

Anatomie des outils de gestion

Régis Martineau. Presses des Mines, 2023, 166 pages.

Franck Aggeri

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2024/1 (N° 314), PAGES 100 À 106
ÉDITIONS **LAVOISIER**

ISSN 0338-4551

DOI 10.1684/rfg.2024.5

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2024-1-page-100.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Anatomie des outils de gestion

Régis Martineau

Presses des Mines, 2023, 166 pages.

L'étude de l'action organisée par les outils ou instruments de gestion s'inscrit dans une tradition de recherche ancienne dans le monde francophone¹ et dans le domaine du contrôle de gestion et de la comptabilité au Royaume-Uni². L'intérêt pour l'étude en situation des outils de gestion s'explique non seulement par leur omniprésence et leur

extension constante (nul domaine des activités économiques et sociales n'y échappe), leur prolifération, leur obsolescence parfois rapide, mais également leur performativité : comme le rappelait Michel Berry³, ce sont moins les intentions des managers ou des décideurs politiques qui gouvernent que les outils et indicateurs de gestion qui

-
1. Moisson J.C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*, Seli Arslan, Paris, France ; De Vaujany F.X. (2005). *De la conception à l'usage – Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS, coll. « Questions de société » ; Aggeri F. et Labatut J. (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 3, p. 5-37. Chiapello E. et Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, coll. « Grands Repères » ; Gilbert P. et Mourey D. (dir.) (2022). *Philosophie et outils de gestion*, Éditions EMS.
 2. Miller P. et O'Leary T. (2007). "Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy", *Accounting, Organization and Society*, n° 32, p. 701-734 ; Miller P. et Power M. (2013). "Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory", *Academy of Management Annals*, vol. 7, n° 1, p. 557-605.
 3. Berry M. (1983). *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion de l'école Polytechnique.

formatent et orientent leurs manières d'agir et de penser. Étudier l'action collective au prisme des outils de gestion, c'est au fond renverser la perspective traditionnelle qui consiste à partir des décisions, des stratégies, des intentions, pour partir, au contraire, du soubassement, de la salle des machines où s'élaborent et sont mis en œuvre ces outils de gestion souvent banals, aux effets souvent ambigus et inattendus. Toujours très vivace, cette tradition de recherche s'est constamment renouvelée dans toutes les disciplines des sciences de gestion avec l'émergence de nouvelles formes d'outillage, aussi bien dans le domaine privé que public, qui mobilisent notamment les ressources des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour agir, coordonner, surveiller et contrôler à distance. La question de l'appropriation des outils de gestion, c'est-à-dire des écarts inévitables entre les usages effectifs des outils et la visée de leurs concepteurs, trouve ici une nouvelle matière à des développements théoriques et empiriques. Les approches sociologiques, politistes ou historiques connaissent également un essor considérable depuis quelques années et ont permis de renouveler la conception de l'action publique et de l'action organisée. Après des décennies de travaux, de nouvelles perspectives théoriques et empiriques peuvent-elles encore être tracées ?

1. Une perspective sémiotique originale sur les outils de gestion

C'est le pari que fait Régis Martineau dans son livre *Anatomie des outils de gestion* en

proposant une perspective sémiotique originale sur les outils de gestion. En médecine, l'anatomie est la science qui étudie la structure et la forme des êtres organisés ainsi que les rapports entre leurs différents organes. C'est très précisément la démarche que R. Martineau propose de mettre en œuvre en s'intéressant aux éléments concrets et matériels des outils de gestion, aux artefacts dans lesquels ils s'incarnent afin de les « disséquer » et d'en comprendre plus finement les effets.

Si les outils de gestion se présentent aux utilisateurs sous des formes matérielles et visuelles, il s'agit alors de comprendre comment une idée managériale s'incarne dans cette forme, par ce qu'il appelle une opération d'*inscription*. Dans la tradition sémiotique⁴, une inscription fait référence à une transformation d'une entité dans un signe (archive, document, trace...). Pour éclairer ce processus d'inscription, R. Martineau emprunte à la sémiotique mais également à l'analyse des textes en littérature. Le point de vue original qu'il développe est de considérer l'outil de gestion comme un texte, en s'appuyant sur les travaux d'Umberto Eco⁵. Chez ce dernier, le texte est un acte de communication entre un auteur et un lecteur prenant en compte le contexte et la situation propres aux deux types d'acteurs. Selon Eco, l'auteur écrit en fonction de l'image qu'il se fait de son futur lecteur, de sa psychologie, de ses savoirs et de sa situation.

Le concepteur d'un outil de gestion est dans une situation analogue : il cherche à identifier un utilisateur modèle et à construire une inscription matérielle de son idée managériale cohérente avec l'image qu'il se fait de

4. Latour B. (1989). *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*, La Découverte.

5. Eco U. (1984). *The Role of the Reader: Explorations in the Semiotics of Texts*, Indiana University Press.

ce futur utilisateur. Chez H. Eco, le lecteur réel n'a qu'un rapport lointain avec le lecteur modèle. De même, explique R. Martineau, il s'agit de comprendre pourquoi les usages réels des outils de gestion s'écartent de leur usage modèle.

2. La fonction de médiation sémiotique des outils de gestion

De ce point de départ analytique, R. Martineau va construire son livre en deux parties. La première partie, théorique, est constituée de quatre chapitres. Dans le chapitre 1, il revient sur la fonction de médiation sémiotique des outils de gestion en s'appuyant sur l'approche du philosophe pragmatiste Charles Sanders Peirce, popularisée en sciences de gestion par Philippe Lorino⁶. L'interprétation de situations de gestion complexes et ambiguës par des individus engagés dans une action collective nécessite des signes partagés qui permettent de donner du sens à leur action. C'est la fonction sémiotique des outils de gestion qui sont des signes, certes pauvres et simplifiés, mais qui peuvent être vus comme une médiation entre un utilisateur et son organisation, dont l'interprétation s'inscrit dans un processus dynamique, jamais figé. La médiation s'opère entre trois entités explique R. Martineau : un sujet, individu ou groupe social, connaissant et agissant ; un objet, que le sujet tente de connaître et de maîtriser ; un outil de gestion, inscrit dans une forme de matérialité, qui propose une médiation entre le sujet et l'objet. Dans ce processus de médiation, les outils de gestion peuvent être interprétés et appro-

priés de multiples manières par les acteurs et constituent des ressources pour l'action. Pour faire comprendre cette idée, l'auteur file la métaphore de la carte et du territoire : l'outil joue le rôle de la carte (une représentation simplifiée) d'un territoire – ici une activité organisée complexe que l'on cherche à appréhender. Mais la carte n'est pas le territoire : l'activité réelle déborde toujours de l'activité prescrite par l'outil de gestion.

Pour illustrer cette indétermination des usages des outils de gestion, l'auteur prend l'exemple d'un outil d'évaluation des enseignants par les élèves dans une école de commerce et des usages qu'en font les différents utilisateurs concernés (élèves, enseignants, managers). Pour les élèves, l'outil s'apparente à une procédure qui servira tantôt de défouloir, tantôt d'une marque de considération. Pour les enseignants, la gamme des réactions possibles est variée : certains le prennent au sérieux et en font un symbole identitaire ; d'autres prendront du recul par rapport à un artefact dont ils identifient les biais ; d'autres enfin, le prendront au pied de la lettre comme un outil d'amélioration continue. Quant aux managers, c'est souvent le seul moyen dont ils disposent pour se faire une idée de ce qui se passe dans une salle de classe ; certains l'utiliseront comme indicateur de qualité de l'enseignant quand d'autres, plus attachés aux commentaires qualitatifs, en feront le support de dialogues avec les enseignants et les étudiants.

Un cas limite rappelle R. Martineau est celui où la médiation sémiotique se fige. Les acteurs prennent la carte pour le territoire, c'est-à-dire pour une représentation fidèle et

6. Lorino P. (2007). "Stylistic creativity in the utilization of management tools", *Working Paper*, Essec Research Center.

indiscutable de la réalité. C'est alors la porte ouverte vers une dérive techniciste, porteuse de violence gestionnaire.

3. Comment les outils de gestion s'incarnent-ils graphiquement ?

Dans le chapitre 2, R. Martineau souligne que la littérature s'est peu intéressée aux formes concrètes que prennent les outils de gestion : pourquoi l'inscription se donne-t-elle à voir comme des listes, des figures géométriques ou des représentations plus ou moins figuratives ? Or ces choix graphiques ont une influence non seulement sur la philosophie gestionnaire que les outils sont censés incarner, mais également sur l'interprétation qui en sera faite par les utilisateurs. C'est la « raison graphique » des outils qu'il se propose d'étudier.

S'appuyant sur U. Eco, un texte est un acte de communication qui engage un expéditeur, des destinataires et un contexte mais également un réseau de messages qui relèvent de différents codes. La communication est toujours incertaine et aléatoire. L'autre point clé de la théorie d'Eco est que ce qui détermine le contenu et la structure du texte est forgé par l'idée que se fait l'auteur de la situation de son futur lecteur. Le lecteur modèle qu'il imagine doit partager les codes que mobilise l'auteur.

Transposée aux outils de gestion, R. Martineau souligne la pertinence de cette approche pour comprendre la raison graphique de certains outils de gestion : si un document comptable est aussi austère et précis, c'est parce que le lecteur modèle recherche une exhaustivité et une exactitude quasi juridique. À l'inverse, si la roue de Deming ou les diagrammes d'Ishikawa sont

figuratifs, c'est qu'ils s'adressent à des individus qui ont besoin d'une représentation simple, visuelle et rapide d'une méthode à appliquer. Les tableaux de bord présentés sous forme de cadrans ressemblent aux cockpits d'avion : il s'agit d'alerter les managers sur les éléments urgents à gérer matérialisés par une couleur rouge.

4. Des marges d'interprétation variables selon les utilisateurs

Mais rappelle H. Eco, un texte n'est pas autosuffisant et il est toujours incomplet. Pour fonctionner, il a besoin de la coopération active du lecteur. De même, les concepteurs des outils de gestion vont mettre à contribution les utilisateurs pour que ces derniers aient du sens. R. Martineau souligne que les marges d'interprétation des utilisateurs se réduisent au fur et à mesure que les outils sont destinés au bas de la hiérarchie organisationnelle. En bas de l'échelle, l'outil est prescriptif car les compétences supposées des utilisateurs sont réputées plus faibles et que l'utilisateur réel doit se conformer à l'utilisateur modèle.

L'analogie entre la théorie d'Eco appliquée aux textes littéraires et les outils de gestion atteint cependant ses limites. R. Martineau indique, par exemple, que l'identité des concepteurs des outils de gestion est souvent méconnue. La plupart résultent de bricolages réalisés par des auteurs anonymes sur des supports anodins (fichiers Excel, procédures, listes, etc.) dont la généalogie est impossible à établir. Les travaux sur l'appropriation des outils de gestion soulignent le caractère co-construit des outils de gestion avec des boucles récursives

de modification en fonction des usages observés⁷.

5. Les outils de gestion entre ouverture et fermeture

Le chapitre 3 s'appuie sur un autre travail d'Umberto Eco : le caractère ouvert ou fermé des œuvres qu'il développe dans *L'œuvre ouverte*⁸. Le texte fermé laisse peu de marge d'interprétation au lecteur : il a un caractère prescriptif et renvoie à l'image d'un lecteur passif ; à l'inverse, un texte ouvert laisse des espaces blancs et des interstices à remplir, nous dit Martineau. Il renvoie à l'image d'un lecteur actif qui doit mobiliser toutes les ressources de son imagination pour produire sa propre interprétation du texte qui n'est pas donnée à l'avance. *Ulysse* de James Joyce illustre cette situation, nous dit Eco, car plusieurs interprétations plausibles du texte sont possibles.

La distinction est tout à fait transposable aux outils de gestion nous dit R. Martineau : les outils fermés sont ceux qui visent à prescrire ou à contrôler par rapport à un plan préétabli dont il ne s'agit pas de dévier. Ils sont extrêmement précis et détaillés afin d'éviter tout quiproquo. Les outils de gestion issus du taylorisme entrent évidemment dans cette catégorie : l'outil est rigide et le lecteur n'est pas invité à participer à sa conception.

À l'inverse, les outils de gestion ouverts demandent une coopération de la part des utilisateurs qui doivent être en capacité de remplir les blancs de l'outil pour le faire

fonctionner. Le *Balanced Scorecard* met ainsi en scène un utilisateur modèle compétent (un manager) capable d'articuler des informations et des compétences variées (financières, managériales, marketing, etc.), de les comparer avec d'autres sources pour prendre des décisions en situation d'incertitude.

Sur un plan historique, rappelle Martineau, les grandes vagues de rationalisation autour de l'école des relations humaines, du *Total quality management* ou du *Knowledge management* ont massivement mobilisé des outils ouverts, imaginant des utilisateurs modèles engagés, responsabilisés et compétents.

6. Les décalages outils/organisation, entre coercition et habilitation

Le chapitre 4 examine les décalages entre l'outil de gestion et son contexte d'utilisation. Quatre situations sont identifiées partant du caractère ouvert ou fermé de l'outil et du degré de coopération de l'utilisateur modèle (fort ou faible).

La *situation coercitive* correspond au cas de figure où des outils fermés visent à faire en sorte que l'utilisateur réel se conforme à des prescriptions critiques, à l'instar des procédures en vigueur dans les *call centers* que R. Martineau décrit. Dans cet exemple, tiré de recherches anglo-saxonnes, les employés ont cherché à échapper au contrôle strict qu'on cherchait à leur imposer en se syndiquant pour réclamer un assouplissement de la base de don-

7. De Vaujany F.X. (2005). *De la conception à l'usage - Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS, coll. « Questions de société ».

8. Eco U. (1989). *The open work*, Harvard University Press.

nées qui leur était imposée qui présentait de nombreuses failles : absence de mises à jour qui conduisaient à rappeler des clients déjà contactés ou, à l'inverse, à négliger de rappeler d'autres clients. Leur action, médiatisée dans la presse, a finalement débouché sur une rectification des erreurs les plus manifestes de la base de données. Mais les gains obtenus ont été très marginaux et le modèle reste celui d'un contrôle étroit de l'activité gérée par des prescriptions fortes dont il ne faut pas s'écarter. Comme le souligne Martineau, sur un plan historique, chaque vague d'outils fermés, avec ses dérives inévitables, semble finir par être contrebalancée par une vague d'outils plus ouverts, comme l'ont souligné les travaux de Barley et Kunda⁹.

La *situation pseudo-coercitive* correspond à un outil fermé qui rencontre des utilisateurs compétents. Dans ce cas, l'organisation reconnaît plus ou moins consciemment, explique l'auteur, les compétences des travailleurs et leur capacité d'intervention en cas d'imprévu. Contrairement aux situations coercitives, l'agentivité des utilisateurs est tolérée, voire reconnue. Un cas classique présenté par Martineau est celui de relations entre des mineurs et leur manager, « Old Doug » en 1954, qui leur permettait de ne pas respecter certaines règles en échange de leur engagement dans le travail, ce que les spécialistes ont qualifié de *mock bureaucracy* ou bureaucratie de façade.

À l'inverse de ces deux premiers types, les *situations habilitantes* sont celles où des outils ouverts rencontrent des utilisateurs compétents et autonomes. Le mouvement des entreprises libérées est un exemple

fondé sur ce type d'outils même si l'auteur remarque que ce cas de figure est peu courant dans les grandes organisations. Il note que celui-ci émerge le plus souvent dans des situations spécifiques et transitoires. Un des cas qu'il présente est issu d'une de ses recherches. Il s'agit d'une PME qui propose des outils de pilotage (une plateforme) et de mise en conformité des parcs immobiliers à des entreprises au regard de normes environnementales qui les encadrent. La plateforme est ouverte car elle a été conçue et implémentée pour et par des utilisateurs considérés comme compétents et autonomes qui ont la possibilité de participer activement au paramétrage des outils.

Le dernier type de situation est celui que l'auteur qualifie de *pseudo-habilitante*. Dans ce cas, l'outil conçu comme ouvert rencontre en fait des utilisateurs peu compétents ou placés dans des conditions qui ne leur permettent pas d'agir. Ce type de situation, note l'auteur, a été abondamment documenté dans les recherches critiques en management qui dénoncent des situations de fausse autonomie et de pseudo-participation. Cette littérature pointe comment les travailleurs sont invités à s'engager dans l'activité mais, dans le même temps, ils doivent inscrire leur action dans un cadre prédéterminé à la fois sur le plan de l'autorité et des valeurs organisationnelles à adopter, ce qui produit souvent souffrance et perte de sens au travail. R. Martineau suggère que la plupart des méthodes de management depuis les années 1980 (*Lean management*, *Total quality management*, technologies de l'information participatives, etc.) relève de cette logique.

9. Barley S.R. et Kunda G. (1992). "Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse", *Administrative Science Quarterly*, n° 37, p. 363-399.

L'auteur souligne qu'il s'agit de quatre idéaux-types et que, dans la pratique, on observe souvent des situations de gestion qui les entremêlent. Par exemple, l'outil d'évaluation des enseignants présenté plus haut peut, selon les cas, être mobilisé dans un contexte coercitif s'il conduit à des sanctions automatiques en cas de mauvaise évaluation par les élèves, dans un contexte pseudo-coercitif quand l'outil est mobilisé pour faire croire aux étudiants et aux instances d'accréditations qu'un système de suivi et de contrôle est effectivement mis en œuvre, dans un contexte habilitant s'il est utilisé comme outil d'amélioration continue et de dialogue avec les enseignants et les élèves et dans un contexte pseudo-habilitant quand l'outil sert à faire semblant d'encourager la participation des utilisateurs, alors qu'en fait leurs avis ne sont pas pris en compte.

7. Six dissections qui en font un ouvrage pédagogique et indispensable

La deuxième partie du livre, empirique, propose six dissections d'outils de gestion. Chaque cas, qui reprend les cadres analytiques développés plus haut, analyse les caractéristiques de l'outil et ses implications organisationnelles et détaille les

modalités de son enseignement dans une séquence pédagogique en fonction des publics visés (formation initiale ou continue). La conclusion est l'occasion, pour l'auteur, de revenir sur l'orientation pragmatique et processuelle du livre qui vise à comprendre comment les acteurs se saisissent et interprètent les outils en situation et de rappeler les enjeux pédagogiques de l'ouvrage : sortir l'enseignement des outils de gestion d'une vision techniciste dominante et donner à voir les jeux autour de la conception et de l'utilisation des outils de gestion en situation.

Cet ouvrage, très bien écrit et illustré, est original, autant par l'éclectisme des sources qu'il mobilise, la profondeur des réflexions méthodologiques et épistémologiques qu'il propose, que par la variété des cas qui sont présentés et ses qualités pédagogiques. Il apporte incontestablement un éclairage renouvelé sur un phénomène que l'on croyait bien connaître et constitue, à ce titre, un compagnon indispensable pour tous ceux (chercheurs, étudiants, professionnels) qui cherchent à appréhender le phénomène multiforme de l'outillage gestionnaire en pratique.

Franck AGGERI
MINES Paris–PSL, CGS-i3, UMR 9217