important que l'établissement puisse être dans une logique de comparaison dans un système labellisé.	Comparaison	COMP	LAB	PERC/OUT
	Label			
La culture de comparaison, l'analyse du compte de résultat, ça n'est pas dans les gènes de nos professionnels. Il faut avoir un argumentaire opposable (label) sinon, 1/3 de la réunion, on se mettra à discuter de l'indiscutable.	Comparaison pas dans les gènes	CULT	COMP	
	Label	LAB	PERC/OUT	

Annexe 3 : exemple de codage axial



Annexe 4 : Exemple de compte du méta-code dominant dans chaque entretien

Isomorphisme mimétique		Isomorphisme coercitif		Isomorphisme normatif	
CCRCE	0	COER	4	FIN	6
COMP	11	TAA	2	NORM/PROF	7
ENTR	0	TEMP/FUT	0	TEMP/LIN	4
PERF	6	TEMP/PERSP	3	COM ^{o+}	0
PILO	0			NORM/MIR	7
STR	3				
TEMP/URG+++	1				
VERIF	0				
MIM	0				
Total	21		9		24

Formule de type =nb.si (sélectionner la plage concernée ; « FIN »)

Notes

¹ Notamment la restauration, les services d'entretien et maintenance, les travaux et achats, la blanchisserie.

² Il s'agit du personnel médical et soignant.

³ Correspondant à l'incertitude liée au processus de production

⁴ Dans les deux cas, le changement est imposé, puisque par définition, la présence de mécanismes d'isomorphisme prouve le caractère non volontaire du changement.

⁵ Il s'agit du personnage de l'organisation promoteur et légitimateur des pratiques nouvelles qui sert de lien entre l'institution et l'appropriation selon Grimand (2006).