

Chapitre 8

L'« agence » des outils de gestion

Ève Chiapello et Patrick Gilbert

Jusqu'aux années 1980, la gestion a eu sur ses outils une réflexion très lacunaire. Les approches théoriques ont longtemps oscillé entre deux positions extrêmes : l'une dote les techniques et outils de gestion de toute-puissance, le « bon gestionnaire » étant celui-ci qui sait choisir, employer et calibrer les « bons outils », position que l'on associe parfois au terme de « gestion » et qui insiste sur son caractère rationnel ; l'autre approche tend à se désintéresser de l'instrumentation maniée par les personnes pour ne voir que rapports humains, stratégies, phénomènes de pouvoir ou culturels, position associée plutôt à ceux qui parlent de « management ». Malgré leurs divergences, ces deux approches traditionnelles ont en commun de ne faire des outils que les prolongements de l'action de ceux qui les manient, « des auxiliaires discrets et fidèles au service du pouvoir » (Berry, 1983), sans que la question de leur poids dans les situations et de leur rôle distinctif soit abordée. Ce n'est au final que récemment que l'on en est venu à reconnaître que les outils de gestion avaient une existence propre et que les acteurs humains devaient compter avec eux et c'est à ce point particulier que ce chapitre est consacré.

Dans un ouvrage portant sur la capitalisation des recherches sur l'instrumentation de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013), nous avons proposé une revue des nombreuses approches qui se sont développées depuis les années 1980 et qui ont permis de dépasser les approches traditionnelles et de renouveler le regard sur les outils de gestion. Nous avons regroupé ces travaux en trois familles (approches critiques, institutionnelles et interactionnelles) en essayant de montrer les spécificités de chaque approche, les phénomènes dont elles traitent plus particulièrement, leur vocabulaire et leurs méthodes de travail. Cet ensemble considérable de travaux auxquels est consacré l'ouvrage a permis de déplacer le regard, de rendre visible la part prise par les outils de gestion, et de leur reconnaître un rôle, une place, une influence propres dans le concert de l'action organisationnelle, justifiant en retour l'effort de recherche. Dans le prolongement de ce travail, nous cherchons dans ce chapitre à construire un cadre analytique intégrant permettant d'examiner les différentes facettes de ce qu'on appellera l'« agence » des outils de gestion, terme choisi pour rendre compte du fait que les outils exercent une action, qu'ils sont dotés d'une capacité à agir sur le monde, sur les êtres, à les influencer. Il ne s'agit plus ici de proposer un classement des approches théoriques, mais de considérer ce qu'elles ont à dire sur cette question précise de l'agence. La littérature sur laquelle nous nous appuyons est éclectique. Nous n'avons pas cherché à privilégier tel ou tel courant, mais à organiser les points de vue pour autant qu'ils apportent une contribution significative sur ce sujet particulier.

La question de la matérialité des outils de gestion mérite aussi d'être posée en préambule d'un chapitre prenant place dans un ensemble consacré à la matérialité dans les théories des organisations. En effet, au sens littéral, celle-ci n'est pas toujours évidente. S'il y a souvent un substrat matériel comme un support d'affichage, un

support papier ou une base informatique qui participe de la présence physique de l'outil de gestion, celui-ci ne tire que très partiellement sa force de cette forme de matérialité. Certes, l'informatisation croissante des processus de travail tend à durcir la présence des outils de gestion faisant de certains de véritables « machines de gestion » (Girin, 1983), mais nous ne souhaitons pas limiter notre propos à ces seuls types d'outils pour considérer plus largement le caractère de technique intellectuelle des outils de gestion, organisant la pensée, structurant l'information comme les modalités de l'action. Les outils qui nous intéressent englobent ainsi aussi bien des procédures de travail, des systèmes de classement, des formules de calcul, des méthodes de décision, des schémas d'organisation, que des bases de données, des interfaces automatisées ou des progiciels de gestion. L'outil n'est pas d'autant plus agissant qu'il est matériel au sens étroit du terme¹, mais qu'il est « prégnant » (Boussard, 2001), « encastré » dans une situation au point d'en devenir indissociable, « institué », qu'il est devenu un « point de passage obligé » (Callon, 1986 ; Latour, 1989). Une fois qu'il est inscrit dans la situation, les acteurs humains doivent faire avec son existence. Certes il a fallu des actions d'êtres humains pour l'amener et l'incorporer à la situation, certes ce qui a été fait peut être défait et son maintien suppose que le cours de l'action le confirme et le ré-institue continuellement. Il n'en reste pas moins que parler de son agence est pertinent puisque la situation et l'action sont marquées par sa présence. Elles seraient différentes s'il n'était pas là. Son effet sur le réel est tout aussi concret que ceux produits par les outils mécaniques sur le monde physique.

De nombreux travaux ont été consacrés à la genèse et à l'institutionnalisation des outils de gestion, à des récits de leur arrivée dans des contextes organisationnels et aux luttes et problèmes qui accompagnent les changements dont ils sont les étendards. Dans ces enquêtes, les humains ont les premiers rôles et les outils sont malléables, incorporent les intentions ou se font rejeter ou contourner. Ce n'est pas ce moment de la vie des outils qui nous intéresse le plus dans ce texte, mais ce qui se passe quand l'outil « va de lui-même » (*taken for granted*), que ce qui le caractérise est un état de « paix en justesse » et non de « dispute en justice » (Boltanski, 1990, p.110), que la « boîte noire » semble refermée et les controverses éteintes (Latour, 1989). Comment les outils de gestion agissent-ils alors ? Quelles sont leurs fonctions ? À quoi s'intéresser lorsqu'on observe un outil en situation ? Dans cette perspective, le travail généalogique ne nous intéresse que pour autant qu'il permet d'éclairer le présent et d'offrir un recul critique face à des situations routinisées présentant peu d'aspérités.

Nous présentons dans un premier temps le cadre d'analyse avant de détailler les différentes dimensions de l'agence des outils de gestion.

1. Un cadre d'analyse de l'agence des outils de gestion

Les outils de gestion agissent. Cette affirmation, que les auteurs classiques des organisations auraient sans doute jugée incongrue voire scandaleuse, étonne moins aujourd'hui, et pas seulement du fait de l'automatisation permise par les NTIC. Depuis le texte séminal de Berry (1983) consacré précisément à cette question, il est admis que

¹ D'autres sens sont possibles. Ainsi la « matérialité » telle qu'elle est définie par l'analyse des risques ou l'audit comptable dans un sens directement traduit de l'anglais ne suppose pas une physicalité. Ce terme renvoie en effet à l'importance du phénomène pour la firme qu'il s'agisse de l'ampleur des risques, ou en comptabilité de la capacité de l'élément en redressement à changer l'image comptable.

ces objets ne se limitent pas à être des extensions des personnes réalisant leurs intentions. Le cadre d'analyse proposé s'appuie très largement sur les apports des sciences sociales pour penser l'agence des outils de gestion.

1.1. Points de vocabulaire

Pour décrire les différentes façons d'agir des outils, nous utiliserons la notion de « fonction ». Les outils de gestion sont donc dotés de « fonctions ». La notion de fonction ayant des applications différentes d'un courant théorique à un autre, et évoquant spontanément les explications de type téléologique, une clarification préalable s'impose. Il n'y a de notre part aucune hypothèse fonctionnaliste, telle que celle qui assignerait aux outils de gestion, dans la filiation d'auteurs comme Radcliffe-Brown et Malinowski, la satisfaction de quelques besoins à identifier.

Le terme de fonction tel que l'utilisons n'implique pas forcément une intentionnalité ou un lien causal. Si la fonction renvoie bien à des choses que l'outil permet de faire, l'existence de l'outil n'est pas forcément expliquée par la fonction. C'est plutôt l'inverse. La fonction apparaît, comme dans la signification proposée par le philosophe L. Wright (1973), comme une conséquence de l'existence de l'outil dans la situation. « Conséquence de la présence » ne signifie pas « garanti par la présence de ». Les fonctions « officielles » de l'outil, opérations mentales basiques (ordonner, calculer, planifier, synthétiser, comparer, etc.), ou relais de grandes ambitions (déployer la stratégie, intégrer les fonctionnements, rendre compte de la performance opérationnelle) n'épuisent en effet pas toutes ses fonctions possibles et ne permettent qu'imparfaitement de décrire ce qu'il fait. Aussi, au-delà des fonctions explicites alléguées par leurs promoteurs, les outils de gestion assurent-ils toute une gamme de fonctions implicites (Gilbert, 1998 b) qui se superposent aux précédentes et leur apportent une dynamique.

Si l'identification de « fonctions » des outils nous permet d'identifier quelques registres de l'action des outils, nous souhaitons également comprendre ce que cette action des outils fait au monde. Nous parlerons alors d'effet. Les effets sont bien aussi des conséquences de la présence des outils, mais ils sont plus spécifiques et sont formulés non pas tant du point de vue du fonctionnement de l'outil que du point de vue des transformations produites par l'outil. Si, par exemple, on dit qu'une fonction possible du marteau est de percuter des objets, un effet possible est alors l'écrasement, un autre le déplacement.

Pour finir, nous nous sommes efforcés de distinguer les « effets propres » (ou de premier ordre) des effets de second ordre. Les premiers sont des conséquences directes des outils dont la présence affecte les situations et l'action qui s'y déroule. Ce sont des effets directs de l'inscription des outils. L'essentiel de notre effort sera consacré à cerner ces effets immédiats. Les effets de second ordre sont liés à la réactivité des personnes aux effets de premier ordre. Ainsi, un classement a un effet de premier ordre d'évaluation et de hiérarchisation et un effet de second ordre qui est que les personnes classées réagissent au classement et changent leurs façons d'agir (Espeland, Sauder, 2007). Par-delà les effets de second ordre liés à la réactivité, on pourrait encore évoquer les effets systémiques ou ceux en chaîne mais ces effets supposent une causalité encore plus lointaine, plus difficile à établir, et nous ne les aborderons donc pas.

1.2. Des fonctions

Il est possible d'identifier trois grandes fonctions pour les outils de gestion : une fonction *épistémique* (ils permettent de connaître), une fonction *pragmatique* (ils permettent d'agir, de décider) et une fonction *politique* (ils permettent d'influencer, mais aussi de contrôler, dominer, arbitrer...).

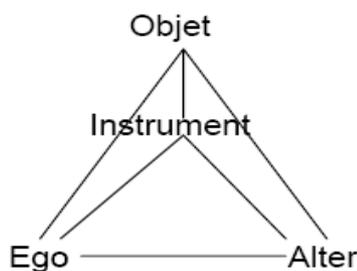
– La fonction épistémique relève largement de la cognition et du traitement de l'information : les outils ordonnent, classent, mesurent, évaluent, donnent à voir...

– La fonction pragmatique concerne le rapport entre le travailleur et sa tâche et renvoie à la plupart des fonctions explicites des outils de gestion : ils sont supposés équiper l'action du gestionnaire. La fonction pragmatique produit des effets parce que les personnes agissent en s'appuyant sur ces outils qui sont à la fois habilitants et contraignants (Giddens, 1984). Ils permettent d'agir mais au prix d'une conformation en retour de l'action qui se trouve normée, encadrée, dirigée.

– La fonction politique concerne les rapports d'influence entre les personnes. L'action, même individuelle, est ici d'emblée pensée comme sociale. Elle suppose une identification large des personnes impliquées, au-delà de celles qui sont les sujets ou les objets de l'action gestionnaire.

Cette typologie peut être éclairée en replaçant les outils de gestion au sein de la triade de la psychologie sociale proposée par Moscovici (1984), ce qui nous permet de construire le schéma 8.1 suivant (tiré de Gilbert, 1998a, p. 60). Dans ce processus d'interactions, les quatre termes font système : « Ego » représente le sujet (l'utilisateur, le professionnel, le gestionnaire...), « Alter » représente toutes les personnes directement ou indirectement concernées par la mise en œuvre de l'outil dans la situation et l'« objet » représente ce vers quoi l'action, à l'aide de l'instrument, est dirigée (données, personnes...).

Schéma 8.1. – *Processus d'interaction impliquant l'outil*



L'instrument, dans notre cas l'outil de gestion, permet alors trois types de médiation. Les deux premières ont été mises en évidence par Rabardel (1995, p. 90), lequel ne travaille qu'à partir de deux des trois pôles de la triade (Ego, objet) : la médiation *pragmatique* dans laquelle l'instrument est une action transformatrice dirigée vers l'objet et la médiation *épistémique* dans laquelle l'instrument est un moyen qui permet la connaissance de l'objet. En accord avec le regard psychosocial, nous avons proposé d'ajouter la médiation *sociale* dans laquelle l'instrument est un moyen destiné à réguler des rapports entre acteurs sociaux (distribution de rôles, comportements à adopter...) (Gilbert, 1998a).

La typologie des fonctions reprend ainsi ces termes, mais alors que la notion de médiation fait de l'outil un instrument d'Ego qu'il sert, la notion de fonction suggère que l'outil peut imposer sa connaissance, sa pratique et sa politique tant à Ego qu'à Alter et c'est bien dans ce sens que nous comprenons l'agence des outils, c'est-à-dire en tant qu'ils s'imposent aux humains.

Ces trois types de fonction ne sont bien sûr pas indépendants et relèvent plus de distinctions analytiques qu'empiriques. Fonction épistémique et fonction pragmatique sont fortement liées tout comme la cognition et l'action. La notion d'apprentissage qui a pu être mobilisée pour rendre compte de rôles des outils de gestion mêle ainsi largement la fonction épistémique et la fonction pragmatique². Quant aux effets en termes de pouvoir que cherche à cerner la fonction politique, on sait depuis les travaux de Michel Foucault à quel point la production des savoirs (propre à la fonction épistémique) est liée à celle du pouvoir qui la requiert, la permet et s'en sert. Il est pour finir manifeste qu'il importe que les outils servent soit à l'action, soit à connaître et donc actualisent leur fonction pragmatique et/ou épistémique pour produire des effets politiques.

Néanmoins, ces trois fonctions vont nous permettre de rendre compte de différents « effets propres » des outils de gestion sur les personnes. Et nous nous concentrerons sur ce que les outils font au-delà des attentes explicites. Par exemple, un système comptable a une fonction épistémique explicite qui est de donner à voir certains équilibres économiques de l'entreprise. Mais cette fonction épistémique lui permet de charrier aussi avec lui de très nombreuses conventions de calculs qui sont susceptibles de structurer en profondeur la cognition du décideur. Il en est de même pour la fonction pragmatique. Nous n'évoquerons pas tout ce que permettent de faire les outils et pour lesquels ils ont souvent été conçus. Nous chercherons plutôt à cerner ce que les outils font à l'action du fait même qu'on s'en sert pour agir. Nous pourrions voir aussi, par exemple, que des outils qui ne sont pas construits pour connaître (qui n'ont pas de fonction épistémique explicite) tendent néanmoins à imposer leurs connaissances à leurs utilisateurs et ont donc quand même une fonction épistémique implicite.

En résumé, l'agence des outils de gestion peut être analysée au travers de :

- leur fonction épistémique : les outils sont des supports et des creusets de connaissance qui proposent/imposent leurs savoirs aux humains ;
- leur fonction pragmatique : les outils permettent d'agir et proposent/imposent leurs pratiques/formes d'action/décisions ;
- leur fonction politique : les outils, même quand ils ne sont pas conçus pour cela, produisent ou reproduisent des rapports de pouvoir.

1.3. Des effets

Nous avons dissocié les effets entre ceux de premier ordre (ou effets propres) qui nous semblent être des productions immédiates des outils et ceux de second ordre

² Par exemple, Lorino (2003) insiste sur l'idée selon laquelle les outils du contrôle de gestion ne sont pas des « images fidèles », mais des « supports imparfaits et temporaires pour apprendre ». Voir aussi Moisdon (2007) sur les effets d'apprentissage induits par les outils.

(ou effets de réactivité). Dans le cas des effets de réactivité, l'effet de l'outil suppose pour se manifester que les humains réagissent aux actions des non-humains et se laissent (ou pas) faire.

Par ailleurs, rappelons que seuls les effets non attendus explicitement nous intéressent dans la mesure où les autres peuvent être ramenés à l'agence des humains et non à celles des outils.

Le tableau 8.1 mentionne une série d'effets que nous étudions dans les parties suivantes plus en détail³.

Tableau 8.1. – *L'agence des outils de gestion vue au travers de leurs effets non attendus*

Fonctions	Effets propres	Effets de second ordre dus à la réactivité des humains
Épistémique : les outils créent et proposent des connaissances	Véridiction Valorisation	Subjectivation Performativité
Pragmatique : les outils habilite et contraignent l'action	Structuration Sélection/Distribution	Manipulation/Contournement/ Détournement Isomorphisme
Politique : les outils agissent sur les rapports de pouvoirs	Réification Légitimation	Domination/confrontation

2. Les agissements épistémiques des outils

2.1. Effets propres des outils liés à leur fonction épistémique

Nous aborderons la fonction épistémique au travers de deux notions : celles de véridiction et de valorisation. La première renvoie au rôle des outils de gestion dans les discours de vérité, le « dire vrai » ; la seconde à leur rôle dans la construction des jugements et des attributions de valeur⁴.

Véridiction

La notion de *véridiction* est aujourd'hui indissociable de l'œuvre de M. Foucault traversée par la question des « régimes de vérité » : « *Chaque société a son régime de vérité, sa « politique générale » de la vérité : c'est-à-dire les types de discours qu'elle accueille et fait fonctionner comme vrais ; les mécanismes et les instances qui permettent de distinguer les énoncés vrais ou faux, la*

³ Nous remercions Mehdi Arfaoui, doctorant en Sociologie à l'EHESS pour sa contribution à la revue de littérature.

⁴ Chez Berry (1983), ces deux types d'effets étaient évoqués au travers d'une fonction de réduction de complexité assumée par les outils de gestion, réduction réputée nécessaire pour gagner du temps. Les outils de gestion offrent alors des « raccourcis » de deux types : des « abrégés du vrai » et des « abrégés du bon ».

manière dont on sanctionne les uns et les autres ; les techniques et les procédures qui sont valorisées pour l'obtention de la vérité ; le statut de ceux qui ont la charge de dire ce qui fonctionne comme vrai. » (Foucault, 2001 [1976], p. 112). Pour le philosophe, la vérité apparaît comme le résultat du discours, l'un de ses effets. Selon cette perspective, les outils de gestion apportent une contribution essentielle à la production du « dire vrai » gestionnaire et participent donc à la fabrication de la vérité sur les affaires. Ils organisent la sélection, la confection et la distribution de l'information légitime et peuvent donc être lus comme participant d'un ordre du discours (Foucault, 1971).

Les systèmes d'information de gestion qui visent à rendre compte de ce qu'il se passe dans l'entreprise sont particulièrement concernés par les effets de véridiction. Ainsi, par exemple, les états de synthèse produits par la comptabilité permettent-ils aux gestionnaires de suivre l'état d'un certain nombre de variables cruciales pour eux comme le chiffre d'affaires, la trésorerie ou le profit. Le responsable de centre de profit reçoit ces chiffres comme la vérité sur l'activité de son centre. Les indicateurs de gestion utilisés dans le pilotage de l'activité participent du dire vrai sur celle-ci. D'autres discours de vérité seraient possibles, associés à d'autres types d'information mais il faudrait pour cela qu'il existe des productions de savoir concurrente, ce qui n'est pas toujours le cas, car il est coûteux de produire des indicateurs. En ce qui concerne la comptabilité, cela suppose des moyens considérables sur le plan technique et humain. Les entreprises adoptent généralement un seul jeu de normes et s'y tiennent, si bien qu'il n'existe au final qu'une seule image économique de la firme, alors même que celle-ci est profondément conventionnelle (Chiapello, 2012 ; Amblard, 2004). Cette représentation qui n'est qu'une parmi les possibles devient la seule vérité dont on dispose. Pour combattre cette situation, il faut pouvoir construire d'autres centres de calculs, produire d'autres chiffres, sans quoi les seuls qui existent ont le monopole de la vérité.

Les outils de gestion contribuent ainsi à produire la vérité sur le monde dans lequel ils opèrent. L'étude des systèmes de catégories incorporés dans les outils est particulièrement éclairante à cet égard. La sociologie de la quantification et de la classification, en particulier au travers de l'œuvre de Desrosières, a apporté une solide contribution à ces questions, notamment en opposant la notion de quantification à celle de mesure : « *L'emploi immodéré du verbe mesurer induit en erreur, en laissant dans l'ombre les conventions de la quantification. Le verbe quantifier, dans sa forme active (faire du nombre), suppose que soit élaborée et explicitée une série de conventions d'équivalences préalables, impliquant des comparaisons, [...] des inscriptions, des codages, des procédures codifiées et répliquables, et des calculs conduisant à la mise en nombre. La mesure proprement dite vient ensuite, comme mise en œuvre réglée de ces conventions* » (Desrosières, 2008, p. 10-11). Pour reprendre la formule de Salais (2011), « la donnée n'est pas un donné » mais repose sur des conventions de quantification.

Encadré 8.1.

Les systèmes de classification des emplois comme technique de vérité.

Sur une échelle sociale et salariale, le statut « ouvrier » (cols bleus) est habituellement moins valorisé que le statut « employé » (cols blancs), même si, avec la transformation du travail industriel, les différences vont en s'atténuant. De là des débats sur les critères qui permettent la distinction entre ces travailleurs.

Face à la critique syndicale des méthodes « empiriques » de définitions des statuts (et donc des salaires), l'entreprise sidérurgique belge Cockerill opte vers la fin des années 1980 pour une méthode dite « scientifique ». Pour faire la distinction entre « ouvriers » et « employés », elle adopte une classification contenant six critères subdivisés. Chaque subdivision se voit associer un nombre de points qui seront additionnés par pondération. Si la cote finale du travailleur atteint un seuil préalablement fixé, alors le statut qui lui est attribué est celui d'« employé », sinon c'est celui d'« ouvrier ». Comme le relève Lomba, « c'est l'argument de la mesure mathématique qui fut mobilisé pour stabiliser et neutraliser les négociations de statuts » (p. 50). Cet exemple montre la force instituante de certains dispositifs gestionnaires qui permettent de dire ce qu'est un ouvrier ou un employé.

Source : Lomba (2004).

Par-delà ces effets, les outils de gestion reposent eux-mêmes sur des théories à la validité plus ou moins scientifiquement établie, dont ils deviennent les convoyeurs et les promoteurs. Une théorie du monde qu'ils doivent contribuer à gérer leur a été incorporée. Les savoirs déposés dans l'outil contribuent à la production de nouveaux savoirs qui les renforcent. L'outil participe ainsi de la production, de la mise en œuvre comme de la diffusion de savoirs.

Encadré 8.2.

Les graphiques de contrôle statistique de la qualité en production, comme convoyeur de savoir

Les méthodes de contrôle industriel portant sur la qualité ont été transformées par la « révolution probabiliste » au début du XX^e siècle introduisant l'idée d'une variabilité en partie aléatoire des pièces fabriquées. Les produits industriels se sont trouvés dotés de nouvelles propriétés et la qualité en fut redéfinie comme le fait de contenir cette variabilité entre des bornes pré-établies. L'ingénieur Shewhart des Laboratoires Bell, l'un des artisans de l'introduction des statistiques sur ces sujets, mit aussi au point des cartes de contrôle, représentations graphiques sur lesquelles on reporte des valeurs mesurées à intervalle régulier. Ces cartes – véritables outils de gestion de la production – permettent de rendre perceptibles des notions théoriques comme la dispersion, tout en montrant les limites que cette dispersion ne doit pas dépasser pour continuer à considérer que la production est sous contrôle. La carte de contrôle a permis de transformer un ensemble complexe de raisonnements abstraits en une procédure de travail faisant appel à des facultés largement répandues (vision et calculs arithmétiques simples). Sa simplicité et sa facilité d'usage furent sans doute déterminantes dans l'adoption de la théorie statistique de la qualité. Pour ceux qui l'utilisent dans les ateliers, la carte de contrôle ressemble à une feuille de température pour les malades et nul n'a besoin de comprendre les théories sophistiquées sous-jacentes pour l'utiliser.

Source : Bayart (1995).

Valorisation

Nous définirons la valorisation comme le processus d'attribution de valeur aux objets, personnes, actions, entités. La valeur est (comme la vérité dans la vérité) le résultat d'un processus dans lequel les outils de gestion peuvent jouer un rôle éminent. Nous avons préféré ici employer ce terme de valorisation afin d'éviter celui plus classique d'évaluation qui est constamment employé par les gestionnaires eux-mêmes qui ne cessent d'évaluer. Il s'agit d'attirer l'attention sur ce qui se joue dans ces activités gestionnaires et aussi de suggérer qu'il y a de la production de valeurs même quand l'objectif explicite n'est pas d'évaluer⁵. L'attribution de valeur suppose différentes opérations : identification et sélection des objets de l'attention (et par différence de ce qui y échappe), qualification de la valeur ou du regard sous lequel ils sont dignes de valeur, estimation de leur « grandeur »⁶ relative sur le critère retenu. Cette dernière opération peut elle-même mettre en jeu un appareillage technique plus ou moins élaboré et produire une quantification de la valeur. Les outils de gestion jouent un rôle sur chacun de ces points. Un formulaire d'entretien individuel d'évaluation pré-identifie les critères pertinents sous le regard desquels il faut regarder la valeur des salariés. Un concours de vendeurs construit à des fins d'émulation produit aussi un palmarès et désigne les « bons » vendeurs. La formule d'actualisation des flux financiers prévus associés à un investissement participe activement à déterminer l'intérêt du projet pour l'entreprise.

Dans les entreprises comme dans la sphère publique, l'objectivité des chiffres est recherchée (Porter, 1995), mais la valeur de la mesure n'occulte jamais totalement les valeurs qui la sous-tendent auxquelles l'analyste peut accéder par un décortilage des conventions de quantification. La mise en quantité des valeurs tend à produire un autre effet qui est celui de commensuration. Des objets très différents vont pouvoir être comparés. Certaines pratiques de quantification organisent même d'emblée une confrontation des valorisations du même objet qui se trouve regardé selon différents critères, des métriques de mise en équivalence permettant de pondérer la part de chaque regard dans un jugement global. C'est le cas d'outils d'aide à la décision (comme les analyses coûts-bénéfices ou les techniques de *scoring*). La commensuration est un processus qui conduit à la comparaison des qualités de différentes entités en fonction d'une métrique commune (Espeland et Stevens, 1998). C'est une technique d'inclusion car des qualités disparates sont prises en compte et comparées, mais également et indissociablement d'exclusion, car ce qui n'est pas « commensuré » n'existe pas. La commensuration néglige certaines informations et réorganise ce qui reste sous une nouvelle forme.

Les travaux menés par l'économie des conventions ont attiré l'attention sur l'importance des pratiques de qualification des produits ou des personnes dans le fonctionnement des marchés et les outils de gestion apportent leur contribution. La recherche de Eymard-Duvernay et Marchal (1996) est exemplaire sur ce point. Partis à la recherche des différentes modalités d'évaluation des travailleurs sur le marché du

⁵ F. Vatin (2009, 2013) a proposé aussi une distinction entre évaluation et valorisation qui ne recouvre pas immédiatement la nôtre. Nous aurions pu aussi reprendre, après d'autres, en français directement, le terme de « valuation » pour créer le décalage qui nous intéresse (voir par exemple la traduction du texte de Dewey, *Theory of valuation* – Dewey, 2008).

⁶ Le modèle des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) permet de penser à la fois la pluralité des principes de jugement possibles et les opérations d'attribution de grandeur (les états de « petit » et de « grand ») tout comme les « épreuves » auxquelles sont soumises les choses et les personnes qui permettent de se mettre d'accord sur la grandeur relative (pour un déplacement du modèle vers les dispositifs d'évaluation de la performance, voir Bourguignon et Chiapello (2005).

travail (comme Eymard-Duvernay (1989) avait pu chercher auparavant différents modèles de la qualité pour les produits sur le marché des biens), les deux chercheurs ont rencontré les outils et dispositifs de sélection équipant diverses « conventions de compétences ». Les outils de gestion incorporent des critères et des procédures de jugement et contribuent à coordonner les représentations des personnes engagées dans la situation en ce qui concerne la valeur à attribuer aux « choses » dont on discute et que l'on échange éventuellement.

Les outils de gestion imposent donc des vérités et tendent à ordonner et à hiérarchiser, selon divers systèmes de valeurs, les choses et les personnes. Les gestionnaires s'appuient sur ces productions pour prendre des décisions, et il est impossible de démêler la part propre des outils dans les décisions. Si, en général, les outils ne déclenchent pas d'eux-mêmes automatiquement des actions, cela peut arriver quand, par exemple, le client d'une banque voit ses paiements refusés du fait d'un découvert. Leur poids dans le déroulement de l'action est alors déterminant. À bien des égards, il serait plus juste *a minima* de parler de co-décision par les outils et les humains puisque c'est le système formé par le gestionnaire et son instrumentation qui est agissant.

Les effets de réactivité que nous voulons aborder maintenant sont d'un autre type. Il ne s'agit pas de rappeler les liens de la fonction épistémique avec la fonction pragmatique (la cognition informe l'action) mais de montrer les effets de réactivité sur la fonction épistémique elle-même.

2.2. *Effets de réactivité liés à la fonction épistémique*

Si les outils de gestion proposent des vérités et distribuent des valeurs, celles-ci entrent dans des effets de boucle, car les humains s'en saisissent et, malgré l'arbitraire qui les caractérise, catégories et qualités acquièrent une réalité solide à laquelle les êtres se heurtent. Les outils de gestion créent de nouvelles réalités à l'instar des pratiques administratives qui créent ce qu'elles prétendent décrire (des catégories professionnelles, des bénéficiaires de prestations sociales...) (Hacking, 2001).

Les effets de subjectivation et de construction du soi par les outils font partie des effets de réactivité.

Subjectivation

Cette perspective est également alimentée par l'œuvre de M. Foucault. Le philosophe ne croit pas à l'existence d'un sujet pré-existant libre qui serait éventuellement opprimé par des pouvoirs. Tout sujet est pour lui le produit d'un processus de subjectivation et le résultat de pratiques de pouvoir, de rapports de force qui le façonnent. L'individu confronté à des évaluations et représentations de lui-même se trouve façonné par ce processus, soit parce qu'il s'introjecte les évaluations et s'auto-discipline, soit parce qu'il se met en déviance. Une partie du processus n'est pas le fait de pouvoirs externes mais suppose un engagement actif de l'individu subjectivé. La discipline, avant de devenir un instrument de productivité, n'était-elle pas d'ailleurs une technique de soi prise des mouvements ascétiques ? On rejoint alors aussi ce que Foucault (2001[1981]) nomme les techniques de soi, « *c'est-à-dire les procédures qui*

sont proposées ou prescrites aux individus pour fixer leur identité, la maintenir ou la transformer en fonction d'un certain nombre de fins, et cela grâce à des rapports de maîtrise de soi sur soi ou de connaissance de soi par soi » (p. 1032). Relèvent de ces techniques les outils de « mise en chiffre de soi » (voir encadré 8.3) qui se diffusent dans les organisations au travers de pratiques réflexives comme l'auto-évaluation, le bilan de compétences et tout un arsenal de « pratiques de soi » au service supposé du développement personnel (Brunel, 2004).

Encadré 8.3.

La mise en chiffre de soi

Ce que les auteurs appellent la « mise en chiffre de soi » est en quelque sorte le prolongement de la surveillance, de la normalisation et de la nécessité de performance à travers la valorisation distribuée à soi-même. Le *Quantified Self*, un mouvement qui regroupe les outils, les principes et les méthodes permettant à chacun de mesurer ses données personnelles, de les analyser et de les partager, recensait, en février 2012, plus de 500 outils, la plupart supportés par des dispositifs numériques (applications pour Smartphone ou sur le Web, capteur spécifique). Les domaines thématiques sont nombreux allant du sport à la santé et à l'hygiène de vie (alimentation, sommeil, poids, etc.) ou encore l'administration du temps de travail et de loisir. Les auteurs décrivent trois effets ou « logiques d'usage » – surveillance, régularité et performance – produits par ces outils de gestion de soi. Ils notent que ces outils peuvent prendre une place aussi importante que la pratique elle-même, ainsi pour le sport : « Leur usage fait partie du processus identitaire de construction de soi comme sportif » (p. 112).

Source : Pharabod *et al.* (2013).

La notion de performativité permet d'aborder d'autres effets de réactivité liée au contenu de connaissance des outils de gestion.

Performativité

La notion de performativité est empruntée à la pragmatique du langage et au travail de John L. Austin et a été introduite dans la sociologie économique par Callon (1998) par l'affirmation selon laquelle la science économique était performative, au sens qu'au lieu de décrire le monde, elle tendait à le transformer pour qu'il soit conforme à la théorie. Les travaux de MacKenzie notamment ont permis de donner des illustrations à cette affirmation. MacKenzie et Millo (2003) ont ainsi montré comment le modèle financier de Black et Scholes a été utilisé par les personnes échangeant des options sur les marchés pour estimer leur prix. Ce faisant, les prix observés se sont peu à peu alignés sur les prédictions du modèle. Le modèle avait bien créé le marché. Il n'en était pas un descripteur. Cependant pour que les idées puissent ainsi faire le monde à leur image, un grand nombre de médiations socio-techniques sont nécessaires. Dans le cas évoqué, les opérateurs des marchés se sont notamment appuyés sur des systèmes d'aide à l'élaboration des prix (feuille de prix standardisés en fonction des caractéristiques des dérivés au début, puis logiciels de calcul fondés sur les modèles financiers). Muniesa et Callon (2009), pour insister sur le rôle actif des dispositifs socio-techniques qui « véhiculent ou induisent une certaine manière de faire », parlent de « performance », comme action. L'effet performatif des connaissances, mais aussi des croyances, en gestion peut être véhiculé de différentes

manières. Ils évoquent notamment la performance distribuée comme processus par lequel « des programmes performatifs se croisent et entrent dans des relations de coopération, libre ou forcée, ou de compétition et parfois même de parasitisme. » Nous en fournissons une illustration dans l'encadré 8.4.

Encadré 8.4.

Introduction du *lean management* et concurrence de programmes performatifs

Les auteurs ont engagé des recherches sur la résistance des non-humains, dans le cas de l'introduction dans une organisation du *lean management*, considéré comme un dispositif supporté par un réseau comprenant un certain nombre d'acteurs humains et non humains. Mobilisant les principes de la sociologie de l'acteur-réseau, ils montrent que si les acteurs non humains n'ont pas de voix propres, ils peuvent au travers de ce qui est inscrit en eux influencer les comportements. Un artefact peut ainsi communiquer un message ou encourager un certain cours d'action. La force du message dépendra toutefois des autres acteurs du réseau. L'introduction d'un nouveau dispositif de gestion dans une organisation peut se heurter à d'autres dispositifs (préexistants, ou introduits conjointement...) et pour lesquels les pratiques associées peuvent être contradictoires (ce que les auteurs appellent des « anti-programmes »).

Source : Langstrand et Elg (2012).

Une figure plus ancienne de la performativité est celle de la prophétie auto-réalisatrice qui modifie des comportements de telle sorte qu'ils font advenir ce que la prophétie annonce, c'est-à-dire que soient validés les jugements et formes de catégorisation qui les concernent. Expression forgée par Merton (1949), elle s'applique à toutes formes de jugements et de préjugés sur les personnes, bien au-delà de ceux qui sont médiés par des outils de gestion. Les rankings étudiés par Espeland et Sauder (2007) ont offert une illustration récente de ces phénomènes. Les écoles classées en haut du classement tendent ainsi à y rester.

La fonction épistémique des outils (le fait qu'ils servent à connaître) permet de penser une série d'effets directs (effets de véridiction et de valorisation) ou de second ordre parce que les acteurs réagissent à ce que proposent les outils comme vérité et valeur accentuant en un certain sens l'efficacité de ces jugements qui acquièrent une plus grande matérialité (effets de subjectivation et performatifs). Nous abordons maintenant les effets liés à la fonction pragmatique des outils. Leur caractère habilitant – qui est contenu dans leur fonction explicite puisqu'ils sont bien là pour servir à quelque chose – ne suffit pas à décrire ce qu'ils font à l'action. Sous couvert de permettre l'action, ils semblent bien souvent s'imposer à elle et la structurer en profondeur.

3. Les agissements pratiques des outils de gestion

3.1. Les effets propres des outils liés à leur fonction pragmatique

Les outils de gestion tendent à normer et encadrer l'action. Nous regroupons ces effets sous le terme de structuration.

Structuration

Les outils de gestion ne sont pas seulement là pour permettre la réalisation des actes de gestion. Ils incitent aussi les acteurs à faire certains choix. L'utilisation d'un outil change la structure de l'activité et il peut même en résulter de nouveaux buts à satisfaire. Pour la théorie de l'activité, développée par Engeström (Engeström, 2001 ; Engeström et Middleton, 1998), à partir des travaux originels de Vygotski et Leontiev, cette propriété est inhérente à tous les outils. Une psychologue danoise, Ellen Christiansen (1996), rappelle, en effet, qu'un outil doit servir le double but de permettre de faire quelque chose et de rappeler que quelque chose doit être fait. Un article de Vézinat (2011) illustre cette dimension.

Encadré 8.5

Segmentation de clientèle et offre de produits bancaires

Dans une étude faite sur l'organisation du travail à la Banque Postale et son évolution depuis les années 1990, Vézinat montre l'impact du logiciel de connaissance des clients sur le travail des conseillers clientèle et sur leur relation avec les clients.

Ce logiciel organise un « fichage » des clients-particuliers qui sont tout d'abord placés dans différentes catégories en fonction de leur âge, des besoins qu'on leur connaît, de l'ancienneté de la relation, etc. Les fiches clients sont mises à jour à l'occasion des rendez-vous. Ce système permet notamment d'envoyer aux conseillers des listes de choses à faire (comme contacter tel client pour proposer un Plan d'Epargne Logement), identifie des produits bancaires associés à chaque catégorie de clientèle et fournit des argumentaires prêts à l'emploi, guidant fortement le travail. Il structure aussi la relation client, certains conseillers utilisant la connaissance client pour choisir par exemple ceux auxquels ils consacrent du temps, décommandant alors des clients ayant pris rendez-vous mais jugés peu intéressants.

Même si Vézinat met en évidence une docilité et une autonomie variable des conseillers vis à vis des prescriptions du système, ces derniers – qu'ils les suivent ou s'en détachent volontairement – ne peuvent en tout état de cause pas en ignorer le poids dans la réalisation de leurs tâches.

Source : Vézinat (2011).

Anthony Giddens, dans sa théorie de la structuration, a avancé le concept de « dualité du structurel » pour signifier que si les propriétés du structurel (les règles et les ressources engagées dans la production et la reproduction des systèmes sociaux) sont contraignantes (pour l'action et les acteurs), elles sont également habilitantes. Elles constituent à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive. De portée macro, le cadre théorique global développé par Giddens a été largement emprunté par les sciences des organisations où il a été particulièrement appliqué aux systèmes d'information sous l'influence d'Orlikowski (1992), afin de dépasser les approches déterministes, qu'elles se situent du côté du social ou de la technologie. Les structurationnistes sont donc sensibles au caractère structurant des outils de gestion dans lesquels peuvent être encodées les institutions⁷.

⁷ Néanmoins ce sont les dynamiques de transformation sociale qu'accompagnent ou organisent les outils de gestion qui retiennent leur attention. Le structurel est caractérisé par trois propriétés, correspondant à différents ordres institutionnels, la domination, la légitimation et la signification, qui sont instanciées – réalisées à partir de ce qu'il incorpore – dans une pratique sociale. La théorie de la structuration permet

Sélection/distribution

L'effet de sélection/distribution découle directement de l'effet de valorisation. En effet, les jugements de valeur portés par les outils de gestion déclenchent habituellement de façon quasi automatique des distributions de biens sociaux : réputation, avantages monétaires, en termes de statut ou de pouvoir. Les systèmes d'évaluation de la performance sont par exemple fortement connectés aux systèmes de sanctions-récompenses (augmentation de salaires, primes...) et de gestion des carrières. Dans l'espace scolaire, les classements aux concours d'entrée ont des effets de distribution importants, les opportunités offertes au dernier intégré pouvant être fortement divergentes de celles du premier recalé que rien de sépare pourtant.

Le domaine comptable offre également des exemples intéressants où il est impossible de dissocier la valorisation de la distribution. Ainsi, bien que la détermination du profit soit un exercice largement conventionnel, les chiffres publiés déclenchent toutes sortes de distribution (distribution de dividendes, niveau des intérêts de la dette, compléments de rémunération des salariés, impôts...).

Parce que les acteurs sont conscients du poids des outils sur leurs possibilités d'agir (structuration) et sur les distributions auxquelles ils accèdent, ils peuvent changer leurs façons d'agir afin d'améliorer leur situation. C'est ce que nous évoquons maintenant.

3.2. Les effets de réactivité liés à la fonction pragmatique des outils

Manipulation/Contournement/Détournement

La réactivité des acteurs aux dispositifs dans lesquels ils sont pris est une capacité qui est largement prise en compte de façon explicite lors de la confection des outils de gestion. Les systèmes de sanctions-récompenses sont ainsi paramétrés en espérant que les personnes suivront les indications qui leur sont données et réagiront aux incitations. Les gestionnaires cherchent ainsi continuellement à manipuler les motivations de leurs subordonnés comme les systèmes de contraintes qui pèsent sur eux afin d'obtenir qu'ils fassent ce qu'ils souhaitent.

Cependant, ce projet, pour les mêmes raisons que celles qui en ont permis la formulation, peut échouer, les acteurs eux-mêmes jouant avec le système, le contournant ou le détournant, produisant notamment ce que les gestionnaires appellent des « effets pervers ».

Ce type d'opération a été largement mis en évidence par la théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). Selon cette approche, l'acteur social est opportuniste et s'adapte aux circonstances en adoptant un comportement stratégique, orienté en particulier par une volonté de se rendre imprévisible vis-à-vis des autres acteurs, afin de maintenir ou d'accroître son pouvoir. Il n'est jamais démuné de tout moyen, ni totalement contraint par les outils de gestion. L'acteur ne se laisse jamais complètement emprisonner dans des cadres de dépendance fussent-ils techniques. Il

d'englober également des effets de type épistémique et politique comme les trois propriétés du structurel le suggèrent.

revendique, négocie, agit comme une réponse face à des contraintes. Il exerce son autonomie en grignotant des marges de manœuvre, en s'opposant ou en négociant. Segrestin (2004) a ainsi bien mis en évidence les jeux d'acteurs autour des progiciels de gestion intégrés de type ERP qui visent à gérer de manière coordonnée et interdépendante l'ensemble des ressources (financières, matérielles, humaines) de l'entreprise. L'ambivalence foncière de l'outil – entre malléabilité et rigidité – délimite un espace de délibération dans lequel vont se confronter les acteurs sociaux pour mettre en chantier de nouvelles règles du jeu.

Encadré 8.6

Des acteurs qui jouent différemment avec les mesures d'évaluation des politiques publiques. Le cas des musiques actuelles

Lorsque se mettent en place les mesures d'évaluation des politiques publiques dans les années 1980, ces dernières sont fortement critiquées par les réseaux et syndicats des arts dits « savants ». Cependant les acteurs des musiques actuelles se positionnent différemment : ils ne sont critiques ni au regard de la question du chiffre, ni de celle de l'économie. La standardisation va être pour eux l'occasion d'accéder à la légitimité. Ils entreprennent notamment un « partenariat » avec le ministère de la Culture pour mettre au point une « méthode partagée » qui leur permettra de montrer que la pratique de leur musique est massive et lucrative. Les différentes fédérations de musiques actuelles vont même plus loin. Devançant les enquêtes ponctuelles du secteur public, elles s'en émancipent en créant leur propre système de collecte d'information « pérenne » et « reproductible dans le temps ». Leur stratégie est alors, progressivement, de prendre entièrement en charge la production des données, limitant ainsi l'interventionnisme des acteurs publics, et présentant les données sous un jour favorable. Comme les fédérations de musiques savantes, les fédérations de musiques actuelles se voient imposer des dispositifs d'évaluation. Mais, confrontées aux mêmes règles, deux stratégies différentes se dégagent, l'une qui va à l'encontre des dispositifs, l'autre qui les absorbe et se les réapproprie pour mieux en maîtriser les effets.

Source : Guibert (2011).

Isomorphisme

Les phénomènes de conformation des pratiques au niveau d'un champ composé d'organisations peuvent également être lus comme des effets liés à la réactivité des acteurs. Le concept d'isomorphisme est forgé par le courant néo-institutionnaliste né aux États-Unis dans les années 1970. DiMaggio et Powell (1983) décrivent l'isomorphisme comme « *un processus contraignant qui force une unité de population à ressembler aux autres unités qui font face aux mêmes ensembles de conditions environnementales* ». Certains outils de gestion peuvent devenir des références institutionnelles dans le champ si bien que les adopter est une manière de renforcer la légitimité de la firme, ou de l'acteur qui tente de l'introduire. De même, la façon que les acteurs auront de réagir aux prescriptions portés par les outils peut être analysée au prisme des pressions institutionnelles.

Encadré 8.7

L'isomorphisme comme réponse à la critique à l'élitisme des grandes écoles

Au début des années 2000, des critiques visent l'élitisme des grandes écoles, leur reprochant leur manque d'ouverture et leur rôle dans la reproduction des inégalités sociales. Sciences Po Paris, la première, décide de proposer des mesures d'intégration touchant son système de sélection à l'entrée, conduisant l'ensemble des grandes écoles à se positionner sur cette question. Une panoplie de dispositifs se développent (chartes, « bonnes pratiques », partenariats avec certains établissements du secondaire, bourses d'études, publication de chiffres sur le nombre d'étudiants boursiers...) dont se saisissent plus ou moins les écoles. Les auteurs montrent comment la question de l'ouverture sociale s'est transformée en un « enjeu de positionnement ». Les établissements « tentent, collectivement, de réaffirmer et de relégitimer la spécificité du modèle français de formation des élites tout en cherchant, individuellement, à améliorer leur positionnement relatif dans le champ des grandes écoles » (p. 67). Les auteurs dénombrent diverses stratégies adoptées par les écoles reposant sur des niveaux de découplage plus ou moins important entre l'adoption des dispositifs et la transformation effective des pratiques de sélection.

Source : Buisson-Fenet et Draelants (2000).

Les effets liés à la fonction pragmatique des outils peuvent être largement référés à la question du pouvoir. Les outils portent des prescriptions, certaines étant choisies, d'autres ne l'étant pas délibérément, et exercent donc des formes de pouvoir sur les acteurs qui y répondent avec plus ou moins de docilité. Dans les cas que nous venons de voir, il s'agit du pouvoir de faire faire des choses aux gens, donc d'un pouvoir sur l'action. Les effets politiques que nous regardons maintenant sont d'un autre ordre au sens où ils dépassent largement les asymétries de pouvoir qui pèsent sur la réalisation des tâches. Nous nous intéresserons plutôt aux asymétries entre groupes sociaux telles que par exemple la notion de domination permet de les aborder.

4. Les pratiques politiques des outils de gestion

Parce qu'ils s'inscrivent dans un espace politique, c'est-à-dire structuré par le pouvoir où les intérêts sont divergents, la fonction politique des outils de gestion est omniprésente, voire surplombante. Pour certains auteurs, les deux autres fonctions lui sont subordonnées. Ainsi certains chercheurs critiquent-ils des outils de gestion en tant qu'ils instrumentent et favorisent les phénomènes de domination ou d'exploitation (Boussard et Maugeri, 2003) et d'autres, d'orientation clinique, pointent le rôle des outils de gestion dans la production d'états de souffrance au travail (Dejours, 2003 ; Gaulejac, 2005).

4.1. Les effets politiques propres des outils de gestion

Deux formes principales de renforcement de la domination nous semblent être apportées par les outils de gestion : la réification et la légitimation. Dans les deux cas, la dimension « technique » des outils est déterminante et agit comme un voile recouvrant les rapports de force tendant à naturaliser les asymétries de façon à les faire tenir pour normales.

Réification

Le concept de réification est élaboré par le philosophe marxiste, Georg Lukács, qui le définit comme « *un rapport, une relation entre personnes qui prend le caractère d'une chose et de cette façon, d'une objectivité illusoire qui par son système de lois propre, rigoureux, entièrement clos et rationnel en apparence, dissimule toute trace de son essence fondamentale : la relation entre hommes* », tant et si bien que le monde réifié apparaît comme « *le seul monde possible, le seul qui soit conceptuellement saisissable et compréhensible* » (Lukacs, 1960, p. 140). Bourguignon (2005) s'appuie sur ce concept pour analyser les effets des outils de gestion. Elle propose d'extraire de cette définition quatre composantes fondamentales afin de décrire la réification comme un processus contenant 1) un glissement de la subjectivité vers l'objectivité 2) qui a pour conséquence de masquer la nature fondamentalement subjective du monde et, au-delà, ses conflits potentiels, 3) ce qui prévient la dispute sociale, 4) afin de préserver finalement l'ordre social. Les instruments de gestion, parce qu'ils objectivent certaines représentations seulement (parmi les innombrables possibles), tendent à masquer les conflits qui existent. C'est ainsi que les outils de mesure de la « création de valeur » mettent en lumière les consommateurs et les actionnaires et occultent les autres parties prenantes, notamment les salariés dont les intérêts sont pour partie contradictoires.

La plupart des outils de gestion s'appuyant sur une standardisation des questions à gérer et sur la formalisation de règles de gestion, la réification apparaît comme un processus de base quasiment consubstantiel aux opérations de gestion. La gestion des « ressources humaines » – l'expression elle-même pouvant être vue comme une réification – n'échappe pas au phénomène.

Encadré 8.8

La métrologie des compétences au risque de la réification

Les systèmes de gestion des compétences mis en œuvre par les entreprises pour la sélection, la formation et la gestion des carrières de leur personnel mobilisent nombre d'outils de plus en plus numérisés. Cette numérisation entraîne une réduction de l'information sur les capacités des salariés traduites en « unités de compétences » auxquelles sont attribuées des niveaux, qui deviennent des valeurs. De tels dispositifs se développent semblant rendre des services en termes d'échanges d'informations, d'accessibilité, d'interactivité mais la multitude de construits sous-jacents aux chiffres colportés est occultée. La numérisation donne l'impression que ce qui est mesuré est précis, exact et objectif, alors que la mesure est avant tout un construit contingent et, comme tel, questionnable. Ces opérations qui réifient les travailleurs en paniers de compétences permettent de les gérer comme des choses.

Source : Bouteiller et Gilbert (2011).

Légitimation

Depuis Max Weber, la revendication de légitimité est indissociable de toute domination, c'est-à-dire de toute situation où les groupes dominants peuvent espérer être obéis de façon routinisée. La légitimation est le processus par lequel un acte, une organisation, une pratique se trouve dotée de légitimité et rendue acceptable. En termes de rapports de domination, une légitimation réussie augmente les chances de voir la domination non contestée. On peut considérer

que les outils de gestion, en occultant le caractère construit et l'arbitraire des conventions qu'ils véhiculent sous une technique supposée neutre, contribuent à légitimer les asymétries sociales

Encadré 8.9

La légitimation de pouvoir des actionnaires par le discours sur la création de valeur et ses instruments

La prolifération pendant les années 1990 du discours sur la création de valeur pour l'actionnaire et la popularité du calcul de l'Economic Value Added (EVA) réputé l'instrumenter doivent être reliées à l'évolution de la gouvernance des entreprises elles-mêmes inséparable d'un nouveau régime macro-économique centré sur les marchés financiers. Le décorticage du calcul de l'EVA permet de dévoiler l'ensemble des présupposés politiques et économiques incorporés dans ce simple calcul. L'un de ceux-ci est le droit de tout actionnaire à percevoir une rémunération minimale (au taux moyen du marché) pour son apport en capital (ce qui est contraire pourtant au statut d'actionnaire supposé supporter les risques de l'entreprise). Le deuxième postulat est qu'une fois rémunéré au niveau moyen du risque qu'il prend, si l'entreprise dégage encore du surplus, celui-ci lui revient également de droit. Enfin, les calculs de l'EVA sont aveugles à l'évolution du rapport risque-rémunération qui s'est déplacé ces dernières années au profit des actionnaires. La norme du taux de rendement des actions est considérée comme donnée par le marché, comme un fait exogène au calcul de l'EVA et non comme une construction politique issue des rapports de force économiques. Le calcul de l'EVA tend donc à renforcer le caractère apparemment factuel et non sujet à discussion de ce taux et par-là même la position favorable des actionnaires dans le partage de la valeur ajoutée

4.2. La réactivité et les effets politiques des outils de gestion

La réactivité part du principe que les humains ont une agence et qu'ils réagissent aux actions des outils soit pour les renforcer, soit pour faire avec, soit pour tenter d'y échapper. Dans le cas des effets politiques, les effets de second ordre marquent soit la réussite de l'opération politique et donc un renforcement de la domination qui est plus légitime et naturalisée, soit sa contestation voire sa mise en échec.

Dans le premier cas, les effets de second ordre s'apparentent aux effets propres. Le second cas recoupe en partie ce que nous avons vu au paragraphe 3.2. En effet, il n'est pas rare que la mise en œuvre d'outils de gestion se heurte à une partie des acteurs humains qui développent ce que les gestionnaires nomment une « résistance au changement » empêchant l'institutionnalisation de l'outil, ou en organisant le contournement, voire le détournement. Les cas de contestation issus d'une réaction aux effets politiques alors que l'outil est bien en place, c'est-à-dire a conquis sa légitimité, semble une contradiction dans les termes. On pourrait imaginer la mise en œuvre d'outils de gestion émancipatoires qui, au lieu de renforcer les effets de domination, aurait des effets de libération. Au fur et à mesure que l'outil favoriserait l'émancipation, les personnes parviendraient à se libérer des autres outils de gestion. Il faut alors imaginer que les personnes sont plongées dans des situations traversées par des outils aux actions contradictoires générant des effets inattendus.

Conclusion

Notre objectif était de mettre en évidence la diversité des voies par lesquelles l'outil de gestion, loin d'être une chose inerte, un simple serviteur des volontés humaines, est empreint de forces sociales qui le dotent d'une forme d'existence et de moyens d'action.

Le repérage des fonctions des outils de gestion et des opérations par lesquelles elles s'exercent se veut plus illustratif qu'exhaustif. Les effets que nous avons décrits doivent être vus comme potentiels et non pas comme inéluctablement produits par n'importe quel outil dans n'importe quel contexte d'utilisation. Les outils de gestion sont ambivalents, aussi bien sur le plan des rapports sociaux que sur celui des pratiques de travail (Chiapello et Gilbert, 2012). On ne saurait donc leur faire *a priori* crédit de capacités bénéfiques ou les blâmer pour leur rôle néfaste.

La démonstration appelait une approche analytique, distinguant clairement les fonctions et leurs effets pour en faciliter l'identification. Rappelons que, d'une part, les effets sont liés entre eux – par exemple, la distribution prolonge la valorisation, la réification est permise par la véridiction – et que, d'autre part, des effets systémiques, combinant entre eux plusieurs effets propres, peuvent se produire.

Bibliographie

Amblard M. (2004), « Conventions et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, juin, p. 47-68.

Bayart D. (1995), « Des objets qui solidifient une théorie : L'histoire du contrôle statistique de fabrication », in F. Charue-Duboc (dir.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, p. 139-173.

Berry M. (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahier de recherche du CRG-École Polytechnique*, 1983, <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/fr/>

Boltanski L. (1990), *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié.

Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Bourguignon A. (2005), « Management accounting and value creation: the profit and loss of reification », *Critical Perspectives on Accounting*, 16, p. 353-389.

Bourguignon A. et Chiapello È. (2005), « The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems », *Critical perspectives on Accounting*, 16 (6), p. 665-700.

Boussard V. (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du Travail*, 43(4), p. 533-551.

Boussard V. et Maugeri S. (dir.) (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.

- Bouteiller D. et Gilbert P. (2011), « La compétence numérisée : enjeux de validité et de quête de sens », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 79, p. 56-71.
- Brunel V. (2004), *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte.
- Buisson-Fenet H. et Draelants H. (2010), « Réputation, mimétisme et concurrence : Ce que l'ouverture sociale fait aux grandes écoles », *Sociologies Pratiques*, p. 67-81.
- Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, 36, p. 169-207.
- Callon M. (1998), « Introduction: the embeddedness of economic markets in economics », in M. Callon (dir.), *The laws of the markets*, Oxford, Blackwell, p. 1-57.
- Chiapello È. (2012), « La construction comptable de l'économie », in M. Nikitin, C. Richard (dir.), *La comptabilité, la société et le politique. Mélanges en l'honneur du Professeur Bernard Colasse*, Paris, Economica, p. 128-135.
- Chiapello È. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, collection « Repères », Paris, La Découverte.
- Chiapello È. et Gilbert P. (2012), « Les outils de gestion, producteurs ou régulateurs de la violence au travail ? », *Le Travail Humain*, LXXV (1), p. 1-18.
- Christiansen E. 1996), « Tamed by a Rose: Computers as Tools in Human Activity, B.A. Nardi (dir.), *Context and consciousness: activity theory and Human-Computer Interaction*, Cambridge, Ma, MIT Press, p. 174-198.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions.
- Desrosières A. (2008), *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique I*. Paris, Les presses de l'École des Mines.
- Dewey J. (2008), « La théorie de la valuation », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 15, 2008, traduit de l'anglais par A. Bidet (Traduction d'extraits de « Theory of valuation, *International Encyclopedia of Unified Science*, II (4). Chicago, The University of Chicago Press, 1939, p. 1-67).
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), « The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, 48, p. 147-160.
- Engeström Y. et Middleton D. (1998), *Cognition and Communication at Work*, New York, Cambridge University Press.
- Engeström Y. (2001), « Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization », *Journal of Education and Work*, p. 133-156.
- Espeland W. et Sauder M. (2007), « Rankings and reactivity: how public measure recreates social worlds », *American Journal of Sociology*, 113 (1), p. 1-40.
- Espeland W. et Stevens M. (1998), « Commensuration as a Social Process », *Annual Reviews of Sociology*, 24, p. 313-343.

- Eymard-Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Économique*, 40 (2), mars, p. 329-359.
- Eymard-Duvernay F. et Marchal E. (1996), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- Foucault M. (2001), « Subjectivité et vérité », *Dits et Écrits II, 1976-1988*, Quarto Paris, Gallimard, p. 1032-1033 (reproduit de « subjectivité et vérité », *Annuaire du collège de France*, 81^e année, Histoire des systèmes de pensée, année 1980-1981, 1981, p. 385-389).
- Foucault M. (2001), « La fonction politique de l'intellectuel », *Dits et Écrits II, 1976-1988*, Quarto Gallimard, p. 109-114 (reproduit de « Entretien avec Michel Foucault », *politique-Hebdo*, 29 novembre-5 décembre 1976, p. 31-33).
- Foucault M. (1971), *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard.
- Gaulejac (de) V. (2005), *La société malade de la gestion – Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.
- Giddens A. (1984), *The constitution of society*, Cambridge, Polity Press.
- Gilbert P. (1998a), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica.
- Gilbert P. (1998b), « Fonctions implicites et explicites des instruments de gestion des ressources humaines », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1, p. 118-130.
- Girin J. (1983), « Les machines de gestion », in M. Berry (dir.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, CRG-École polytechnique, Rapport pour le ministère de la Recherche et de la Technologie.
- Guibert G. (2011), « Détourner le contrôle ? Le cas de la Fédération des lieux de musiques actuelles », *Sociologies Pratiques*, 22, p. 79-92.
- Hacking I. (2001), *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?*, Paris, La Découverte.
- Langstrand J. et Elg M. (2012), « Non-human resistance in changes towards lean », *Journal of Organizational Change Management*, 25 (6), p. 853-866.
- Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte.
- Lomba C. (2004), « Distinguer un ouvrier d'un employé dans l'industrie : naturalisation et négociations des classifications », *Sociétés Contemporaines*, 2, 54, p. 35-53.
- Lordon F. (2000), « La "création de valeur" comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la "valeur actionnariale" », *L'année de la régulation*, 4, p. 117-165.
- Lorino P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Éditions d'organisation, 3^e éd.
- Lukacs G. (1960), *Histoire et conscience de classe*, Paris, Éditions de Minuit (1^{re} éd. 1922).

- MacKenzie D. et Millo Y. (2003), « Constructing a Market, Performing Theory: The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchanges », *American Journal of Sociology*, 109(1), p. 107-145.
- Merton R.K. (1949), *Social Theory et Social Structure*, New York, Simon & Schuster, The Free Press (traduit en français sous le titre *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, réédité en 1997, Paris, Armand Colin).
- Muniesa F. et Callon M. (2009), « La performativité des sciences économiques », in P. Steiner et F. Vatin (dir.), *Traité de sociologie économique*, PUF, p. 289-324.
- Moisdon J.C. (2007), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? », in R. Teulier et P. Lorino (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, p. 239-250.
- Moscovici S. (1984), *Psychologie Sociale*, Paris, PUF.
- Orlikowski W. (1992), « The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, 3(3), p. 398-427.
- Pharabod A.-S., Nikolski V. et Granjon F. (2013), « La mise en chiffres de soi : Une approche compréhensive des mesures personnelles », *Réseaux*, 177, p. 97-129.
- Porter T. (1995), *Trust in numbers: the pursuit of objectivity in science and public life*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Rabardel P. (1995), *Les hommes et les techniques. Approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- Salais R. (2011), « La donnée n'est pas un donné », *Revue française d'administration publique*, (3), p. 497-515.
- Segrestin D. (2004), « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », *Sciences de la Société*, (61), p. 3-15.
- Vatin F. (dir.) (2009), *Évaluer et Valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- Vatin F. (2013), « Valuation as Evaluating and Valorizing », *Valuation Studies* 1(1), p. 31-50.
- Veziat N. (2011), « Surveiller les professionnels, fichier les clients : étude des contrôles de la Banque Postale », *Sociologies Pratiques*, 22, p. 35-47.
- Wright L. (1973), « Functions », *The Philosophical Review*, 82 (2), p. 139-168.