Titre de l'ouvrage étudié :

Sociologie des outils de gestion, Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion, E. Chiapello, P. Gilbert. La Découverte, Coll. « Grands Repères », Paris (2013). 294 p.

Auteur : Jean-Sébastien VAYRE

Courriel : jean-sebastien.vayre@univ-tlse2.fr

Laboratoire de recherche : CERTOP (UMR 5044) – Université Toulouse II-Le Mirail

Adresse : 5 allées Antonio Machado 31058 Toulouse Cedex 9

Cet ouvrage est le fruit de la collaboration de deux parcours de recherche et d'enseignement : celui d'Ève Chiapello, centré sur l'étude des dispositifs de comptabilité, et celui de Patrick Gilbert, focalisé sur l'étude des systèmes d'information. Cette collaboration, qui a débuté en 2005, a débouché sur la rédaction d'un manuel original et pertinent. Ce livre est original dans la mesure où il constitue une synthèse organisée d'un ensemble de théories qui sont, dans la littérature, souvent articulées de façon extrêmement diversifiée. Il est pertinent puisque cet ensemble de théories permet de mieux saisir l'épaisseur sociologique des outils de gestion qui orientent quotidiennement nos décisions et actions. Autrement dit, en dégageant les principaux concepts et méthodes d'analyse sociologique des outils de gestion, Ève Chiapello et Patrick Gilbert fournissent un ensemble d'éléments permettant de mieux comprendre le comportement organisé. La première partie de l'ouvrage pose les bases de la problématique générale. La deuxième présente les différentes approches qui se sont intéressées aux outils de gestion. La troisième constitue un ensemble d'exemples paradigmatiques. La conclusion expose le positionnement des auteurs.

Le premier chapitre présente la manière dont la technique a traditionnellement été appréhendée par les sciences humaines et sociales. Les auteurs dégagent trois perspectives : celle du déni de la technique (cf. les philosophes des lumières) ; celle dite technophile (cf. McLuhan et Fiore, 1967)[1] ; et, celle dite technophobe (cf. Ellul, 1977)[2]. En s'inspirant des travaux de l'anthropologie (Mauss, 1926 ; Haudricourt, 1964 ; Leroi-Gourhan, 1964)[3], Ève Chiapello et Patrick Gilbert évitent l'écueil de ces trois perspectives en considérant la technique en termes de méthode et non plus de répulsion/attraction. Partant, celle-ci n'est pas définie d'un point de vue exclusivement matériel. Car, la gestion est une technique immatérielle. Elle renvoie en effet aux activités de planification, de communication, d'information, etc., qui n'ont pas directement d'action sur la matière. Les auteurs définissent alors l'outil de gestion comme un « ensemble délimité d'objets organisationnels dotés de

1. McLuhan, M., Fiore, Q., 1967. The Medium is the Message, An Inventory of Effects. Bantam Books, New York.
2. Ellul, J., 1977. Le système technicien. Calmann-Lévy, Paris.
3. Mauss, M., 1926. Manuel d'ethnographie. Payot, Lausanne.
Haudricourt, A. G., 1964. La technologie, science humaine. La pensée (115), 28-35.
Leroi-Gourhan, A., 1964. Le geste et la parole, vol. 1, Techniques et langage. Albin Michel, Paris.

traits caractéristiques qui s'offrent à une triple description : fonctionnelle [à quoi servent-ils ?], structurelle [de quoi sont-ils fait ?] et processuelle [comment s'en servir?] » (p. 32). Aussi, ces outils s'appliquant à organiser des éléments interactifs (e.g. : des personnes) et indifférents (e.g. : des stocks de pièces détachées), ils provoquent souvent des effets en retour (i.e. : « looping effect » ; Hacking, 2001)[4] plus ou moins anticipés. Ensuite, Ève Chiapello et Patrick Gilbert exposent les deux courants qui ont classiquement traité des problèmes d'organisation. D'abord, les théories rationnelles, qui adoptent une posture plutôt technophile, considèrent que la gestion doit se fonder sur l'application technique de la méthode scientifique afin de résoudre les problèmes de la vie organisationnelle. C'est le cas, à différents degrés, de l'école du management scientifique (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916)[5], de celles des systèmes rationnels (Simon, 1947)[6] et de la contingence (Mintzberg, 1979)[7] qui accordent une place dominante à la figure de l'expert. Ensuite, les théories normatives, qui adoptent une posture plutôt de déni de la technique, pointent le rôle de l'informel dans l'organisation. C'est le cas de l'école des relations humaines (Mayo, 1933)[8], de celles de la motivation (Herzberg, 1987)[9] et de la culture organisationnelle (Peters et Waterman, 1982)[10] qui considèrent les logiques de sentiments et les situations psychosociales comme des éléments organisationnels fondamentaux. Les auteurs expliquent alors que, d'un point de vue empirique, il y a toujours eu une dominante plus ou moins marquée des discours rationnels. Ils montrent cependant que l'approche sociotechnique du Tavistock Institute of Human Relation et celle du comportement organisationnel (Cyert et March, 1963)[11] permettent de dépasser la dichotomie théories rationnelles/théories normatives tout en renouvelant l'intérêt pour les instruments de gestion.

4. Hacking, I., 2001. Entre science et réalité, La construction sociale de quoi ?. La découverte, Paris.
5. Taylor, F. W., 1911. The Principles of Scientific Management. Harpers & Brothers, New York.
Fayol, H., 1916. Administration industrielle et générale. Bulletin de la Société de l'industrie minérale (10), 5-164.
6. Simon, H. A., 1947. Administrative Behavior. Macmillan, New York.
7. Mintzberg, H., 1979. The Structuring of Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
8. Mayo, E., 1933. The Human Problems of an Industrialized Civilization. Macmillan, New York.
9. Herzberg, F., 1987. One more time: How do you motivate employees?. Harvard Business Review 65 (5), 109-120.
10. Peters, T., Waterman, R., 1982. In Search of Excellence. Harper & Row, New York.
11. Cyert, R., March, J., 1963. A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

La deuxième partie du livre commence par présenter le point de vue des approches critiques qui ont étudié les outils de gestion. Ici, ces derniers sont porteurs de domination puisqu'ils exercent des formes de violences qui participent à instituer les états d'exploitation. D'inspiration marxiste, la première thèse de ces approches a pour objectif de dévoiler la vérité des outils gestionnaires afin de visibiliser comment ces derniers contribuent à légitimer les relations entre dominant et dominé (Boussard, 2001)[12]. La thèse 2, influencée par la théorie foucaldienne, cherche quant à elle à montrer comment les outils de gestion disciplinent les sujets (i.e. : les rendent gouvernables ; Halpern et Le Galès, 2011)[13]. La troisième, qualifiée de clinique, mobilise les travaux de la psychologie sociale (i.e. : les théories de l'engagement) afin de mettre en lumière l'impact des outils gestionnaire sur la santé mentale des salariés (Dejours, 2003)[14]. Chacune de ces thèses cherche ainsi à favoriser le processus d'émancipation du dominé. Ève Chiapello et Patrick Gilbert montrent alors que les approches institutionnalistes appréhendent les outils de gestion d'une manière bien différente. Cette fois-ci, les outils de gestion renvoient moins à des formes de domination qu'à des jeux d'institutions. En ce sens, la thèse 4 des néo-institutionnalistes vise à mettre en avant comment certains processus d'isomorphisme institutionnel viennent modeler les formes des outils de gestion (DiMaggio et Powell, 1983)[15]. De façon symétriquement inversée, la thèse conventionnaliste s'intéresse au contenu normatif de ces institutions. Car, les outils de gestion transportent et transforment les institutions en conventions de façon à orienter les comportements et la cognition des membres de l'organisation (Desrosières et Thévenot, 1988)[16]. La thèse des structurationnistes examine le poids exercé par ces institutions/conventions afin de repérer les formes de (re)productions sociales qu'implique la mise en place d'un outil de gestion (Orlikowski,1992)[17].

12. Boussard, V., 2001. Quand les règles s'incarnent, L'exemple des indicateurs prégnants. Sociologie du travail 43 (4), 533-551.
13. Halpern, C., Le Galès, P., 2011. Pas d'action publique sans instruments propres. Revue française de science politique 61 (1), 51-78.
14. Dejours, C., 2003. L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel, Critique des fondements de l'évaluation. INRA Éditions.
15. DiMaggio, P., Powell, W., 1983. The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. American Sociological Review (48), 147-160.
16. Desrosières, A., Thévenot, L., 1988. Les Catégories socioprofessionnelles. La Découverte, Paris.
17. Orlikowski, W., 1992. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. Organization Science 3 (3), 398-427.

Dans leur ensemble, ces approches permettent donc de comprendre finement le rôle des institutions/conventions dans la conception des outils de gestion ainsi que les effets de structure qui sont associés à leurs applications. Le cinquième chapitre présente les approches interactionnelles. Les outils de gestion sont ici compris à partir des interactions qu'ils permettent entre des acteurs/actants considérés comme autonomes. Dans la thèse de la théorie de l'acteur-réseau, les outils de gestion sont porteurs de politique. Ils participent pleinement à agencer les relations des humains avec leur environnement social et matériel (Barrey, 2007)[18]. Néanmoins, selon la théorie de l'activité, les outils de gestion doivent faire l'objet d'un apprentissage individuel et/ou collectif avant de devenir des instruments capables d'organiser efficacement l'activité des sujets (Béguin et Rabardel, 2000)[19]. Plus hétéroclite, la thèse de la théorie de la narration (i.e. : « sensemaking » ; Weick, 1979)[20] étudie l'outil de gestion dans sa forme langagière dans le même temps qu'elle considère le langage comme un outil de gestion (Fraenkel, 1995)[21]. Enfin, dans la théorie de l'acteur stratégique, le pouvoir d'agentivité des outils de gestion est nuancé : leurs effets sont contingents et toujours subordonnés aux stratégies des acteurs humains (Reynaud, 2001)[22]. Ainsi, une fois associées les une aux autres, ces approches permettent de comprendre pragmatiquement le processus d'inter-structuration qui se joue entre l'outil de gestion et les pratiques sociales.

Pour finir, Ève Chiapello et Patrick Gilbert font appel à quatre contributeurs qui proposent, à chaque fois, une étude de cas bien spécifique. Pour commencer, Corine Eyraud étudie les systèmes de valeurs et les jeux de pouvoir qui sous-tendent la conception des indicateurs d'évaluation d'une action publique particulière. Bénédicte Grall examine le rôle d'un progiciel dans le processus d'adoption d'un projet de Consumer Relation Management. Ensuite, Carine Chemin-Bouzir identifie un certain nombre d'effets relationnels induits par trois types de dispositifs d'action social. Et, Céline Baud montre comment les différentes réglementations de Bâle sur le risque de crédit

18. Barrey, S., 2007. Struggling to be displayed at the point of purchase: the emergence of merchandising in French supermarkets. In : Callon, M., Millo, Y., Muniesa, F. (dir.), Market Devices. Blackwell Publishing, Malden, pp. 92-108.
19. Béguin, P., Rabardel, P., 2000. Designing for instrument-mediated activity. Scandinavian Journal of Information Systems (12), 173-190.
20. Weick, K. E., 1979. The Social Psychology of Organizing. McGraw-Hill Inc., New York.
21. Fraenkel, B., 1995. La traçabilité. Une fonction caractéristique des écrits de travail. Conexions (65), 63-75.
22. Reynaud, J.-D., 2001. Le management par les compétences : un essai d'analyse. Sociologie du travail (43) 1, 7-31.

contribuent au développement du capitalisme financier. Partant, Ève Chiapello et Patrick Gilbert concluent leur ouvrage en exposant leur posture de recherche. Celle-ci consiste clairement à étudier les outils de gestion selon une visée d'émancipation. Précisons alors que ce projet n'est pas sous-tendu par une perspective surplombante et dénonciatrice. Les auteurs considèrent effectivement que les postures critiques classiques sont insuffisantes. En ce sens, leur projet d'émancipation ne se réduit pas à une vision externaliste « qui se préoccupe des acteurs, des groupes sociaux, de leurs enjeux, de leurs croyances et des relations de pouvoir qui les traversent[. Il s'agit également d'adopter une vision] « internaliste » [en considérant les] outils de gestion, [...] comme des objets fabriqués à partir de multiples conventions et dépositaires de modèles de jugement, de philosophies politiques et de formes de connaissance du phénomène à gérer » (p. 243). Aussi, Ève Chiapello et Patrick Gilbert proposent de développer un programme de recherche qui relève de la « contre-expertise » ; c'est-à-dire, qui permette à tous les acteurs-actants associés aux outils de gestion de participer aux débats qui sous-tendent leurs conceptions et leurs usages. En d'autres termes, les auteurs souhaitent prolonger le programme de la sociologie du travail marchand en l'appliquant à d'autres domaines de la gestion que celui de la relation client (Cochoy, 1999)[23]. Ils rejoignent ainsi l'idée de « démocratie dialogique » (Callon et al., 2001)[24] et de « démocratie au travail » (Emery et al., 1969)[25] qui prône, non pas l'opposition entre profanes et spécialistes, mais, la fin du monopole des experts.

Ainsi, bien qu'on ne puisse que rejoindre les auteurs lorsqu'ils affirment que « dans un monde fait d'organisations où notre vie est largement structurée par des systèmes organisés [...], construire des recherches à partir de ces objets [i.e. : les outils de gestion] est pertinent » (p. 258), il apparaît que le livre d'Ève Chiapello et Patrick Gilbert n'offre en réalité aucune recette que le chercheur pourrait directement appliquer aux outils de gestion. Effectivement, les auteurs ne font que dégager des pistes d'articulation de différentes thèses qu'ils organisent et synthétisent de façon très élégante. Or,

23. Cochoy, F., 1999. Une histoire du marketing, Discipliner l'économie de marché. La Découverte, Paris.
24. Callon, M., Lascoumes, P., Barthe, Y., 2001. Agir dans un monde incertain, Essai sur la démocratie technique. Seuil, Paris.
25. Emery, F. E., Thorsrud E., Trist E. L., 1969. Form and Content in Industrial Democracy. Some Experiences from Norway and Other European Countries. Tavistock Institute, Londres.

ces thèses sont à chaque fois relativement fortes et diversifiées. Aussi, il nous semble que les auteurs auraient pu mettre à jour quelques unes des torsions que requiert la posture d'analyse multi-référentielle qu'ils défendent. Toutefois, l'ouvrage est construit de telle manière que ce manque finit par constituer un avantage : ce livre fournit des cadres de pensée qui ne sont jamais imposés mais exposés de manière tout à fait pédagogique de façon à être appropriés, discutés, approfondis et articulés. C'est pourquoi, Sociologie des outils de gestion apparaît aussi bien adapté à la lecture du spécialiste que du novice. En constituant un socle commun de connaissances qui restent à constituer, cet ouvrage favorise ainsi la mise en discussion des constructions théoriques et méthodologiques qui, plus ou moins expertes, peuvent découler de sa lecture. Pour le dire autrement, en laissant le débat ouvert sur la manière dont la sociologie des outils de gestion doit être pensée et conduite, ce livre joue, avec beaucoup de justesse, son rôle d'anti-manuel de technologie de gestion.