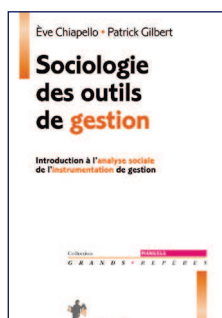


# Notes de lecture



Chiapello Ève, Gilbert P. et coll., *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte, 2013.

Par Olivier Cléach, RT 30

**P**ar honnêteté envers le lecteur, il nous faut mentionner que nous avons examiné cet ouvrage de manière un peu biaisée, avec un double regard qui a orienté *de facto* cette lecture : le regard du sociologue et, plus précisément, du sociologue de la gestion (membre du Réseau Thématique 30 « sociologie de la gestion »).

Le simple titre de l'ouvrage, qui pour une fois tient ses promesses, accroche notre attention : *Sociologie des outils de gestion*. En effet, les auteurs proposent de placer la focale sur cet objet (assez peu étudié par la sociologie s'intéressant au monde du travail), sur la problématique plus générale de l'instrumentation de gestion (« ... entendue à la fois comme l'ensemble des outils de gestion et le fait d'y recourir. », p.12) et d'en rendre compte dans un manuel (comme le laisse supposer la collection dans laquelle il s'inscrit : collection « Manuels – Grands repères »). Les ouvrages sur ces sujets, qui font le pont entre la sociologie et la gestion, sont suffisamment rares pour signaler leur publication. En effet, alors que les dispositifs de gestion sont de plus en plus nombreux et prégnants dans les sociétés, dans les organisations (ce que montre bien le récit autour d'une entreprise fictive dans l'introduction qui mentionne une multitude d'outils de gestion), alors que plusieurs chercheurs ont mis en lumière l'existence d'un processus de gestionnarisation des sociétés, il existe relativement peu de publications sur ces aspects<sup>1</sup>, notamment en langue française.

Les auteurs principaux<sup>2</sup> sont de fins connaisseurs du domaine de la gestion : comme sociologue de la comptabilité pour l'une (Ève Chiapello, jusqu'à récemment professeure à HEC, maintenant directrice d'études à l'EHESS, auteur notamment d'un intéressant ouvrage écrit avec L. Boltanski, 1999) et comme professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris pour l'autre (Patrick Gilbert, auteur de travaux sur la gestion des ressources humaines et sur les systèmes d'information).

Ce manuel se veut une formalisation pédagogique d'un ensemble de réflexions issues d'un séminaire, de différents cours, d'encadrements de thèses, de participations à des jurys (thèses et/ou HDR) et une synthèse des différents travaux et connaissances portant sur le champ des outils de gestion : « *Ouvrage de méthode et de réflexion, ce livre a été conçu pour faire en sorte que le lecteur dispose d'une connaissance large, détaillée et ordonnée de la littérature du domaine, tout en s'assurant qu'il puisse replacer chacun de ses éléments dans le cadre d'un questionnement général* » (p. 13-14). Les auteurs aspirent à analyser socialement les rapports collectifs qui se fabriquent autour d'outils de gestion, le développement et la place de l'instrumentation dans les organisations, questions qui deviennent prégnantes à partir des années 80 pour des chercheurs en sciences de gestion (essentiellement avec les travaux du Centre de Recherche en Gestion) et des années 2000 pour les

1 Cf. par exemple les ouvrages publiés dans la série « sociologie de la gestion » chez l'Harmattan : <http://rt30.free.fr/ouvrages.html>. Voir aussi Craipeau, Metzger (2011).

2 L'ouvrage est écrit en collaboration avec des personnes en relation avec les auteurs principaux : C. Baud (GregHEC, rédaction du chapitre IX), M. Brivot (docteure HEC, professeure adjointe à l'université Laval de Québec), C. Chemin-Bouzir (docteure en sciences de gestion de l'IAE de Paris, professeur à Reims, rédaction de la thèse 4 et du chapitre VIII), C. Eyraud (HDR, enseignante-chercheuse à l'université de Provence, chapitre VI) et B. Grall (GregHEC, écriture de la thèse 7 et du chapitre VII).

sociologues (autour du laboratoire Printemps, puis du RT 30). Pour Chiapello et Gilbert, « ... *l'analyse sociale considère la technique de gestion comme un fait social total. Elle est en cela redevable à la sociologie. Celle-ci lui permet de s'interroger sur les dimensions non directement rationnelles des actes de gestion : les représentations sociales, les systèmes de valeurs, les règles du jeu, les rapports de force qui éclairent les actes de gestion, voire les expliquent.* » (p. 13). Par rapport à leur démarche, les auteurs ne nous renseignent pas sur certains éléments : font-ils une distinction entre *analyse sociale* et *analyse sociologique* ? L'idée sous-jacente n'est-elle pas de poser que les outils de gestion sont des *analyseurs sociaux* au sens d'un Lapassade, d'un Lourau (analyse institutionnelle) ou d'un Durkheim, c'est-à-dire comme objets de compréhension de phénomènes socio-organisationnels, économiques... plus larges, comme ils le laissent entendre par exemple page 241 ? Il nous semble également que les auteurs considèrent les outils de gestion comme des *faits sociaux totaux* (au sens de Mauss, ce n'est pas précisé), plus qu'ils ne le montrent ou ne le démontrent...

Pour ce faire, l'ouvrage s'organise en trois grandes parties ayant pour ambition de questionner de façon théorique et/ou appliquée (études de cas, méthodes d'analyse) des outils de gestion en tant que formes emblématiques d'instrumentation de gestion.

Dans une première partie, È. Chiapello et P. Gilbert indiquent leurs positionnements conceptuels et théoriques.

D'un point de vue conceptuel, après nous avoir rappelé dans quelle mesure la gestion était d'abord un ensemble de techniques et qu'il était donc naturel d'établir un lien de parenté entre des outils de gestion et des dispositifs techniques par rapport auxquels chacun peut se positionner : en minorant leur influence, en les mettant en avant – technophiles – ou en les critiquant – technophobes. Ils apparaissent comme des moyens d'organiser l'espace et le temps (l'open-space comme outil de gestion est une bonne illustration), les auteurs nous précisent succinctement pourquoi ils ont retenu la notion *d'outil de gestion* par rapport à d'autres possibles (comme *appareil gestionnaire* ou *dispositif de gestion*) : d'abord le vocable est bien ancré dans les représentations collectives et balisé par diverses approches théoriques (cf. la deuxième partie) ; ensuite il renvoie à une réalité centrale dans les pratiques gestionnaires et enfin, il se prête bien à une définition [« ... *un ensemble délimité d'objets organisationnels dotés de traits caractéristiques (...)* » (p. 32)] et à une description à travers trois dimensions : *fonctionnelle* (à quoi sert-il ? comment sert-il la gestion en termes d'amélioration des performances ? p. 31), *structurelle* (de quoi est-il fait ? pp. 33-34) et *processuelle* (comment s'en servir ? p. 35). Mais, leur choix ne s'accompagne pas d'une réelle discussion des autres concepts, alors même que pour certains il existe une littérature éprouvée : pourquoi, par exemple, ne pas retenir « instrument de gestion » alors que la problématique s'organise autour de l'instrumentation de la gestion ou discuter l'approche du courant de la sociologie de la gestion qui privilégie la notion de *dispositif de gestion* (qui, comme le rappellent les auteurs, englobe celle d'outils de gestion) et auxquels les caractéristiques ci-dessus pourraient aussi bien être appliquées ?

D'un point de vue théorique, les auteurs indiquent deux éléments : 1/ ils s'inscrivent dans le courant *sociotechnique* qui s'est développé dans les années cinquante autour d'E. Trist et F. Emery en prônant d'analyser conjointement les systèmes humains et techniques, sans privilégier l'un par rapport à l'autre et en postulant que pour « ... *obtenir une meilleure performance, il faut donc agir conjointement sur les systèmes sociaux et techniques.* » (p. 51). Les auteurs prétendent d'ailleurs y apporter une contribution évolutive décisive. S'appuyant

sur le texte de Barley et Kunda (1992)<sup>3</sup>, 2/ les auteurs retiennent deux courants théoriques traditionnels permettant de comprendre la genèse<sup>4</sup> des réflexions sur les outils de gestion : les *théories rationnelles* (avec Taylor et Fayol comme figures emblématiques<sup>5</sup>, mais aussi le groupe de Canergie et l'école de la contingence) pour qui la technique (et, on suppose par extension les outils de gestion) apparaît non seulement comme un moyen d'augmenter l'efficacité productive (p. 38), mais aussi comme un procédé de contrôle, de contrainte ; et les *théories normatives* (mouvement des Relations Humaines, les théories des motivations, le courant de la culture organisationnelle) qui axent moins leur réflexion sur le système technique que sur les aspects humains, c'est-à-dire ceux qui « ... favorisent l'engagement et le développement personnel, la participation et l'autonomie » (p. 45).

Dans la deuxième partie, les auteurs exposent trois « univers thématiques » (critique, institutionnaliste, interactionniste) devant permettre d'analyser les organisations en s'intéressant aux outils de gestion (p. 57). Chaque univers donne lieu à un résumé en fin de chapitre (tableau bilan et fiche de synthèse). Ces trois univers sont eux-mêmes subdivisés en dix « thèses ». Tout d'abord, les *approches critiques* (chapitre 3) qui postulent que les outils de gestion sont porteurs de violences et de domination (p.59), mobilisent trois principales thèses : les travaux d'inspiration marxiste (thèse 1), ceux qui se réfèrent aux réflexions de Foucault (thèse 2) et enfin ceux qui ont une approche clinique (thèse 3). Ensuite, les *approches institutionnalistes* qui s'attachent au rôle que jouent les institutions dans la conception et le développement des outils de gestion à travers la mobilisation des théories néoinstitutionnalistes (thèse 4), conventionnalistes (thèse 5) et structurationnistes (thèse 6). Et enfin, les *approches interactionnelles* qui facilitent l'analyse des liens entre les outils de gestion et les acteurs en faisant référence aux théories de l'acteur réseau (thèse 7), de l'activité (thèse 8), du langage (thèse 9) et enfin de l'analyse stratégique (thèse 10).

Ne pouvant présenter chacune de ces approches et thèses, nous nous contenterons de quelques remarques générales.

Tout d'abord, nous ne pouvons que souligner qu'elles sont présentées avec une grande clarté, une pédagogie certaine et un réel esprit de synthèse, même si d'autres auraient pu les présenter autrement, mettre en avant d'autres textes et/ou auteurs. Chaque fiche de synthèse adopte le même canevas, ce qui en facilite la lecture. Dommage que les tableaux ne suivent pas le même précepte, mais était-il possible de le faire ? Ensuite, même s'il semble que ce n'était pas l'esprit que les auteurs ont voulu insuffler à leur manuel, il reste à la lecture de toutes ces approches théoriques un réel manque : une absence quasi totale de recul critique, de discussion des différentes théories exposées : par exemple, dans les réflexions sur la place et le déterminisme de la technique, la référence aux travaux d'A. Feenberg (1999/2004) aurait pu apporter cette dimension critique. De plus, il semble ressortir de notre lecture que les auteurs ont une certaine proximité avec la théorie de l'acteur réseau – thèse 7 – démontrant son apport pour comprendre les outils de gestion, sans en donner à voir les réelles limites (Metzger, 2007). Même si on ne peut qu'apprécier l'approche plurielle que les auteurs valorisent pour comprendre les outils de gestion, il reste que le lecteur a quelques difficultés à se faire une opinion quant au degré d'accord (vs de désaccord) des auteurs avec telle ou telle théorie, à savoir si toutes ces thèses ont la même valeur explicative à leurs yeux. Les « plumes » ne prennent pas parti. Enfin, même si E. Chiapello et P. Gilbert indiquent bien

3 Pour qui les pratiques de gestion sont d'abord le produit d'une idéologie dominante à un moment donné (p. 37).

4 Même si aucun de ces courants n'aborde explicitement, de front la question des outils de gestion selon les auteurs (p. 50).

5 Bien entendu, des précurseurs auraient pu être mobilisés en lieu et place de Taylor et de Fayol (cf. par exemple George, 1972), mais il est vrai que pour des raisons diverses, leurs noms sont restés dans l'histoire de la théorie des organisations comme des emblèmes.

qu'ils ont fait un certain nombre de choix, dont les justifications sont souvent rapides, de textes et d'auteurs à partir de critères qu'ils énoncent p. 58, il manque, de notre point de vue, certains auteurs incontournables par rapport à leur sujet (par exemple Jean-Pierre Le Goff, Thomas Hopwood ou encore Tony Thirker) ou le développement plus substantiel de certaines approches : ainsi, dans la thèse 1, les *Critical Management Studies* ne sont que mentionnés dans la synthèse, les travaux du RT 30 ne sont pas abordés dans leur plénitude (les travaux de V. Boussard n'étant qu'une partie d'entre eux). Sachant que, par exemple, l'ouvrage *L'emprise de la gestion* est consacré à la question des violences, des dominations exercées à travers des dispositifs de gestion. De notre point de vue, certains aspects sont également insuffisamment traités : les questions éthiques, morales posées par les outils de gestion et leurs différents usages (ou mésusages, ou usages déviants...), les groupes professionnels porteurs de logiques managériales et/ou professionnelles ou encore, afin de mieux asseoir la distinction entre les objets (technique, outil...) et leurs utilisations, la mobilisation plus importante de certains travaux critiques de la sociologie des usages (on peut penser par exemple aux travaux de J. Jouët, 2000 ou à ceux de N. Alter, 2000).

La troisième et dernière partie s'organise autour de quatre études de cas élaborées à partir de travaux de thèse ou de HDR, censées illustrer des outils de gestion à l'œuvre, à des niveaux différents (micro et macro). Nul doute qu'elles rempliront leur rôle auprès du public universitaire (des applications pratiques d'éléments théoriques). Mais, même si dans l'esprit des rédactrices cela peut sembler évident étant donné qu'elles y ont consacré plusieurs années de réflexion, de notre point de vue, la démonstration que les objets étudiés (indicateurs de mesure de performance, progiciel, dispositif de financement, normes d'appréhension du risque crédit) sont des outils de gestion n'est pas toujours apportée, souvent présumée comme allant de soi. Et, là encore, il manque un certain recul, positionnement critique, notamment vis-à-vis des théories mobilisées pour comprendre les cas exposés.

L'ouvrage s'achève sur une conclusion qui s'essaie à une synthèse générale des différents aspects abordés dans l'ouvrage, qui rappelle la démarche des auteurs, mais aussi précise certains éléments. Tout d'abord, le dépassement de la théorie sociotechnique qui apparaît, selon nous, tout relatif, voire discutable, notamment lorsque les auteurs écrivent : « *La nouvelle sociotechnique contribue au renouvellement de la théorie des organisations en débouchant sur une conception autre de l'organisation. Celle-ci n'est plus vue d'abord comme une unité économique et sociale autonome, séparée de son environnement par des frontières nettes. Elle apparaît au moins comme un espace délimité que comme un système de flux* » (p. 253). En effet, d'autres théories abordent déjà ces aspects, notamment depuis l'avènement de l'entreprise japonaise (toyotisme). Ensuite, ils reviennent sur la manière dont les outils de gestion peuvent servir à penser le système économique néolibéral. Dans leur conclusion, nous sommes parfois tenté de discuter certains éléments évoqués : par exemple, lorsque les auteurs indiquent, p. 248, que les approches, les thèses évoquées s'éloignent de l'individualisme méthodologique du seul fait que l'analyse soit « sociale » ou que l'outil de gestion est seulement « *ce qu'en font les utilisateurs, individus et groupes* » p. 250 ; il est cela, mais pas seulement : il aussi est façonné par ceux qui le conçoivent dans un but précis, s'inscrivant bien souvent dans une logique managériale). Par contre, nous ne pouvons qu'approuver la fin de la conclusion du livre (qui enjoint d'étudier contextuellement les outils de gestion à des niveaux macrosociaux et microsociaux) étant donné qu'au sein du RT 30, Jean-Luc Metzger se bat depuis des années pour cette reconnaissance, même s'il est dommage qu'à ce propos, ses travaux ne soient pas cités : par

exemple, Craipeau, Metzger (2007) ou encore son article dans Metzger, Benedetto-Meyer (2008).

On l'aura compris, la consultation de ce manuel est à conseiller, notamment à celles et ceux qui ne s'intéressent pas de près à ces questions, à ces objets. Il constitue une bonne entrée en matière et, en ce sens, il remplit l'un de ses objectifs : rendre plus intelligibles des objets peu étudiés d'un point de vue sociologique (considérant, au final, les outils de gestion comme des entités complexes, comme des construits sociopolitiques), sans apparaître comme ces livres de recettes chers à certains opérationnels. Mais, s'il existe dorénavant un manuel de sociologie des outils de gestion, à nos yeux, il reste encore un vide à combler : la publication d'un manuel *critique* de la sociologie de la gestion qui traiterait moins la question de l'instrumentation, que celle de l'instrumentalisation.

### Références bibliographiques

Alter N., *L'innovation ordinaire*, Paris, P.U.F, 2000.

Barley S., Kunda G., « *Design and devotion : surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse* », *Administrative Science Quarterly* n°3, vol. 37, 1992.

Benedetto-Meyer M., Maugeri S., Metzger J.-L. (dir.), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan, 2011.

Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Craipeau S., Metzger J.-L., « *La gestionnarisation de la société : de la volonté de maîtrise à la déréalisation* », *Mana*, n°17-18, mai 2011.

Craipeau S., Metzger J.-L., « *Pour une sociologie critique de la gestion* », *Recherches sociologiques et anthropologiques* n°1, 2007.

Feenberg A., « *(Re)penser la technique. Vers une technologie démocratique.* », Paris, La Découverte / Mauss, (1999) 2004.

George C. S., *The history of management thought*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1972.

Jouët J., « *Retour critique sur la sociologie des usages* », *Réseaux* n°100, vol. 18, 2000.

Metzger J.-L., « *Une lecture des travaux récents en sociologie de la gestion* » in Metzger J.-L., Benedetto-Meyer M. (dir.), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*, Paris, L'Harmattan, 2008.

Metzger J.-L., *La volonté de changer. L'institution du travail au risque du changement technico-organisationnel permanent*, Habilitation à diriger des recherches, Université d'Évry-Val-d'Essonne, 10 décembre 2007 [<http://rt30.free.fr/HDRJLMVolontedechanger.pdf>]