

LA GESTION COMME TECHNOLOGIE ECONOMIQUE

Eve Chiapello et Patrick Gilbert

La gestion est ce qui anime pour partie les organisations - et tout particulièrement les entreprises-, qui elles-mêmes produisent au quotidien le système économique et les dispositifs marchands (Dubuisson-Quelier, 1999; Cochoy, 1999). Il est impensable de chercher à comprendre l'économie en ne s'intéressant qu'aux marchés et en négligeant les « hiérarchies » (Williamson, 1985; Coase, 1937) et la gestion constitue une partie essentielle de leurs physiologie et structure. La gestion prescrit en effet des formats de l'action, construit une unité d'action dans un collectif de travail, produit de l'action organisée. Certes, on a beaucoup développé en sociologie, mais aussi en théorie des organisations (Cyert, March, 1963), une critique de cette vision unifiée, coordonnée, finalisée de l'entreprise et mis en cause les visions monolithiques, non conflictuelles de celle-ci. Néanmoins, par-delà ces considérations fondées, s'il est possible d'imaginer que ces êtres collectifs que sont les entreprises agissent, ont des intentions, des stratégies, c'est notamment parce qu'elles sont traversées par de la gestion.

La gestion est donc inséparable de cette caractéristique fondamentale de l'économie moderne : le fait que les transactions économiques impliquent majoritairement des personnes morales/bureaucraties/ hiérarchies/organisations - peu importe la façon dont on les désigne. Fille de la bureaucratie, la gestion est marquée par le processus de rationalisation de la modernité décrit par Weber (1964 ; 1971), dont elle est la manifestation la plus évidente en ce qui concerne le fonctionnement des organisations. La gestion est aussi une pratique instrumentée, le gestionnaire faisant usage de nombreux outils et techniques. De sorte que gestion, outils et gestionnaires sont fortement liés dans une « technologie de gestion » (Gilbert, 1998). Même si on aborde la gestion par le commandement, lequel peut sembler de prime abord être uniquement une affaire entre êtres humains non médiée par de quelconques artefacts, il importe de rechercher comment celui-ci est équipé : par la structure de postes, les règles de rémunération, les outils d'évaluation de la performance, des calendriers et des échéances, ... *La gestion est donc une pratique équipée par un ensemble d'outils dont l'articulation est réputée rationnelle.*

Or ces outils n'ont été le plus souvent considérés qu'au travers leur dimension technique, comme des objets inertes. On prétend alors les inscrire dans un univers de pure rationalité : aux « lois économiques » du marché, aux contraintes de l'environnement et aux problèmes de gestion à régler, répondraient des outils mis en œuvre par des décideurs rationnels. Lorsque l'économie s'intéresse à la gestion, elle met l'accent sur cette recherche de rationalité du projet gestionnaire. En particulier, elle entend améliorer la rationalité des décisions en les modélisant par exemple dans le langage de la théorie des jeux ou en contribuant à la construction de systèmes d'aide à la décision. Le Prix Nobel d'économie Herbert Simon, père de la théorie de la rationalité limitée, a ainsi cherché une bonne partie de sa vie à repousser les limites de cette rationalité en promouvant l'intelligence artificielle. La rationalité calculatoire de l'économie se prête en effet à l'automatisation. L'autre dimension du phénomène gestionnaire à laquelle s'intéresse l'économie est celle de la délégation d'autorité et de son contrôle, qu'elle modélise dans le langage de l'agence (Jensen, Meckling, 1976). Lorsque cette théorie est normative, elle vise à définir des contrats optimaux entre « principaux » et

« agents ». Les outils de gestion concernés sont ici les systèmes de rémunération et de sanctions-récompenses, ainsi que les systèmes d'information qui organisent la surveillance des agents. Ces systèmes sont envisagés comme au service de la réduction des coûts d'agence, leur conception est supposée obéir à une rationalité calculatoire, et les comportements des agents sont considérés comme prévisibles et contrôlables une fois encadrés par des outils adéquatement conçus et paramétrés. Selon cette perspective, l'outil de gestion est vu comme neutre : il n'est qu'un moyen d'appliquer ce que veut l'utilisateur (le principal), une courroie de transmission des objectifs venant du haut de la hiérarchie. Cette approche réduit la gestion à une sorte d'ingénierie sociale : à chaque problème correspond une panoplie d'outils à mobiliser. En bon « ingénieur de l'économique », le gestionnaire serait appelé à choisir l'outil approprié au but qu'il poursuit et à la matière qu'il veut transformer. Si le choix est pertinent et l'utilisateur entraîné, alors l'effet visé est supposé obtenu.

La sociologie a beaucoup à apporter pour dépasser cette conception restreinte de la gestion. La sociologie du travail en particulier a été confrontée à la rationalité gestionnaire et a accordé de l'attention aux points de vue de ceux qui ne sont pas gestionnaires et qui sont plutôt ses objets ; elle a mis l'accent sur la pluralité des rationalités possibles, sur les mises en échec récurrentes du projet rationnel. La sociologie permet de s'interroger sur les dimensions non directement rationnelles des actes de gestion : les représentations sociales, systèmes de valeurs, règles du jeu sociales, rapports de force, qui éclairent ces actes, voire les expliquent.

Dans ce foisonnement de travaux sociologiques (Boussard, 2008), quel peut être l'apport spécifique de la sociologie économique ? Il nous semble que celle-ci doit se concentrer sur les éléments pensables par la théorie économique et sur lesquels celle-ci a un discours, afin de continuer son travail de dépassement des représentations de la théorie économique. C'est selon nous sur la compréhension des outils et des techniques de gestion (i.e. sur le cœur rationnel de la gestion) que la sociologie rencontre le plus frontalement les analyses économiques. L'économie laisse en effet bien volontiers l'ensemble des actions « non-logiques » (comme dirait Pareto (1917)) à la sociologie mais souhaite se réserver l'analyse des actions « logiques » et cette logique -en ce qui concerne la gestion- est indissociable du projet technicien et de la construction d'une instrumentation de gestion.

Ce travail de critique de la vision classique des outils de gestion a été entrepris depuis une vingtaine d'années et a généré un courant de littérature dans les champs académiques de la sociologie, mais aussi des sciences de gestion. C'est à ces travaux qui visent à déconstruire les techniques de gestion pour montrer tout ce qui en elles relève du social, du politique et du culturel, et que « le grand partage » permettait d'occulter (Latour, 1991), que nous consacrons le reste de cet article¹. Ces travaux ont en commun de chercher à dépasser la forte orientation fonctionnaliste des études habituellement consacrées à la question de l'instrumentation. Lascoumes et Le Gales (2004b, p. 30) qui proposent une approche analogue pour repenser non la gestion mais l'action publique, rappellent les limites de cette pensée fonctionnaliste :

- « *l'action [gestionnaire] est fondamentalement conçue dans un sens pragmatique, c'est-à-dire comme une démarche politico-technique de résolution de problèmes via des instruments ;*

¹ Nous laissons en particulier de côté les travaux sociologiques qui mettent en scène des outils de gestion sans en faire le cœur de leur analyse ni s'interroger sur ce qui a été déposé en eux. Nous pensons aux nombreux travaux, inspirés notamment par l'approche de Crozier et Friedberg (1977) qui relèvent de ce que Desrosières (2003) appelle les analyses externalistes.

- *on raisonne en termes de naturalité de ces instruments qui sont considérés comme étant « à la disposition » et qui ne poseraient que des questions en termes de meilleur adéquation possible aux objectifs retenus ;*
- *la question de l'efficacité des instruments est la problématique centrale. Les travaux (...) consacrent une grande part de leurs investigations à l'analyse de la pertinence des instruments et à l'évaluation des effets créés ;*
- *face aux lacunes des outils classiques, et toujours dans un but pragmatique, la recherche de nouveaux instruments est très souvent envisagée (...)*

Aux origines de ce questionnement sur les outils de gestion, on trouve, en France, dès les années 1980 les recherches entreprises au sein des laboratoires de gestion des écoles d'ingénieurs (Ecole des Mines de Paris et Ecole Polytechnique). Bien que ses travaux ne se revendiquent pas comme « sociologiques », ils restent des références incontournables. Aussi les évoquerons-nous dans une première partie.

1. Des sciences de l'ingénieur aux outils de gestion

L'inscription dans les écoles d'ingénieurs des premiers travaux questionnant l'évidence de « l'outillage administratif » n'est pas hasardeuse : les écoles d'ingénieurs prennent évidemment au sérieux la technique, et celles qui sont les mieux situées dans l'espace social – celles qui forment en France les élites managériales des grandes industries – peuvent se permettre de s'intéresser à ces objets indignes, relégués habituellement au rang d'une intendance sans intérêt.

Bertrand Collomb, qui fonda en 1972 le Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole polytechnique, qui s'initia très tôt aux arcanes de la modélisation et de la recherche opérationnelle dit avoir vite compris les limites des outils (Colasse, Pavé, 2003). Issu du Centre de Gestion Sociale (CGS) de l'Ecole des Mines de Paris, Michel Berry qui prend sa suite à la tête du CRG en 1974, poste qu'il occupe jusqu'en 1991, a développé une réflexion originale sur les outils de gestion marquée par la parution d'un rapport collectif sur le rôle des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes (Berry, 1983). Ce rapport est venu bousculer la vision selon laquelle la conduite des organisations serait essentiellement affaire de volonté. Il montre que loin d'être un serviteur fidèle, l'outil est un opérateur central et que l'ensemble des outils forme une technologie d'autant plus redoutable qu'elle est invisible. Cette invisibilité est liée au fait que l'imaginaire collectif accorde un poids prépondérant à la volonté des dirigeants et que ceux-ci s'efforcent d'apparaître conformes à cette représentation.

La « technologie invisible » peut avoir des effets nocifs – « d'autant plus implacables qu'on la laisse jouer dans l'ombre » (id., p.5). Il convient donc de s'interroger sur les rôles qu'elle remplit. Quatre rôles sont spécialement analysés :

- La réduction de la complexité, nécessaire pour l'action, rendue possible par « abrégés du bien et du vrai » fournis par les outils de gestion.
- La mise en place d'automatismes de comportements conduisant les individus à faire des choix échappant à leur volonté, voire à leur conscience.
- Spécialisés (par fonctions, par niveaux hiérarchiques) et donc partiels, les outils de gestion participent à une division de la vigilance, ce qui rend chimérique une cohérence globale des choix.

- Un rôle politique : l'instrument intervient dans la régulation des rapports de forces dans la mesure où il les canalise en partie en formalisant les procédures et, par là-même, les comportements.

Les travaux du C.G.S. ont approfondi ce thème. L'ouvrage collectif dirigé par Jean-Claude Moisdon (1997) donne un large aperçu de ces travaux (voir aussi David (1996, 1998)). Ces chercheurs s'inscrivent dans un courant de « recherche-intervention » (Hatchuel, 1994 ; Moisdon, 1984 ; Rolina et Roux-Morin, 2006). Selon cette conception, la réflexion sur les outils de gestion est inséparable de l'intervention sur l'organisation : il existe donc pour eux, un « couplage entre outil de gestion et intervention » (Moisdon, 1997, p. 283). Cependant cette approche est foncièrement limitée. Les chercheurs qui s'en réclament revendiquent d'ailleurs le fait de ne produire que des théories locales, non généralisables, et propres à chaque cas singulier observé. La limite essentielle tient sans doute à l'unité d'analyse (Baumard, 1997) : enclavée dans l'entité organisationnelle, elle prend peu en considération le lien sociétal que l'outil de gestion entretient, à la fois dans sa genèse et dans ses effets.

Nous abordons maintenant des travaux dont l'ambition théorique est plus grande et qui se revendiquent de la sociologie. Une partie de ces travaux a pour caractéristique de s'appuyer très largement sur des travaux sociologiques français non centrés sur la gestion mais réutilisés par des chercheurs (souvent britanniques) pour étudier la question gestionnaire. C'est ainsi que les réflexions de Michel Foucault ou de Bruno Latour ont été appliquées aux outils de gestion. Nous évoquerons également les apports de la sociologie française des catégories et des conventions, dont le destin international est moins glorieux, mais dont l'approche est féconde appliquée à l'appareillage gestionnaire.

On peut considérer qu'il y a deux grandes façons de faire réapparaître le social encastré dans les techniques gestionnaires. La première est plutôt critique et macro-sociologique. Elle se préoccupe des structures sociales fondamentales qui sont actualisées dans les outils de gestion et vise à dévoiler les rapports d'exploitation ou de domination sous jacents à l'instrumentation gestionnaire. La deuxième approche relève plutôt de la sociologie pragmatique (Benatouil, 1999 ; Nachi, 2006) et travaille au niveau micro-sociologique. Elle s'attache à décrire des arrangements locaux. Si elle vise également à dévoiler ce qui dans l'outil est social et politique, elle ne cherche pas à le replacer dans une conception globale de la société ou du système économique et arrête sa description au maillage toujours différent et spécifique des réseaux d'acteurs qui le produisent et le conforment. Nous étudions ces deux approches successivement.

2. Les approches critiques et plutôt macro-sociologiques des outils de gestion

Les outils de gestion étant des techniques au service des cadres et gestionnaires, sont par définition marqués par l'asymétrie des relations sociales dans l'entreprise. Ils doivent permettre selon la formule de Fayol (1918) de « prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler ». Ils incorporent donc les représentations du monde et les valeurs des dominants qu'ils servent tout en les voilant sous un discours de neutralité technique. Plus largement, ils permettent la reproduction du système capitaliste.

Outils de gestion et domination

La recherche critique en management s'est emparée de ces questions (Grey et Willmott, 2005) et s'est appuyée tout d'abord sur le schème marxiste revisité via Braverman (1974) : par

extension de la critique marxiste du taylorisme, ce sont l'ensemble des outils de gestion, dans la mesure où ils répondent à la même volonté de rationalisation, qui peuvent être compris comme destinés à extraire le plus de plus-value possible des processus de travail (cf. par exemple Armstrong (1991) ou Tinker (1991) chez les gestionnaires, ou Buravoy (1979, 1985) chez les sociologues).

Plus récemment, des travaux sur la colonisation ou l'esclavage ont montré le rôle des outils de gestion dans l'exploitation des peuples dominés. Davie (2000) raconte par exemple comment les Britanniques ont obtenu des terres gratuitement des indigènes des Iles Fidji en leur prêtant de l'argent pour rembourser une prétendue dette réclamée à coup de vaisseaux de guerre par les Etats-Unis. En faisant comme si la dette américaine était réelle, les Britanniques l'ont transformée en véritable dette comptable (via un prêt devant être remboursé). Une fois le compte établi par la force, la réclamation annuelle du remboursement ne se présentait plus que sous l'apparence du droit et de la technique la plus neutre (voir aussi Tyson et al., 2004 sur les outils de gestion de la main d'œuvre dans les plantations esclavagistes).

La recherche de langue anglaise s'est également saisie du cadre d'analyse bourdieusien pour montrer comment des groupes sociaux relativement uniformes en termes d'habitus s'appuient et promeuvent certaines techniques de gestion dans leur lutte contre d'autres groupes pour la domination d'un champ (par exemple le champ bancaire en Chine pour Xu & Xu (2008)). La maîtrise d'une technique de gestion se présente ici comme un capital culturel sur lequel des groupes peuvent s'appuyer pour promouvoir leurs intérêts. L'accession aux positions de pouvoir nécessite ensuite la maîtrise de ces mêmes techniques et l'acquisition d'un certain capital culturel qui n'est pas donné à tous, ce qui entretient ensuite un différentiel favorable à la reproduction de la domination d'un groupe.

Le cadre théorique de l'économie de la régulation a aussi pu être mobilisé pour montrer les liens entre une instrumentation de gestion et une forme de domination. Ainsi, Lordon (2000) analyse-t-il 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. Il défend l'idée qu'il faut relier l'évolution de l'instrumentation de gestion à celle du régime de gouvernance des entreprises, lui-même inséparable d'un nouveau régime macro-économique centré sur les marchés financiers. Entrant dans le cœur du calcul de l'EVA, il montre également 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.

Mais les outils de gestion ne se contentent pas de favoriser l'exploitation économique, ils incorporent puis reproduisent les représentations des dominants qu'ils imposent à tous. Boussard (2001) offre ainsi une analyse éclairante des indicateurs de gestion, en se concentrant sur ceux qu'elle appelle les « indicateurs prégnants », ceux qui focalisent

l'attention dans les organisations, dont tout le monde parle en bien, comme en mal, par opposition aux innombrables « indicateurs inertes » dont regorgent les systèmes d'information. Elle montre que les indicateurs prégnants sont d'excellents analyseurs des structures politiques et cognitives des organisations. Ils mettent en effet en lumière les représentations des groupes dominants de l'organisation quant à ce qui est essentiel à son succès, ces éléments étant évidemment maîtrisés par ces mêmes groupes, dont la contribution au bien commun se trouve, de ce fait même, sans cesse célébrée.

Le cas des Caisses d'allocations familiales (CAF) et de leur indicateur du « stock retard » est idéal pour illustrer ce phénomène. Cet indicateur qui mesure le nombre de dossiers non encore traités par le service qui instruit les dossiers de demande de prestations est considéré comme la mesure idéale de l'efficacité de la Caisse et la rumeur (non confirmée par les recherches de la chercheuse) affirme que les caisses sont classées et évaluées sur la base de cet indicateur au niveau national. Or, le stock-retard ne rend pas compte du temps d'attente subi par un ayant droit pour toucher ses prestations, car, d'une part, le service de traitement des dossiers n'est pas le seul responsable des délais (il faut aussi tenir compte du service qui verse les allocations par exemple), et, d'autre part, ce service est poussé par le choix de cet indicateur de gestion à renvoyer rapidement aux administrés les dossiers incomplets pour les sortir de la liste d'attente, ce qui induit parfois plusieurs allers et retours de courriers coûteux en temps, alors qu'un contact téléphonique aurait été plus rapide. Par ailleurs, le travail plus qualitatif d'écoute et de recherche de solution globale pour les ayants-droits, fourni par les assistantes sociales est nié. L'analyse du système social de la CAF montre que l'indicateur du stock retard est soutenu par les employés faiblement qualifiés mais très syndiqués du service de traitement industriel des dossiers et que sa prégnance est liée à une domination de ce groupe social dans l'organisme. L'indicateur reproduit ainsi une représentation de l'activité de la Caisse qui valorise le service politiquement dominant, en lui attribuant la responsabilité principale dans la performance de l'organisation globale. Quant aux services dont la performance n'est pas représentée dans l'indicateur prégnant, ils se sentent niés et opprimés.

Colette et Richard (2000) ont montré pour leur part que selon la nature du groupe dominant dans un système économique, les choix comptables ne sont pas les mêmes. Ainsi, le solde comptable qui représente le résultat de la firme était le résultat de l'Etat dans le système soviétique, le résultat du personnel dans le système autogestionnaire yougoslave et il est le résultat de l'actionnaire dans les pays capitalistes. Dans chaque cas, c'est le groupe dominant qui est réputé destinataire du surplus dégagé par la firme, une fois payées les autres parties prenantes. Là encore, le rendu de comptes sous ces formats imposés présente comme naturel le fait que le résultat de la firme soit, dans nos pays, le résultat de l'actionnaire.

Les représentations des groupes dominants des organisations formatent ainsi les outils de gestion qui y sont utilisés. Cependant, il n'est pas toujours facile de faire un lien entre l'imposition de leurs représentations du monde et la reproduction de leur domination ou un intérêt caché à dévoiler que l'analyste doit rechercher. Ezzamel et al. (2007) ont ainsi mis en évidence, sur le cas de la Chine communiste, le rôle que joue l'idéologie dominante dans la sélection des pratiques comptables acceptables : c'est ainsi que le principe de prudence comptable a été banni de la comptabilité à l'époque de Mao. Ce principe se traduit concrètement par l'usage de provisions pour risques et dépréciation qui viennent diminuer le résultat en considérant comme coût immédiat des moins-values potentielles. Ces pratiques de provisionnement avaient été érigées comme le symbole de la malhonnêteté des capitalistes qui étaient réputés s'en servir pour masquer le niveau des profits réels et cacher l'exploitation dont les travailleurs faisaient l'objet. Dans un pays converti au communisme, de telles pratiques ne pouvaient plus avoir lieu car, l'exploitation ayant été abolie, il n'y avait plus

rien à cacher. L'exclusion du champ des possibles des provisions le fut donc pour des raisons essentiellement idéologiques. Si cette exclusion a contribué en partie à reproduire le système de représentation dominant, il est en revanche difficile de la lier à des effets matériels directs. En effet, les manipulations comptables que permettent les provisions et qu'il fallait abolir n'ont pas cessé pour autant : elles étaient destinées cette fois à faire apparaître des réalisations conformes aux objectifs du plan. Les comptes pouvaient donc bien continuer à « cacher » des choses, mais selon des techniques comptables différentes, sélectionnées conformément au régime idéologique.

Il est également possible de considérer que certains outils de gestion sont fonctionnels par rapport à certains systèmes d'actions qu'ils rendent possibles et donc reproduisent, sans pour autant les concevoir comme le jouet des intentions des groupes dominants, qui se trouvent, autant que les groupes dominés, soumis à leur logique. Bryer (2000) a ainsi montré qu'il est possible de lier l'évolution des mentalités économiques et celle des calculs comptables et qu'il existe une signature comptable du capitalisme : le calcul de la rentabilité des capitaux investis. Sans le calcul en capital expliquait déjà Weber (1971, 1991), il n'y a pas de capitalisme. Ce mode de calcul est donc consubstantiel à l'économie capitaliste (Chiapello, 2007).

Boltanski et Chiapello (1999), partant d'une analyse des discours normatifs de management, considèrent quant à eux que les outils et pratiques de management sont encastés dans des modèles d'action normatifs et des représentations du monde économique partagés, à une époque donnée, par les différents acteurs de la sphère économique : « l'esprit du capitalisme ». Or l'esprit du capitalisme d'une époque est une forme de modération morale, au contenu historiquement variable, des pratiques lucratives qui se trouvent encadrées par des normes de comportement. Les outils sont nécessaires car ils instrumentent les règles du jeu (les épreuves centrales) et contraignent l'action de tous, dominants comme dominés. Selon cette approche, si les outils de gestion agissent pour instrumenter un compromis social et ne sont donc pas au service exclusif des dominants, ils n'en permettent pas moins la poursuite du processus d'accumulation capitaliste, car est ainsi facilité l'engagement de ceux qui n'en sont pas les premiers bénéficiaires (voir aussi Bourguignon & Chiapello (2005), Berland & Chiapello (à paraître) pour des applications de ce modèle aux systèmes d'évaluation de la performance ou au contrôle budgétaire).

Les travaux que nous venons d'évoquer, quoique se revendiquant de cadres théoriques variés tendent tous à retrouver au cœur de la technique gestionnaire, soit la marque de la domination d'un groupe social donné, soit son enrôlement par la logique capitaliste qu'elle instrumente et facilite. Nous évoquerons maintenant un autre courant de la critique des outils de gestion, inspiré des travaux de M. Foucault, qui, s'il inscrit aussi ces outils dans la problématique du pouvoir, réfléchit plus sur la forme d'exercice de ce pouvoir qui s'impose à tous que sur l'identification des intérêts ou du système qu'ils servent.

Aspects disciplinaires des dispositifs de gestion

Ces travaux prennent appui sur le projet de rationalisation qui est au cœur des outils de gestion. Ainsi, Girin (1983) s'est-il demandé s'il ne fallait pas plutôt parler de « machines de gestion » plutôt que d'« outils de gestion ». Les cadres d'entreprise apparaissent en effet bien souvent au service du système de gestion qu'ils doivent alimenter, maintenir et servir. Ils sont loin d'être servis et libérés par les machines qui leur échappent et les contrôlent. Elles ne sont pas « à leur main » comme ce serait le cas avec des « outils ». Le processus de rationalisation qui enrégimente tous les travailleurs a donc atteint le salariat supérieur grâce aux machines de gestion. Dans cette même veine, Gilbert et Leclair (2004) ont montré que, sous un masque de modernité, les progiciels de gestion intégrés² poursuivent la quête d'une rationalisation intégrale des fonctionnements de l'entreprise. Ils poussent à sa limite, avec les fabuleuses capacités de calcul maintenant disponibles, le projet taylorien d'une optimisation généralisée. Celle-ci n'est plus réalisée au sein de l'organisation, mais imposée par les « best practices » qu'incorporent les applications informatiques.

L'usage d'un cadre d'analyse foucauldien permet de doter ce type d'analyse d'une profondeur historique. Les outils de gestion apparaissent alors comme la manifestation du développement historique de la « société disciplinaire », ou, si l'on suit Deleuze (1990), de la « société de contrôle » qui lui fait suite et qui est plus pénétrante, car elle peut se dispenser pour partie des institutions d'enfermement tout en maintenant un contrôle individualisé des personnes. Porté par le succès américain de la « *French Theory* » (Cusset, 2003), le point de vue foucauldien sur la gestion s'est développé d'abord dans la littérature anglo-saxonne au sein des « *critical studies in management* », avant de donner lieu à des productions théoriques en France.

Surveiller et punir de Michel Foucault, paru en 1975, a particulièrement marqué les esprits. S'intéressant au système carcéral, Foucault fit de celui-ci une des figures exemplaires de notre modernité et de la multiplicité de ses systèmes de contrôle. Le mythe d'une société qui assure le contrôle parfait des individus trouve sa figure emblématique dans le Panopticon, dispositif disciplinaire destiné aux prisons. « Être vu sans jamais voir, voir sans être vu », tel est le principe général d'une société de discipline dans laquelle le simple fait de se savoir surveillé exerce un effet de contrôle. Celui-ci s'applique non par une contrainte humaine directe, mais par une architecture spécifique qui s'appuie sur les lois de l'optique. A l'ère de la cybersurveillance et d'une idéologie de la transparence, le Panopticon, est un symbole commode, permettant d'opposer deux images simples : celle du gestionnaire (le surveillant) et celle du surveillé (l'employé docile).

Certains sociologues des organisations font référence au Panopticon, mais surtout pour faire image, évoquant par exemple la « tentation panoptique » des promoteurs de systèmes d'information (Pichault ; 1990, p. 185 ; Segrestin, 2004, p. 312), ou encore le « mythe panoptique » des concepteurs de progiciels de gestion intégrés. Il s'agit chez ces auteurs d'une menace improbable, non d'une réalité présente. Poster (1990), un spécialiste américain de l'étude des médias électroniques, va beaucoup plus loin évoquant non un épouvantail mais une réalité perceptible : le « superpanopticon » dans lequel nous plongerions les technologies de l'information, consacrant à la fois l'accumulation d'informations sur les agents et la possibilité de supervision directe de leurs actions, mais aussi de leur subjectivité.

² Il s'agit d'applications informatiques vendues à grande échelle (des produits logiciels), qui couvrent une large partie des fonctions de l'entreprise (comptabilité, finances, ventes, gestion des ressources humaines...) et prétendent donner une vue complète de celle-ci..

Puisant à la même source, Townley (1993) propose un renouvellement de l'approche de la gestion des ressources humaines, considérée comme une technologie de pouvoir, comportant des éléments de contrôle et de surveillance des salariés. La sélection, l'évaluation individuelle, les classifications d'emplois et la formation du personnel sont vues comme des pratiques visant à rendre les comportements individuels prévisibles.

Dans la même veine, Sewell (1998), qui s'intéresse plus spécifiquement à l'identification d'un nouveau modèle de contrôle des processus du travail en équipe, relève que, faisant émerger une superstructure de surveillance, les nouvelles technologies de la communication satisfont bon nombre des principes de fonctionnement du Panopticon de Bentham. Cependant, précise-t-il : « nous devons reconnaître que la discussion du Panopticon par Foucault n'est qu'une infime partie du travail qu'il a produit pendant une période de trente ans » (Sewell, 1998, p.404). En effet, la référence constante et unique au Panopticon pourrait bien constituer aussi une forme d'impasse, car, comme Starkey (2005) l'a souligné, le risque est de voir des panopticons partout .

Chez Foucault, l'analyse des relations de pouvoir va bien au-delà du seul modèle du Panopticon. Différents concepts qu'il a forgés (savoir/pouvoir, discipline, biopolitique, gouvernementalité...) visent à expliquer les nouveaux modes de contrôle qui répondent à une logique inédite de décentralisation des pouvoirs étatiques – le passage de la souveraineté à la gouvernementalité – et affectent l'ensemble de la vie sociale (médicalisation, criminalisation, judiciarisation, urbanisation...). L'étude de l'instrumentation de l'action publique révèle une théorisation du rapport gouvernant/gouverné. Dans le cadre d'analyse du savoir-pouvoir, tout pouvoir tend à créer des savoirs spécifiques qui lui permettent de s'exercer. Non seulement le savoir est source de pouvoir mais le pouvoir est source de savoir. Il faut donc apprendre à voir derrière les savoirs gestionnaires et les techniques qui les incorporent, apparemment recouverts de la neutralité de la science et de l'objectivité, les pouvoirs qui les ont créés.

Les travaux de Rose et Miller (2002) illustrent ce thème en proposant une lecture foucauldienne des problématiques de gouvernement : pour gouverner, l'Etat doit connaître ce qu'il gouverne. Cette connaissance s'acquière via le recours à des technologies calculatoires et/ou évaluatrices qui permettent de construire une « représentation » qui soit stable, comparable et analysable. En revanche, cette représentation, en ce sens qu'elle est sciemment construite à des fins précises de gouvernement, ne peut pas être considérée comme une simple représentation du réel : la réalité elle-même est transformée et sa représentation marquée par l'intention. Par ses caractéristiques subjectives, elle est ainsi une nouvelle manifestation du pouvoir exercé par l'Etat (ou une de ses entités intermédiaires) sur les individus. Ces thématiques sont développées par Loft (1986) qui montre que, pendant la 1^{ère} Guerre mondiale, l'Etat a promu des méthodes de calcul des coûts afin de pouvoir mieux contrôler les activités des entreprises privées et notamment les prix auxquels celles-ci vendaient leur marchandises. La volonté de contrôle a donc abouti à la création de savoirs particuliers.

La démarche généalogique et archéologique de Foucault, replace les techniques dans leur cadre d'existence socio-historique. Dans ces travaux, les outils de gestion sont des marqueurs de l'évolution des formes de gouvernementalité et doivent être référés à des transformations idéologiques de la société (cf. Kearins et Hopper, 2002 ; Pezet, 2005 pour une revue).

Hoskin et Macve (1988) suggèrent ainsi que l'invention des pratiques de gestion qui ont conduit au succès de certaines compagnies de chemin de fer aux Etats-Unis doit être mise en rapport avec une révolution pédagogique introduite à l'Académie militaire de West Point. Un système de suivi individualisé de chaque étudiant dans chaque matière mais aussi sur le plan

des comportements hors de la salle de classe via des inscriptions individualisées aurait laissé des marques indélébiles sur les élèves qui y ont été soumis et qui, socialisés dans ce système, l'ont reproduit ensuite dans le monde des affaires. Dans ce travail, la transformation des pratiques de gestion prend sa source dans une transformation des modes de contrôle des étudiants et ce qui est en jeu est plus une évolution globale de la société vers un modèle disciplinaire que le résultat d'une intention de pouvoir du groupe dominant.

Dans la même perspective théorique, Miller et O'Leary (1987) avancent l'hypothèse selon laquelle la diffusion de l'utilisation de « coûts standards » (qui sont des coûts prévisionnels institués comme normes de référence et donc vis-à-vis desquelles on peut juger des réalisations) au début du XX^e siècle doit être considérée comme le signe de la progression de la société disciplinaire et doit - pour être comprise pleinement- être reliée à l'obsession de la même période pour l'efficacité nationale et au développement de l'hygiénisme.

Les différents travaux que nous avons évoqués dans cette deuxième partie partagent la même posture qui consiste à replacer les techniques de gestion dans des cadres socio-politiques larges (le capitalisme, une évolution des formes historiques de gouvernement, la transformation des régimes de régulation économique, les rapports de domination de classes, l'idéologie dominante) ou moins larges (la domination au sein d'une organisation d'un groupe social donné, le développement de la discipline panoptique imposée à certains salariés, les rapports de concurrence au sein de sous-champs du champ économique). A chaque fois, l'outil de gestion est conçu soit comme le résultat d'un projet intentionnel de contrôle et de discipline au profit de la domination d'un groupe, soit comme l'expression d'une fonction systémique permettant la reproduction ou la régulation d'un système, que celui-ci soit ou non rapporté à des intérêts. Nous pourrions résumer grossièrement ces approches en disant qu'elles partagent le slogan selon lequel, « malgré ses apparences, en fait, l'outil n'est pas neutre », au sens où il porte en lui un projet de contrôle.

Nous évoquons maintenant des travaux, dont la posture est différente et plus micro-sociologique, qui étudient des objets techniques concrets, afin de voir en quoi, jusque dans leurs caractéristiques les plus techniques, ils sont le produit d'histoires singulières qui ne peuvent être ramenées aux schèmes globaux étudiés jusqu'ici. Il importe alors de suivre concrètement, comme le propose la sociologie pragmatique, les opérations de construction, les représentations et systèmes de contraintes dans lesquels sont pris les producteurs des outils de gestion, la nature des arbitrages et des compromis qui ont dû être faits pour rendre possible le fonctionnement de l'objet technique dans un contexte social donné. Si, bien sûr, la question du pouvoir n'est pas absente de ces approches, elle est loin de dominer le système d'interprétation.

3. Les approches pragmatiques et plutôt micro-sociologiques des outils de gestion

Nous étudierons successivement deux courants sociologiques qui ont fécondé la réflexion sur les techniques de gestion : la sociologie de l'innovation développée autour de B. Latour et M. Callon et la sociologie des catégories et des conventions autour de L. Boltanski, L. Thévenot et A. Desrosières. Nous faisons retour pour finir sur certains usages des travaux de Foucault qui s'intéressent moins à la progression de la société disciplinaire qu'aux instruments de gouvernement en situation.

Les apports de la sociologie de l'innovation

Si l'outil de gestion relève du champ de l'innovation (ce qu'affirment les consultants en entreprise qui poussent sans arrêt les dirigeants à mettre en œuvre les outils les plus récents), alors, il peut être profitable de l'aborder à travers la grille d'analyse de la sociologie de l'innovation et de chercher à identifier, à la suite d'Akrich, Callon et Latour (1988), à quoi tient le succès des innovations (Alcouffe, Berland & Levant, 2008). L'introduction des non-humains dans la théorie sociologique est certainement l'un des apports les plus féconds de ce courant théorique. Elle repose sur un principe de traitement symétrique des acteurs humains et non-humains, en refusant la distinction entre ce qui est social et ce qui est naturel. Appliquée aux outils de gestion, ce cadre d'analyse nous incite à ne pas étudier l'objet technique séparé de son contexte mais à prendre ensemble le tissu continu des interactions entre humains et non-humains. Il faut envisager l'ensemble des dispositifs et considérer que les systèmes à analyser sont des chaînes d'association entre humains et non-humains.

Cette approche ouvre la voie à des descriptions novatrices, comme dans l'exemple des différents dispositifs socio-techniques destinés à éviter une mort au volant grâce à l'usage de la ceinture de sécurité, analysés comme autant de façons de distribuer le poids moral entre la part humaine et non humaine. Lorsque le conducteur est seul responsable de l'enclenchement de sa ceinture, il porte seul le poids moral mais celui-ci peut être pris en charge pour partie par le véhicule qui allume un voyant pour rappeler au conducteur son devoir, jusqu'à des dispositifs où il devient impossible de démarrer sans ceinture attachée. Comme le dit Latour (1993), à la suite de cette description : « nous admettons fort bien que les techniques soient le prolongement de nos organes. Nous savions qu'elles étaient la démultiplication de la force. Nous avons simplement oublié qu'elles étaient aussi la délégation de notre morale. (...) La ceinture de sécurité n'est pas technique, fonctionnelle ou amoral. Au moment du danger, elle deviendra, au contraire, plus morale que moi, c'est même pour cela qu'elle fut mise en place. Dès que je freine brusquement, elle me retient de faire un malheur, et de malheureux orphelins » (p.32).

Ce genre d'analyse est évidemment applicable aux outils de gestion. Les logiciels en particulier regorgent d'impositions de procédures que l'utilisateur est obligé de suivre pour faire fonctionner l'ensemble. On peut analyser ces procédures comme des dispositifs de contrôle et de domination - ce que nous engageant à faire les cadres théoriques évoqués dans la partie précédente-, mais aussi comme des dispositifs de répartition du travail et de la moralité entre l'homme et la machine, indissociables d'une redéfinition permanente des rôles respectifs de l'humain et du non-humain. Selon les arrangements, ce n'est en effet pas le même être humain qui est sollicité, ni les mêmes dispositions, compétences ou intérêts, comme dans cet autre exemple du porte-clés d'hôtel alourdi pour être laissé à la réception (Latour, 1993). Lorsque le client est prié par un panneau de rapporter la clé à l'hôtelier, c'est son sens moral ou de la discipline qui est sollicité. Lorsqu'il est motivé par le caractère encombrant de la clé à la rapporter, il n'obéit plus à la demande de l'hôtelier qui lui a été transmise. Il se défait simplement d'une chose qui encombre et déforme ses poches. C'est son égoïsme qui a été sollicité. « Ce n'est plus le même énoncé, ce ne sont plus les mêmes clients, ce n'est plus la même clé et ce n'est plus totalement le même hôtel » (p. 50). Cet exemple de la clé d'hôtel permet de comprendre un autre concept central de cette sociologie : celui de traduction. Avec le lestage de la clé, l'ordre initial de rapporter la clé à la réception n'a pas été transmis à la clientèle, il a été *traduit* dans un dispositif technique.

La sociologie de l'innovation récuse donc les distinctions entre la Technologie et la Société. Latour (1987) suggère que la théorie de l'acteur-réseau nous permet d'éviter les pièges de la «

naturalisation » (une rationalité scientifique), de la « socialisation » (constructivisme ou cognition sociale), et de la « textualisation » (déconstruction). L'intérêt de cette position est de donner un statut théorique plus affirmé à la dimension matérielle de la vie sociale. Par ailleurs, les acteurs sociaux ne sont plus définis à partir de leur essence naturelle ou artificielle, mais uniquement à partir de la façon dont ils se comportent. C'est ce qui permet de considérer qu'une ceinture de sécurité est « morale », alors que la morale est un attribut classiquement réservé à l'être humain.

Si le fait scientifique, la science toute faite se présentent comme donnés et univoques, c'est que les bagarres, les débats sont derrière eux. La science en train de se faire est autrement plus animée (Latour, 1989). De même, le projet technique est fait de doutes, d'incertitudes, de paris sur l'avenir et sans un engagement total des acteurs, il risque de mourir de faiblesse (Latour, 1992). Les humains lui retirant leur soutien, leur vitalité, la technique perd ce qu'elle possédait d'humanité pour cesser d'exister. Ce propos peut, sans trop de difficultés, être étendu aux techniques de gestion et à leurs outils. La vie des organisations est ainsi régulièrement traversée par des projets instrumentés, qu'il s'agisse de la transformation des systèmes d'informations, ou de l'acclimatation de techniques de GRH comme l'entretien annuel ou la gestion des compétences. Ces projets « techniques » parviennent à s'imposer non par l'évidence de leur rationalité et supériorité technique mais à l'issue d'un intéressement et d'un enrôlement des acteurs. Lorsque ce processus est réussi, le dispositif technique fini par être considéré comme un « point de passage obligé » (Callon, 1986). L'intéressement – i.e. l'ensemble des stratégies que déploient les différents acteurs pour rallier les autres acteurs autour d'objectifs partagés – exige l'interprétation des intérêts de ceux que l'on veut enrôler. Mais pour durer, l'intéressement doit surtout parvenir à transformer et à redistribuer les intérêts. La technique ne prend forme que par les interventions et les traductions des acteurs dans l'organisation. Les outils élaborés hors de l'entreprise (progiciels, méthodes toutes faites promues par les consultants par exemple) n'y entrent donc pas aisément.

Ces idées ont inspiré une série de recherches portant sur la construction des dispositifs de gestion (Oiry, 2003) ainsi que sur leur appropriation (Godowski, 2003 ; Rocher, 2007 ; Devreton, 2007).

Un travail exemplaire réalisé par Muniesa (2005) analyse comment, à la Bourse de Paris, la transition de la crie vers le marché automatisé a été rendue possible dans les années 1980. Un logiciel de cotation électronique importé initialement du Canada a remplacé la cotation en présence. L'« enrôlement » des différents acteurs (banquiers, agents de change) a été assuré grâce à une « traduction » de leurs intérêts, modes d'actions et représentations dans la structure même du logiciel. Ainsi, les agents de change ont obtenu une identification électronique des acteurs sur le marché qui leur a permis, pendant une première période (cette possibilité a depuis été supprimée), de garder une vision personnalisée du marché. De même, ils ont gardé la mainmise sur la transmission au logiciel des ordres d'achat ou de vente de leurs clients, , alors que la possibilité technique pour une entreprise de passer elle-même ses ordres risquait de les court-circuiter. Les acteurs ont donc dû négocier et traduire dans ce nouvel objet technique à la fois les fonctions des agents de change et celles des banquiers. Malgré les plans sociaux qui n'ont pu être totalement évités dans les charges des agents de change, ce changement technique a plutôt été une réussite du point de vue de sa gestion sociale. D'un côté, une réponse positive a été apportée aux attentes des banques et aux investisseurs et, de l'autre, les courtiers ont pu continuer conserver une place sur le marché. Ils ont dû changer leur façon de travailler, mais ont gardé leur fonction d'interface entre les donneurs d'ordre et le système de cotation.

Oiry et Sulzer (2002) ont étudié quant à eux le processus de construction d'un outil de gestion visant l'individualisation du rapport salarial : le « référentiel de compétences » (liste des compétences requises pour un emploi). Ils ont remis en question l'idée, très répandue, selon laquelle les référentiels de compétences seraient d'autant plus « utiles » qu'ils seraient « objectifs », c'est-à-dire reflèteraient le travail « réel ». A l'opposé de cette position normative, ils montrent au contraire qu'un référentiel de compétences trouve ses usages potentiels dans l'intensité des traductions qui ont été opérées, par une succession d'acteurs, afin de réinjecter du social tout au long de son élaboration.

Nous allons aborder maintenant un autre courant récent de la sociologie française qui partage la même inspiration pragmatique que le courant précédent. Les situations sociales y sont approchées par l'analyse de ce que font les acteurs en situation, sans chercher à les projeter dans des structures *a priori*, souvent macro-sociologiques (champs ou rapports de production) ou à les affubler de descripteurs essentialistes.

Les travaux provenant de la sociologie de la catégorisation

La sociologie de la catégorisation s'intéresse aux opérations nécessaires pour créer des catégories d'analyse ou de pensée. Ainsi en est-il des classifications et nomenclatures utilisées par tous les outils de gestion. Partant du principe que l'espace des choses ou des êtres à classer est constitué uniquement de cas particuliers, cette sociologie s'interroge sur les opérations nécessaires au rapprochement de deux êtres singuliers sous un certain rapport. Cette opération peut être considérée comme « une mise en équivalence » (Boltanski et Thévenot, 1991). Deux êtres classés dans la même catégorie sont considérés par le classificateur comme « équivalents » sous le regard d'un critère jugé déterminant. Faisant ce rapprochement, le classificateur ignore par le même mouvement tout ce qui s'oppose à leur réunion. Ainsi, une classification selon les métiers exercés ignore-t-elle la question du sexe, de l'âge, de l'origine géographique, des composantes de la personnalité, du lieu d'exercice etc. L'analyse des classifications utilisées par les outils de gestion, des critères utilisés et des éléments laissés dans l'ombre, nous informe donc sur les représentations du monde à gérer qui sont incorporées dans les outils ou plus précisément sur les critères qui organisent l'espace de pensée du gestionnaire.

L'un des travaux fondateurs de ce courant est celui de Desrosières et Thévenot (1988) sur les nomenclatures des catégories socio-professionnelles de l'INSEE (CSP puis PCS). Dans le jeu des classifications multiples auquel sacrifient les gestionnaires, les catégories socio-professionnelles occupent une place centrale. Ces auteurs montrent que l'élaboration de la nomenclature des C.S.P. s'est nourrie de catégorisations développées dans d'autres arènes sociales. Plusieurs classifications, relevant de représentations différentes de l'espace social, ont été produites au cours du temps. La dichotomie entre salariés et non-salariés apparaît par exemple assez tardivement comme critère déterminant et n'a pu être élaboré que grâce à la construction d'un droit du travail permettant d'équiper cette différence. Les classifications les plus anciennes, distinguant les métiers tendaient en effet à mettre dans la même catégorie les patrons et les ouvriers. L'identification de la hiérarchie au sein du salariat est encore plus tardive et doit être reliée au développement des conventions collectives et des dispositifs internes de gestion du personnel (identifiant plusieurs niveaux d'emplois dans la fonction publique comme dans les entreprises avec la hiérarchie ouvriers, employés-agents de maîtrise, cadres). Ces catégories ont ensuite été stabilisées par la loi ou par des accords professionnels (conventions collectives). Les classifications sont nourries de l'ensemble de ces processus

politiques et sociaux et résultent donc de compromis, qui bien que non arbitraires (car le produit de rationalités agissantes dans des contextes spécifiques), n'en sont pas moins conventionnels.

Ces travaux sur la catégorisation ont contribué à la mise en perspective sociologique de la comptabilité. Eyraud (2004) a développé deux exemples, appuyés sur des enquêtes de terrain, celui de la réforme comptable des entreprises chinoises à partir de 1993 et celui de la réforme de la comptabilité budgétaire française. Elle montre en particulier que le cadre comptable communiste chinois repose sur une toute autre définition de l'entreprise que le cadre comptable des pays capitalistes. L'entreprise communiste assume ainsi les coûts de production de la force de travail au sens large (écoles, garderies, services sociaux divers,...). La comptabilité communiste tend à internaliser tous ces coûts, qui sont laissés à la charge de la collectivité et de l'impôt en pays capitaliste. C. Eyraud en déduit que « la définition de ces internalités et externalités est donc à la fois inscrite dans, et produite par, les documents et catégories comptables. » (p. 34). Le nouveau cadre comptable chinois participe selon elle du développement d'un nouvel esprit de calcul. L'entreprise capitaliste y est en effet conçue comme une entité autonome économiquement, contrairement à l'entité communiste qui n'est qu'une subdivision de gestion dans un grand tout. Les systèmes de catégories sont donc le produit de certaines conceptions du social ou de l'économie qu'elles contribuent à faire exister. En effet, les nouvelles catégories transforment les représentations des acteurs qui y accrochent des procédures et systèmes de décision produisant des effets. C'est ainsi que la transformation des modes de comptabilisation en Chine a fait apparaître de nombreuses entreprises comme déficitaires et entraîné leur fermeture, source de licenciements et souffrances humaines.

Ces travaux francophones ont leur pendant américain avec le travail de W. Espeland et de ses co-auteurs. Une certaine forme de mise en équivalence, ou de comparaison entre des situations hétérogènes, faisant appel à des conventions, est analysée par Espeland et Stevens (1998) sous le vocable de « commensuration ». La commensuration est un processus qui conduit à la comparaison des qualités de différentes entités en fonction d'une métrique commune. Transformant des qualités en quantités, des différences en grandeurs, la commensuration permet de réduire et de simplifier des informations disparates, les convertissant en chiffres qui pourront être comparés. Les analyses coûts-bénéfices, les calculs d'utilité, les prix, les procédures de vote, les calculs de scores sont autant de modalités de commensuration. La commensuration est une technique d'inclusion car des qualités disparates sont prises en compte et comparées, mais indissociablement également d'exclusion, car ce qui n'est pas « commensuré » (pris en compte par exemple parmi les coûts dans un calcul coût-bénéfice) n'existe pas. La commensuration néglige certaines informations et ré-organise ce qui reste sous une nouvelle forme. Elle peut de ce fait produire des entités nouvelles à l'instar des pratiques administratives qui créent ce qu'elles prétendent décrire (des catégories professionnelles, des bénéficiaires de prestations sociales...) (Hacking, 2001). Ainsi, nous disent Espeland et Stevens (1998, p.37), désigner des niveaux de productivité modale ou optimale à partir desquels les travailleurs pourront être comparés contribue à construire des êtres organisationnels, tels que le « travailleur moyen » ou le « travailleur idéal ». La commensuration est très utile à l'action car elle permet de combiner, de hiérarchiser et d'arbitrer entre des éléments contradictoires : elle est de ce fait à la base de tous les outils d'aides à la décision, et d'évaluation de la performance utilisés par les gestionnaires.

Un travail plus récent consacré aux *rankings* et autres palmarès développe l'argument en l'appliquant à un objet technique managérial (Espeland et Sauder, 2007). De tels classements

servent en fait de système d'évaluation de la performance des éléments classés (dans le cas étudié, des « law schools » américaines). Les effets de la commensuration y sont développés et notamment le fait de rendre non pertinent un vaste ensemble d'information tout en imposant à ce qui reste une forme unique qui n'est pas sans conséquences. L'hétérogénéité et la multidimensionalité du travail des « laws schools » disparaît, la seule différence qui reste est en fait créée de toute pièce : c'est celle du rang.

Ce travail permet d'explorer également les conséquences sociales de ces pratiques de quantification. Des effets de prophéties auto-réalisatrices sont mis en évidence: le bon classement d'une école renforce sa notoriété et son image et donc sa capacité à lever des fonds, à obtenir des subventions, à attirer les meilleurs étudiants, à leur assurer de bons salaires offerts à la sortie, etc. Les classements tendent donc à entretenir voire à renforcer les positions des premiers de la liste. Les deux chercheurs montrent également les effets de ces classements sur les politiques des écoles : développement des bourses au mérite (pour attirer les meilleurs étudiants qui font monter les classements) au détriment des bourses sur critères de ressources ; standardisation des programmes et suppression des missions spécifiques non prises en compte par les *rankings* ; transformation du travail des services de placement qui cherchent à « caser » les étudiants rapidement et au meilleur salaire plutôt que de les aider à trouver un poste qui leur convienne ; accroissement considérable des effectifs et des budgets de communication externe au détriment d'autres types d'investissement ; stratégies destinées à manipuler les indicateurs (inscription d'étudiants moins bien évalués selon des tests standardisés dans des programmes qui permettent de les sortir des classements, recherche de candidatures tous azimuts afin d'augmenter artificiellement les taux de sélection,...). *In fine* comme dans tous les cas où une mesure d'évaluation de la performance est érigée en règle générale, ce qui est transformé est la cognition des décideurs et, dans le cas qui nous intéresse, la définition même de ce qu'est une *law school*. Ces travaux rejoignent ceux développés par les économistes des conventions qui accentuent- en se dissociant de la définition classique de la convention par Lewis (1969) – le rôle des conventions non seulement dans la coordination des comportements, mais également dans celle des représentations (Biencourt et al., 2001).

Quoique dans les faits ils soient utilisés pour évaluer la performance des institutions et donc soumis à manipulation, les indicateurs choisis sont présentés comme des mesures parfaites de la réalité des écoles, comme de la pure information dénuée d'enjeux. Cette confusion entre statistique descriptive et indicateur d'évaluation de la performance est un trait caractéristique de la plupart des mesures utilisées par les entreprises, qui pour être efficaces doivent se présenter comme « fiables » ou « objectives ». S'il n'y a pas de mesure alternative ou de critique de ces productions chiffrées qui permettent d'en rappeler l'aspect conventionnel, socialement construit, ces quantifications finissent par dire la réalité d'une situation. C'est le cas des chiffres comptables qui - malgré leur caractère éminemment conventionnel (Amblard, 2004) débouchant, selon les conventions adoptées, sur des représentations de la même entreprise et de sa santé économique fort différentes- sont en régime normal considérés comme des représentations fidèles de la situation économique d'une entreprise. Et lorsque la boîte noire des quantifications et de leurs procédés de fabrication est ré-ouverte, souvent suite à un scandale, la presse peut sous le coup de la même illusion se permettre de faire ses gros titres sur « les mensonges des chiffres ».

Le dernier type d'approche que nous souhaitons développer dans cette partie est inspirée des travaux de M. Foucault mais selon une logique différente de ceux évoqués dans la partie précédente.

Travaux foucaaldiens sur les instruments de gouvernement

Dans le cadre des approches processuelles et pragmatiques auxquelles est consacrée cette partie, il apparaît utile de revenir sur les inspirations puisées chez Foucault, plus précisément dans les dernières œuvres, posthumes, de cet auteur, où celui-ci a développé une analyse pragmatique des technologies de gouvernement. Loin d'instituer une sorte de Léviathan, ainsi qu'a pu être interprété la figure du Panopticon, ces technologies multiplieraient des « dispositifs » qui ne sont pas nécessairement des mécaniques répressives, mais des lieux d'inscription technique du pouvoir.

Cette notion de dispositif, s'est progressivement installée dans le lexique des sciences sociales. Forcée par le philosophe dans le courant des années 1970, elle désigne « un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit. Le dispositif lui-même, c'est le réseau que l'on peut établir entre ces éléments » (Foucault, 1977, p. 299). C'est ce terme de dispositif qui est aujourd'hui privilégié par les sociologues de la gestion (Boussard, 2008) sans que lui soit forcément d'emblée attachées les connotations d'instrument disciplinaire qui l'ont vu naître.

Le pouvoir a besoin d'opérateurs matériels pour s'exercer, de dispositifs reliant des politiques et des pratiques sociales. C'est par le biais de la technologie et l'articulation des rationalités politiques avec les programmes de gouvernement, que peut se faire le déploiement de directives sous forme d'un assemblage complexe de forces de pression (Rose & Miller, 2002). En France, alors que la plupart des débats autour des politiques publiques se focalisent sur les objectifs annoncés et sur les résultats obtenus, un ouvrage collectif dirigé par Lascoumes et Le Galès (2004) propose de faire porter l'attention sur le thème peu exploré jusqu'alors des instruments de l'action publique, sur les conditions de leur choix et les effets qu'ils produisent. Cet ouvrage est riche de plusieurs études de cas (politique de la ville, normes techniques, modalités de prise en compte de la masse salariale publique, etc.) qui, chacune à leur manière, montre le lien, rarement analysé, entre les instruments et les enjeux politiques qu'ils véhiculent. L'intérêt de ces études est de tenter de restituer dans chaque cas les contextes spécifiques et les histoires singulières des instruments étudiés. Mentionnons ainsi le travail de Bezès (2004) qui s'intéresse à l'outil de simulation de la masse salariale de l'Etat. Il montre que la naissance de cet instrument est à replacer dans le contexte des politiques keynésiennes, la masse salariale de l'Etat étant par son ampleur un agrégat important permettant une gestion macro-économique. Cet instrument cristallise ainsi à sa naissance les manières de penser l'administration. Lorsque les politiques économiques ont commencé à s'éloigner des principes keynésiens et que la préoccupation d'une gestion rigoureuse du budget de l'Etat s'est fait jour, l'outil s'est trouvé investi d'une nouvelle fonction : celle d'aider l'administration centrale à négocier la modération salariale avec les syndicats. De nouvelles préoccupations ont pu être inscrites dans le même outil, non sans cependant qu'on ait procédé à un changement des indicateurs prépondérants. Les instruments peuvent donc être utilisés pour traduire des intérêts très disparates et leur vie n'est pas déterminée par les premiers pouvoirs qui lui ont donné naissance. Cependant, une analyse fine des agencements d'humains et de non-humains et des formes d'enrôlement et de traduction permet de considérer que les dispositifs ont changé et qu'il ne s'agit plus vraiment du même instrument.

Ce qui caractérise ces travaux d'inspiration foucauldienne par rapport à ceux que nous avons examinés au cours de notre deuxième partie, c'est que leur champ d'étude se limite au

contexte proche de genèse et de fonctionnement des dispositifs étudiés. Ils se contentent de déployer les enjeux, atouts, représentations des acteurs engagés et croisent donc généralement le chemin de la sociologie de l'innovation. Le vocable de dispositif qui désigne un accrochage d'êtres humains et non-humains historiquement situé organise un passage relativement aisé du vocabulaire foucauldien à celui de B. Latour.

Après cette revue des approches sociologiques possibles des outils de gestion, nous souhaitons faire retour sur le projet de la sociologie économique et montrer en quoi ces travaux pourraient permettre d'avancer dans l'analyse de certaines questions classiques.

4. Un apport au traitement de questions classiques de la sociologie économique

Nous aborderons successivement trois questions : celle de la construction sociale des marchés, celle de la nature de l'organisation et notamment de l'hybride marché-hiérarchie dont on nous dit qu'il marque le capitalisme contemporain (l'organisation-réseau), enfin, celle de la décision rationnelle.

La construction sociale des marchés

Le marché fait partie de ses objets revendiqués comme propres par la science économique et sur lesquels, pourtant, d'autres disciplines peuvent apporter leur éclairage. Ainsi, Philippe Steiner (2005) suggère opportunément « d'enrichir le paysage disciplinaire en faisant place aux approches qui s'appuient sur les ressources offertes par les sciences de gestion, tant leur intérêt est grand lorsqu'il s'agit de comprendre le fonctionnement du marché en tant que lieu concret de rencontre entre l' « offre » et la « demande » » (p.2)

Comment producteurs et consommateurs s'ajustent-ils ? Comment les agents économiques se coordonnent-ils entre eux pour amener le produit au client ? En deçà de la « main invisible », des économistes classiques, l'observation du comportement de la main visible de la gestion apporte sa pierre à la compréhension du mode de fonctionnement de l'économie de marché. C'est ce que propose Cochoy (1999) dans ses travaux sur le marketing considéré comme une technique permettant de « discipliner l'économie de marché ». En s'attachant aux formes historiques d'instrumentation du rapport offre-demande, il montre l'importance des outils de *marketing* qui rendent le marché accessible aux acteurs sociaux. Vecteur apparent de promotion du marché, le *marketing* se révèle servir une stratégie d'évitement de la concurrence ; son existence même nie les vertus autorégulatrices du marché. Il offre des dispositifs (publicité, packaging, marque, enquêtes...) par lesquels les grandes entreprises s'efforcent de contrôler le marché plutôt que de le subir.

La rencontre de l'offre et de la demande ne se réalise qu'à travers des « médiateurs marchands » qui s'appuient sur des dispositifs d'aide à la décision (*packaging*, visualisation des produits, marques, labels...) qui sont en même temps des dispositifs de formatage des choix (Dubuisson-Quellier,1999). L'observation de ce qui se trame à travers les outils de gestion présente donc un intérêt évident dans l'analyse empirique de la sociologie marchande. Sous le marché, la main visible de la gestion organise, structure, coordonne en attribuant des rôles et en définissant des modalités d'action.

Le problème de l'organisation réseau

Une entrée par les outils de gestion permet également de renouveler la théorie des organisations et la conception de l'entreprise. Les travaux accumulés depuis cinquante ans ont successivement mis en cause l'unité organisationnelle de la firme (coalitions politiques, jeux d'acteurs) et son caractère clos (la firme comme système ouvert). Plus récemment, sous l'effet d'une transformation des pratiques de management (éclatement de la communauté de travail, de la firme hiérarchique, développement de la sous-traitance in-situ et des alliances, évolution rapide des périmètres via des reconfigurations régulières juridiques et capitalistiques,...) et d'un changement du regard théorique avec une attention plus forte aux interactions avec les dites parties prenantes de la firme, on en est venu à considérer que l'entreprise n'avait plus vraiment de frontières et s'était dissoute dans des réseaux en reconfiguration permanente. La controverse entre Williamson O.E. (1991) et Powell (1990) autour de l'existence ou non d'une forme réseau (Powell considérant le réseau comme une forme organisationnelle à part entière et Williamson uniquement comme une hybridation du marché et de la hiérarchie) est un signe des difficultés à penser l'organisation en réseau.

Une attention aux outils de gestion peut permettre de sortir de cette opposition stérile entre une organisation conçue comme unité d'action, dotée de politiques et de moyens d'actions (à laquelle renvoie classiquement l'idée de hiérarchie), et une organisation dissoute dans des réseaux. Une autre opposition entre la conception de pouvoirs centraux et l'identification de rapports de domination d'une part et l'existence de micro-pouvoirs et de rapports de forces localisés d'autre part pourrait également être avantageusement dépassée par une telle perspective théorique.

En effet, si l'entreprise étend ses capacités d'action bien au-delà de ce qui était considéré traditionnellement comme ses frontières et si d'autres organisations la pénètrent à l'identique, il n'en reste pas moins des lieux de concentration du pouvoir, que l'on pourrait définir comme des lieux de pouvoir sur les dispositifs, des formes de coordination organisée, de même que demeurent des lieux d'accumulation des profits associés à des droits de propriété. La structuration de l'espace socio-économique passe alors par des instruments juridico-techniques (au nombre desquels il faut compter les outils de gestion) qui organisent les rapports de domination propres à la sphère économique ainsi que les flux économiques. Des analyses de ces nouvelles formes organisationnelles attentives aux outils de gestion pourrait permettre de faire ré-apparaître les centres de décision et d'accumulation économique masqués par l'entrelacs du réseau.

La décision rationnelle limitée

Le dernier thème classique qu'une approche par la sociologie des outils de gestion pourrait permettre de renouveler est celui de la décision rationnelle limitée. En effet, la décision économique en organisation est fréquemment équipée par divers outils qui incorporent des règles et des conventions de jugement permettant d'accompagner le raisonnement et délimitant de ce fait l'espace de jeu de la rationalité. L'ensemble des travaux que nous devons à la sociologie de la catégorisation et à l'économie des conventions ouvre la possibilité de déconstruire de façon systématique les outils d'aide à la décision afin de faire ré-apparaître les conventions incorporées dans la technique et les calculs proposés. Des travaux menés dans le cadre conventionnaliste sur la décision des gérants d'OPCVM (Tadjeddine, 2006) ou sur les décisions de recrutement (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996) pourraient être

avantageusement prolongés par une attention aux outils de gestion qui équipent ces décisions. C'est en partie le projet porté par Callon, M., Millo, & Y., Muniesa, F. (2007) qui se focalisent à ce jour sur l'équipement des décisions construisant les marchés qu'il s'agirait d'étendre à l'ensemble de la prise de décision en organisation.

Conclusion

De ce qui précède, on peut déduire que la sociologie des outils de gestion apporte une contribution notable à un ensemble de problèmes théoriques et méthodologiques et permet d'avancer sur les grandes questions de la sociologie.

Elle renouvelle l'analyse de la question de la domination et de la reproduction (via la réification dans des outils de gestion). Elle contribue aussi au renouvellement de l'analyse du champ de l'idéologie, au-delà du constat consistant à voir dans les outils de gestion de simples véhicules de l'idéologie libérale dominante. Les outils interviennent, en effet, dans la définition, comme dans la différenciation économique et sociale des statuts et des rôles, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations.

En acceptant, au contraire de l'économie standard, la possible imperfection dans les décisions individuelles ou collectives, les outils de gestion apportent un supplément de compréhension à la coordination organisationnelle (Favereau, 1993). Les comportements en entreprise ne sont ni considérés selon l'hypothèse de rationalité individuelle optimisatrice, ni abandonnés au hasard des émergences organisationnelles. Ils ne sont pas vus uniquement comme l'expression de la subjectivité des acteurs sociaux, ou de leur position dans un espace politique. Ils sont, pour une part au moins, régulés par des dispositifs qui orientent les conduites.

Les deux grandes approches sociologiques évoquées (critiques et pragmatiques) peuvent, et doivent, être articulées, car chacune possède son ordre de vérité. Leur association est particulièrement pertinente pour l'étude en mouvement des outils de gestion.

La première, l'approche macro-sociologique, peine en effet, sans la seconde, l'approche micro-sociologique, à envisager un changement qui soit autre chose qu'une reproduction. La seconde sans la première tend en revanche à négliger, d'une part, l'impact structurant de l'instrumentation de gestion et, d'autre part, l'importance des agencements sociaux macro dans les jeux s'organisant autour de l'outil et lors de sa construction.

Au-delà de la diversité des perspectives, et des oppositions que leur confrontation peut révéler, le foisonnement des travaux sociologiques présentés nourrit une entreprise de réhabilitation critique des instruments de gestion. Le niveau de formalisation atteint par les pratiques gestionnaires et la place croissante qu'y tiennent les instruments renforcent la pertinence de ces travaux. Outre son intérêt théorique, l'entrée dans la gestion par ses techniques et instruments présente en effet un intérêt méthodologique car elle permet d'allier la concentration sur un objet d'étude précis et ce qu'on pourrait appeler un « intérêt ouvert » sur les relations que cet objet entretient avec son contexte.

En premier lieu, parce qu'il est visible, l'instrument de gestion facilite l'observation. En surface, il s'offre au regard du chercheur bien plus directement qu'une stratégie d'entreprise. C'est d'ailleurs lui qu'on montre le plus spontanément pour attester de l'existence de cette stratégie ; c'est par lui qu'elle se révèle

Il est aussi délimité dans l'espace et dans le temps. Dans l'espace, l'instrument de gestion est bien localisé, ses frontières et sa géométrie sont apparentes (par exemple, un tableau de bord, tout comme une grille d'évaluation a une structure, des rubriques, bref une matérialité). C'est un objet qui peut être saisi au niveau « micro », tout en ayant de nombreux liens avec le contexte interne et l'environnement(le niveau « macro »). Par ailleurs, on peut distinguer un « avant » l'outil, un moment d'émergence de celui-ci, puis sa diffusion, ses transformations éventuelles, etc. L'outil de gestion apparaît donc comme un outil d'analyse des articulations des niveaux micro et macro, comme un passeur. Porteur d'une double polarité, il facilite l'analyse des changements d'échelle et contribue à l'intégration des deux niveaux.

L'instrument de gestion est un enregistrement de la pensée qui l'a fait naître, des comportements collectifs qui l'ont promu et des événements qu'il a rencontrés au cours de son existence. Autant d'éléments offerts à l'observation indirecte et asynchrone du chercheur.

Sur une période courte, étudié dans le vif de l'action, par exemple celle d'un changement organisationnel, l'instrument de gestion constitue un point fixe dans un champ d'observations. Dans les contextes mouvants, c'est une caractéristique appréciable. On peut voir dans sa proximité immédiate qui le manipule, qui le convoite, qui le rejette, ce qu'on en dit.

Bref, la « technologie de gestion » apparaît comme un objet incontournable pour comprendre l'entreprise et son système économique. Il s'agit pour cela de « tirer un fil », de remonter de ce qui est visible (l'outil) à ce qui n'est pas directement discernable (le système socio-économique dans lequel il s'incorpore).

Bibliographie

AKRICH, M., CALLON, M., LATOUR, B. (1988), "A quoi tient le succès des innovations", *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, juin et septembre.

ALCOUFFE, S., BERLAND, N., LEVANT, Y. (2008), "The role of actor-networks in the diffusion of management accounting innovations: a comparative study of budgetary control, GP method and Activity-Based Costing in France", *Management Accounting Research*, n°19, pp. 1-17.

AMBLARD, M. (2004), Conventions et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Juin, pp. 47-68

ARMSTRONG, P. (1991) Contradiction and social dynamics in the capitalist agency relationship, *Accounting, Organizations and Society*, vol 16, n°1, pp. 1-25

BATIFOULIER, P. (dir.) (2001) *Théorie des conventions*, Paris: Economica

BAUMARD, P (1997), « Une école française de l'intervention, commentaire de l'ouvrage Du mode d'existence des outils de gestion, sous la direction de J.C. Moisdon, Paris: Seli Arslan » in : *Revue Française de Gestion*, n° 114, pp. 136-138

BENATOUIL, T. (1999), Critique et pragmatique en sociologie. Quelques principes de lecture, *Annales HSS*, n°2, mai-avril, p. 281-317

BERLAND, N., CHIAPELLO, E. (à paraître), "Criticisms of Capitalism, Budgeting and the Double Enrolment: Budgetary Control Rhetoric and Social Reform in France in the 1930s and 1950s", *Accounting, Organizations and Society*

BERRY, M, (ed.) (1983), *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Ecole Polytechnique. Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie (<http://crg.polytechnique.fr/incunables>)

BEZES, P, (2004), « Rationalisation salariale dans l'administration française : un instrument discret » in P. Lascoumes et P. Le Galès (dir.), pp 108-109.

BIENCOURT O., CHASSERANT C., REBERIOUX, A.. L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche. In Batifoulier. P. (dir.), pp. 193-218

BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard

BOLTANSKI, L., THEVENOT, L. (1991), *De la justification*, Paris :Gallimard

BOURGUIGNON, A., CHIAPELLO, E. (2005) The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems, in : *Critical perspectives on Accounting*, 2005, vol 16, n°6, pp. 665-700 (en coll. avec A. Bourguignon)

BOUSSARD, V. (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, vol 43, pp. 533-551

BOUSSARD, V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris : Belin

BRAVERMAN, H. (1974), *Labour and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. NY: Monthly Review Press.

BRYER, R. A. (2000 a). The history of accounting and the transition to capitalism in England. Part One: Theory. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 131-162.

BURAWOY, M. (1979), *Manufacturing consent: changes in the labour process under monopoly capitalism*, Chicago: University of Chicago Press

BURAVOY, M. (1985), *The politics of Production*, London: Verso

CALLON, M. (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction :la domestication des coquilles St jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'année sociologique*, 36, 169-208

CALLON, M., MILLO, Y., MUNIESA, F. (2007), *Market devices*, Oxford : Blackwel/Sociological Review

CHIAPELLO, E. (2005), « Les normes comptables comme institution du capitalisme.Une analyse du passage aux IFRS en Europe à partir de 2005 », E. Chiapello, *Sociologie du travail*, Juillet-Septembre 2005, vol 47, n°3, pp. 362-382

- CHIAPELLO, E. (2007), "Accounting and the birth of the notion of capitalism", *Critical Perspectives on Accounting*, vol 13, Issue 3, March, pp. 263-296
- COASE, R., H.,(1937), "The nature of the firm", *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16 (Nov., 1937), pp. 386-405
- COCHOY, F. (1999), *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte.
- COLASSE, B., PAVE, F., (2003), « De la recherche en gestion au management », entretien avec Bertrand Collomb, *Gérer et comprendre*, n°71, pp. 4-13.
- COLETTE, C., RICHARD, J. (2000), *Comptabilité générale. Les systèmes français et anglo-saxons*. Paris : Dunod
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris: Le Seuil, collection « points »
- CUSSET, F. (2003), *French Theory. Foucault, Derrida, Deleuze & Cie et les mutations de la vie. intellectuelle aux Etats-Unis*, Paris : La Découverte.
- CYERT, R., M., MARCH J., G. (1963) *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall. Traduction française : *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris : Dunod, 1970.
- DAVID, A. (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, n° 13, décembre, pp. 9-26.
- DAVID, A. (1998), "Outils de gestion et dynamique du changement", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 44-59.
- DAVIE, S. S. K. (2000), Accounting for imperialism: a case of British-imposed indigenous collaboration, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 13, n° 3, p. 330-359
- DELEUZE, G. (1990), « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », *L'autre journal*, n°1, mai.
- DESROSIERES, A., THEVENOT, L. (1988), *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris : La découverte, collection « Repères ».
- DESROSIERES, A. (2003), « Du réalisme des objets de la comptabilité nationale », *Communication au Congrès de l'Association française de science économique*, Paris, septembre 2003.
- DEVRETON, S. (2007), « Le processus de construction d'un outil de contrôle : L'apport de la théorie de la traduction à l'étude du rôle des acteurs au sein d'une innovation « publique », Colloque « Organiser le tâtonnement ». Perspectives social-constructionnistes en sciences de gestion », Université Paris-Dauphine, 14 juin.

- DUBUISSON-QUELLIER, S.(1999), «Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande», *Revue française de sociologie*, 40(4), pp. 671-688.
- ESPELAND, W., STEVENS, M. (1998), "Commensuration as a Social Process", *Annual Reviews of Sociology*, 24, pp. 313-343.
- ESPELAND, W.N., SAUDER, M. (2007), "Rankings and reactivity : how public measure recreates social worlds", *American Journal of Sociology*, vol 113, Issue 1, pp. 1-40.
- EYMARD-DUVERNAY, F. MARCHAL, E. (1996), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Métailié, 1997.
- EYRAUD, C. (2004), « Comptabilité (publique et d'entreprise) et sociologie, ou l'analyse sociologique des catégorisations sociales », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Juin 2004, pp. 29-45.
- EZZAMEL M., XIO J. Z., PAN, A. (2007), Political ideology and accounting regulation in China, *Accounting, Organizations and Society*, vol 32, n° 7/8, pp. 669-700.
- FAVEREAU, O. (1993), « Objets de gestion et objet de la théorie économique », *Revue Française de Gestion*, n°96, pp. 67-79.
- FAYOL H. (1918), *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod
- FOUCAULT, M. (1975), *Surveiller et punir*, Coll. « Bibliothèque des histoires », Paris : Gallimard.
- FOUCAULT, M. (1977), Le jeu de Michel Foucault (entretien avec D. Colas et al.) in *Ornicar ? Bulletin périodique du champ freudien*, n°10, Repris dans *Dits et écrits*, Tome II, Gallimard, 1994, pp 298-329.
- GILBERT, P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion science humaine ?*, Paris : Economica.
- GILBERT P., LECLAIR P. (2004). « Les systèmes de gestion intégrés : une modernité en trompe-l'œil ? », *Sciences de la société*, n°61, pp. 17-30.
- GIRIN J. (1983), « Les machines de gestion », in : Berry (ed) (1983) (<http://crg.polytechnique.fr/incunables>)
- GODOWSKI, C. (2003), «Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, n° spécial, mai, pp. 71-86.
- GREY, C., WILLMOTT, H. (eds) 2005, *Critical Management studies. A reader*. Oxford: Oxford U.P.

- HACKING, I. (2001), *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?*, Paris : La Découverte.
- HATCHUEL, A. (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et Histoire*, n° 7, pp. 59-75.
- HOSKIN, K. W., MACVE, R. (1988), The genesis of accountability: the west point connections, *Accounting, Organizations and Society*, vol 13, n°1, pp. 37-73.
- JENSEN, M., C., MECKLING, W., H. (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*, vol. 3, oct, pp. 305-360.
- KEARINS, K, HOPPER, K. (2002), "Genealogical method and analysis", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol 15, n°2, pp. 733-757.
- LASCOUMES, P., LE GALES, P. (dir.) (2004a), *Gouverner par les instruments*, Paris : Presses de Sciences Po.
- LASCOUMES, P., LE GALES, P. (2004b), « Introduction. L'action publique saisie par ses instruments » in : Lascoumes et Le gales (eds) (2004a), pp. 11-44.
- LATOUR, B.(1989), *La science en action*, Paris : La découverte
- LATOUR B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*. Paris : La découverte.
- LATOUR, B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris : La Découverte.
- LATOUR, B. (1993), *Petites leçons de sociologie des sciences*, Paris : Le Seuil, collection Points.
- LEWIS, D. (1969), *Convention. A philosophical study*, Cambridge: Harvard University Press.
- LOFT, A. (1986), Towards a critical understanding of accounting : the case of cost accounting in the UK, 1914-1925, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n°2, pp. 137-169.
- LORDON, F. (2000), « La création de valeur comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la valeur actionnariale », *L'année de la régulation*. vol. 4, Paris : La découverte, pp. 117-167.
- MOISDON, J.C.et al. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Seli Arsan, Paris.
- MOISDON, A. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 61-73
- MUNIESA, F. (2005), « Contenir le marché : la transition de la crieée à la cotation électronique à la Bourse de Paris », *Sociologie du Travail*, n° 47, p.485-501.

NACHI, M. (2006), *Introduction à la sociologie pragmatique*, Paris : Armand Colin, collection « cursus ».

OIRY, E., SULZER, E. (2002), « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », in Brochier D., *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris : Economica, pp.29-47.

OIRY, E. (2003), "La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction", in Boussard, V & Maugeri, S.. *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion* : Paris, L'Harmattan.

PARETO, W. (1917), *Traité de sociologie générale*, Paris-Genève : Librairie Droz, 1re édition, 1917, 3e tirage français, 1968, 1818 pages.

PAVE, F.(1989), *L'illusion informaticienne*, Paris : L'Harmattan.

PEZET, A. (2005), « Peter Miller. Les dispositifs de contrôle comme technologie de gouvernement », in Bouquin H., *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Paris : Editions EMS, pp. 433-447.

PICHAULT, F. (1990), *Le conflit informatique : Gérer les ressources humaines dans le changement technologique*, Bruxelles : De Boeck.

POSTER, M. (1990), *The Mode of Information. Poststructuralism and Social Context*. Chicago: The University of Chicago Press.

POWELL, W.W. (1990), "Neither market, nor hierarchy: network form of Organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol 12, LL Cummings, B. Shaw (eds), Greenwich, CT: Jai Press, pp. 295-336.

ROCHER, S. (2007), « De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion dans le secteur public local : une approche interactionniste », *Actes du 28^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Université de Poitiers.

ROLINA, G., ROUX-MORIN L. (2006), « La recherche-intervention en gestion. Une généalogie de l'intervention au CGS », Actes du colloque « Intervenir dans le monde du travail : la responsabilité sociale d'un centre de recherches en sciences humaines », Liège : LENTIC.

ROSE, N., MILLER, P. (2002), « Political Power Beyond the State », *British Journal of Sociology*, vol. 43, n° 2, Juin, pp. 173 – 205.

MILLER, P. , O'LEARY, T.(1987), « Accounting and the governable person », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°3, pp. 235-265.

SEGRESTIN, D. (2004). *Les chantiers du manager*, Paris : Armand Colin.

SEWELL G. (1998), "The discipline of teams : the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 2, pp. 397-428.

STARKEY, K., (2005), "Un étranger dans une contrée étrange : l'accueil réservé à Michel Foucault dans la théorie des organisations anglo-américaine", in Hatchuel A., Pezet E., Starkey K. et Lanay O. (eds), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec : Les Presses de l'Université Laval, pp. 31-50.

STEINER, Ph. (2005), « Le marché selon la sociologie économique », *Revue Européenne des Sciences Sociales*, septembre, pp. 31-64.

TADJEDDINE, Y. (2006), « les gérants d'actifs en action : l'importance des conventions dans la décision financière », *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome 2. Développements*, Eymard-Duvernay F. (ed), Paris: La découverte, pp. 193-208.

TINKER T. (1991) "The accountant as partisan", *Accounting, Organizations and Society*, vol 16 n°3, pp. 297-310.

TOWNLEY, B., (1993b), Foucault, "Power/Knowledge, and its relevance for Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 198, issue 3, p. 518-545.

TYSON T., FLEISHMAN R. K, OLDROYD, D. (2004), Theoretical perspectives on accounting for labor on slave plantations of the USA and British West Indies, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol 17, pp. 758-778.

WEBER, M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris : Plon

WEBER, M. (1971), *Economie et société*, 1ère partie. Paris : Plon.

WEBER, M. (1991), *Histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*. Paris : Gallimard.

WILLIAMSON, O.E. (1985), *The economic institution of capitalism*, London: The Free Press

WILLIAMSON, O.E. (1991), "Comparative Economic Organization. The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-295

XU, Y., XU X. (2008), Social actors, cultural capital, and the state. The standardization of bank accounting classification and terminology in early twentieth century China, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, Issue 1, pp. 73-102.