



De la théorie à la pratique

Comment les idées managériales
sont-elles inscrites dans les outils
de gestion ?

Les outils de gestion véhiculent une certaine philosophie de gestion et une représentation des relations organisationnelles. Comment celles-ci s'inscrivent-elles dans le substrat technique, dans l'artefact qui est censé les porter ? En les considérant comme des textes, cet article met à jour une réalité souvent oubliée de la pensée managériale, plus concrète et située : celle qui est inscrite dans les outils de gestion. La démarche d'analyse proposée permet d'appréhender les outils de gestion dans leur forme artefactuelle (locale, manipulable par les individus) ; fournit une méthode pour les managers qui souhaitent lire et écrire les outils de gestion ; et propose une pédagogie originale d'enseignement des outils de gestion.

Parmi les travaux qui s'intéressent aux outils de gestion, certains portent une attention particulière à leur structure. Ils soulignent l'existence d'une certaine idée managériale, dont la caractéristique principale est d'être finalement abstraite, et d'un élément matériel, concret, qui la porte, et qui se manifeste aux individus (Hatchuel et Weil, 1992 ; Lorino, 2002 ; Gilbert, 1998 ; Bayart, 1995).

Mais, bien que cette distinction soit connue, on s'intéresse peu à la différence entre l'abstrait (l'idée managériale, telle qu'elle « circule » dans les écoles de formation, les manuels et les textes officiels) et le concret (l'outil en tant qu'artefact, tel qu'il est écrit et se présente sous une forme instrumentale aux utilisateurs). Certes, un substrat technique est porteur d'une philosophie gestionnaire et d'une vision des relations organisationnelles : mais, dès lors, comment ces deux éléments sont-ils inscrits dans ce substrat ? L'enjeu est important dans la mesure où les outils de gestion sont les véhicules privilégiés de la pensée gestionnaire auprès des praticiens : ils sont, en quelque sorte, la « réalité nue » de la pensée managériale, telle qu'elle apparaît *in fine* à des utilisateurs censés la mettre en œuvre. Le décalage entre l'idée managériale, abstraite, et son inscription dans un artefact, concret, est alors un enjeu central pour comprendre les pratiques de gestion.

Cet article propose donc de comprendre sous quelle forme s'inscrit l'idée managériale dans un outil de gestion. Pour cela, l'outil de gestion sera analysé comme un texte dans lequel est inscrit une certaine représentation de l'activité, de l'utilisateur prévu, et de son comportement adéquat pour que l'outil fonctionne. Cette analyse sera appliquée à l'analyse d'un artefact de gestion pris comme exemple démonstratif.

Les apports de cette démarche seront ensuite discutés.

I – DE L'IDÉE MANAGÉRIALE À SON INSCRIPTION CONCRÈTE : L'OUTIL COMME TEXTE

En nous appuyant sur une théorie de la réception des textes issue de la sémiotique, nous proposons ici un cadre d'analyse général de l'« agencement textuel » des outils de gestion, qui permet d'appréhender la manière dont les idées managériales y sont inscrites.

1. L'outil de gestion comme texte

On sait que les outils de gestion, loin d'être neutres, véhiculent des idées et des modèles managériaux. Ainsi, pour Hatchuel et Weil (1992), une « philosophie managériale » et une certaine « représentation des relations organisationnelles » s'inscrivent dans un « substrat technique ». Pour Lorino (2002), un schème d'interprétation générique y est inscrit, que l'utilisateur mobilisera ou non ensuite, selon son interprétation propre. Gilbert (1998), quant à lui, distingue dans les outils un niveau abstrait (leurs aspects argumentatifs, conceptuels et procéduraux) et un niveau « opérant » recouvrant les caractéristiques visibles et concrètes des outils. Enfin, Bayart (1995) identifie dans les outils un aspect « idéal » (les principes, les théories managériales, les idées de l'organisateur) et un aspect « matériel » (l'ensemble des dispositifs par lesquels la méthode est inscrite dans la pratique des membres de l'organisation, dans leur environnement de travail). Cependant, ces travaux n'étudient pas spécifiquement comment l'aspect abstrait, idéal, s'inscrit dans un élément matériel qui le véhicule.

Cette question de l'« inscription », peu traitée, mais pas ignorée dans les sciences de gestion, rejoint les préoccupations des sociologues de la technique, qui se sont intéressés à l'origine aux rôles des outils et des appareils dans la réalisation d'inscription des savoirs de laboratoires vers les textes scientifiques (Woolgar et Latour, 1979). Une inscription fait référence à une transformation par laquelle une entité se voit matérialisée dans un signe (une archive, un document, un morceau de papier, ou une trace) (Latour, 1999). L'acte d'inscription n'est pas une opération neutre, dans la mesure où cette opération donne une certaine représentation, toujours incomplète, partielle et partielle, de ce qui est représenté : elle en élimine certains aspects et en fait ressortir d'autres, comme une carte le fait d'un territoire (Martineau, 2015). Cette question de l'inscription est donc centrale notamment pour les recherches en comptabilité, prise comme une activité d'inscription (Robson, 1992 ; Miller et O'leary, 2007 ; Busco et Quattrone, 2018) ; pour les recherches en systèmes d'information, qui s'interrogent sur l'inscription de l'« esprit » de la technologie dans les logiciels et comment celui-ci est lu par l'utilisateur (DeSanctis et Poole, 1994 ; Suchman, 2007). Cette question constitue également un enjeu majeur du courant actuellement en vogue sur la matérialité (Hutchby, 2001 ; Orlikowski, 2007) et la performativité des instruments de gestion (Aggeri, 2017). Ces courants de recherche soulignent l'intérêt de recourir aux concepts de la sémiotique et de la linguistique pour analyser les signes qui transcrivent dans le matériel des idées abstraites.

Dans cet esprit, si l'on s'intéresse aux outils de gestion en tant qu'inscriptions, alors on

peut les considérer comme des textes car ils sont chargés d'éléments graphiques et sémantiques (de La Ville et Mounoud, 2005 ; Detchessahar et Journé, 2007 ; Martineau, 2017). Cooren (2004), en particulier, a montré que les textes organisationnels, bien que largement ignorés, *font une différence* dans la structuration des organisations. Il a ainsi ouvert la voie à une analyse textuelle, en montrant qu'ils sont composés d'une « textual agency », c'est-à-dire un agencement textuel qui a une influence sur l'utilisateur. Suivant cette voie, la performativité des textes organisationnels est généralement étudiée en recourant aux travaux sur les *speech acts* (Austin, 1975 ; Searle et Vanderveken, 1985) ou sur les actes de calcul (Callon et Muniesa, 2003 ; Aggeri, 2017). Toutefois, si ces travaux fournissent un cadre général de compréhension de la performativité des textes organisationnels, ils ne fournissent pas une méthode d'analyse spécifique pour des outils/textes considérés comme des entités concrètes qui se présentent aux utilisateurs.

2. Une théorie pragmatique pour analyser les outils de gestion

En considérant les outils comme des textes, on peut alors se tourner vers les outils d'analyse fournis par la sémiotique des textes. Les outils de gestion seront alors considérés comme des textes qui se présentent aux utilisateurs. La théorie du *Lecteur Modèle* d'Umberto Eco (1965, 1985) apparaît, de par son ancrage fondamentalement pragmatique, comme une des plus pertinentes pour une adaptation aux outils de gestion. Elle consiste en effet à analyser un texte (par exemple un roman, un poème, une recette de cuisine, une

procédure) comme un fait de communication sémantico-pragmatique qui tente de délivrer un message à un lecteur.

En effet, quand un texte est écrit par un auteur, celui-ci intègre dans le moment même de l'écriture une « pré-vision » plus ou moins détaillée et située d'un futur lecteur imaginaire, qui fait donc partie de sa stratégie textuelle. L'inscription d'une idée dans un texte est donc un processus sémantico-pragmatique, c'est-à-dire un processus complexe d'anticipation et de production d'un lecteur possible capable de comprendre le message (Eco, 1985). Pour rendre son texte communicatif, l'auteur assume que les codes sur lesquels il s'appuie (linguistiques, techniques, narratifs, etc.) sont partagés par son futur lecteur. L'auteur doit donc imaginer un modèle de lecteur possible (le « lecteur modèle »), que l'on suppose capable d'interpréter le texte dans le sens entendu par l'auteur. Chaque texte, plus ou moins explicitement, sélectionne un modèle de lecteur générique à travers le choix d'un langage spécifique, d'un code littéraire spécifique (journalistique, académique, poétique, etc.), et d'indices spécifiques (jargons techniques compréhensibles par certains techniciens).

De la même manière, les outils de gestion inscrivent une certaine « pré-vision » de l'utilisateur et de son comportement (Hatchuel et Weil, 1992 ; Akrich *et al.*, 2006). L'inscription, dans le cas des outils de gestion, est alors l'acte par lequel un concepteur incorpore, dans un substrat technique, une « pré-vision du monde », inspirée par une certaine philosophie managériale et par une certaine représentation des relations organisationnelles. Dans la suite de ce travail, cette « pré-vision » sera désignée par le concept d'« utilisateur modèle ». La manière dont un outil de gestion est écrit dépend donc en grande

partie de l'utilisateur modèle auquel il est destiné : l'outil est en quelque sorte le reflet de l'image d'un utilisateur possédant certaines caractéristiques. Analyser l'« agencement textuel » d'un outil de gestion consistera donc à découvrir, inscrit dans l'artefact, un certain utilisateur modèle, reflet d'une idée managériale plus ou moins bien adaptée à un contexte.

Le travail d'inscription consiste alors à faire des choix esthétiques et sémantiques sur la manière dont on voit l'utilisateur modèle et comment on va le représenter. Cette représentation, comme tout signe, sera forcément incomplète et partielle. Un texte/outil est toujours incomplet, donc jamais totalement exhaustif (une inscription laisse forcément de côté des éléments de la réalité) ; et toujours un minimum contraignant (c'est-à-dire qu'il n'autorise pas toutes les interprétations possibles).

On aura différents agencements textuels selon l'utilisateur modèle qui est imaginé : autrement dit, une même idée managériale peut être inscrite selon différentes formes. Comme le suggère Bayart (1995), cette opération d'inscription peut se faire, par exemple, selon la place hiérarchique de chacun : « le traité scientifique pour ingénieurs, le livre de vulgarisation pour dirigeants, l'ouvrage technique pour contremaîtres (qui ne reproduit pas les démonstrations des théorèmes mais donne des exemples), la notice pour conducteur de machine. Chacun de ces ouvrages donne des règles de conduite, mais avec des libertés de choix de plus en plus réduites quand on descend vers le bas de la hiérarchie. » (Bayart, 1995, p. 28). Plus généralement, on peut penser que les utilisateurs modèles typiques se situent quelque part dans l'opposition classique entre individus X (peu compétents et récalcitrants) et Y (compétents et motivés) (McGregor, 1960), qui semble effectivement

structurer les différentes vagues historiques des instrumentations de gestion (Barley et Kunda, 1992).

Par ailleurs, il est évident qu'un concepteur/ auteur peut se tromper sur son utilisateur imaginé. Proposer un *Balanced Scorecard* à un utilisateur qui n'a pas de connaissances managériales se soldera sans doute par un échec d'utilisation, ou du moins par des pratiques très inattendues. Mais, en même temps, pour minimiser le risque de se tromper, un outil/texte travaille à construire, par certains moyens textuels, son propre lecteur : il est « performatif » (Aggeri, 2017). En effet, un texte n'anticipe pas seulement un lecteur modèle, il l'instancie également. Par exemple, un manuel d'instruction essaie soigneusement de faire monter en compétence son lecteur qu'il imagine non qualifié. Décider si un élément de l'histoire doit être donné ou, au contraire, s'il est connu par le lecteur fait partie du travail subtil et toujours incertain de l'auteur. Inscrire une idée managériale dans un outil de gestion, c'est donc faire des arbitrages sur ce qui doit être dit ou non, et dans quel niveau de détail, à un utilisateur que l'on imagine plus ou moins érudit, et capable d'apprentissage. À la lumière de ces éléments théoriques, la deuxième partie propose d'appliquer cette méthode d'analyse textuelle à un outil de gestion, pris comme exemple démonstratif.

II – ANALYSE TEXTUELLE APPLIQUÉE À UN OUTIL DE GESTION

1. Un agencement textuel répressif

La parcellisation des tâches est, bien sûr, un trait fondamental des systèmes tayloristes (Taylor, 1914). Cet outil transcrit ce principe

par différents moyens : recherche d'exhaustivité dans la description des gestes à effectuer, décrits du début à la fin du processus ; découpage en micro-gestes visibles ; succession chronologique et linéaire des gestes ; choix binaire "Oui-Non" ne laissant pas de place aux possibilités intermédiaires et nuancées ; ton descriptif des phrases connotant l'impartialité et la neutralité « scientifique » ; présence d'éléments redondants (par exemple "L'employé regarde le client dans les yeux", répété deux fois) ; structure du texte sous forme de liste qui permet de ne rien oublier ; etc. Ainsi, conformément au principe tayloriste de simplification extrême des tâches, la majorité des items ne requiert absolument aucune formation ou compétence spécifiques (items Accueil du client 1, 3 ; Prise de commande 1, 2, 3, 4 ; Préparation de la commande 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10 ; Remise de la commande 2, 3, 4 ; Paiement 1, 2, 3, 4, 5 ; Remerciements et souhaits de revoir le client 1, 3, 4).

On voit que cette fiche, loin d'être « paresseuse » (Eco, 1985), est, au contraire, extrêmement zélée pour éliminer les « blancs » et donc les potentielles multi-interprétations : on recherche la stricte application d'un plan préétabli tout en réprimant les interprétations alternatives. Ce niveau de détail est bien entendu inhabituel dans les textes littéraires. Eco parle de stratégie textuelle répressive pour qualifier ce genre de texte fermé, qui se complique de redondances et de spécifications, afin que le lecteur ne s'écarte pas d'une lecture conventionnelle voulue par l'auteur. Pour employer le vocabulaire de Grice (1970), ce genre de texte viole le principe économique d'une conversation normale, qui veut que l'on ne répète pas inutilement la même phrase ou que l'on ne détaille pas

exagérément son propos (ce que fait ici, par exemple, l’item 5 de la préparation de commande : « l’employé se sert de son doigt pour activer la machine »). Dans un roman, une telle précision, si manifestement superflue, serait interprétée sans doute sur le

registre humoristique ; ici, l’exhaustivité recherchée par l’outil invite à prendre cet item au sérieux.

Car c’est en effet à un contremaître typiquement tayloriste que cette stratégie textuelle répressive s’adresse. Dans les

MÉTHODOLOGIE

Dans les travaux d’analyse des textes en sémiotique et en littérature, la méthode classique utilisée consiste à appliquer un cadre théorique pour disséquer une œuvre (voir par exemple, pour la théorie du lecteur modèle, l’étude d’une nouvelle d’Alphonse Allais par Umberto Eco (1985)). En s’inspirant de cette méthode, nous nous appuyons ici sur un outil de gestion tel qu’il se présente sous une forme matérielle et basique, en tant qu’artefact textuel, c’est-à-dire tel qu’il se présente aux utilisateurs sous une forme directement manipulable (en l’occurrence ici une feuille imprimée). Sont donc laissées de côtés les formes plus complexes sous lesquelles apparaissent aussi les outils de gestion (dispositifs de gestion, instrumentations de gestion, systèmes informatiques, etc.), qui seraient peu exemplaires, car ils reposent sur des multitudes de textes interdépendants et complexes pour l’analyse.

L’outil considéré est tiré du célèbre ouvrage *Images de l’organisation* de Gareth Morgan (Morgan, 1999). Pour illustrer sa métaphore de l’organisation mécanique, il reproduit une fiche destinée à l’évaluation du rendement d’un employé travaillant au comptoir dans une entreprise de restauration rapide (figure 1). Cet outil a été choisi pour sa simplicité afin de le rendre exemplaire d’une démarche d’analyse qui peut s’avérer extrêmement complexe : il est simple dans son contenu et dans sa forme, aisément reproductible ; et la philosophie managériale sur laquelle il repose (le taylorisme) est bien connue et repose en grande partie sur une œuvre identifiée (Taylor, 1914). Toutefois, ce choix – considérer que la philosophie de gestion tayloriste est bien représentée dans cette œuvre en particulier – est en partie arbitraire : d’autres œuvres ou manuels auraient pu être utilisés pour décrire la quintessence du taylorisme. Nous considérons toutefois que le livre de Taylor constitue un texte qui est généralement pris pour base pour refléter le taylorisme en tant qu’idée managériale – même si ce choix est discutable.

Morgan entend par cet exemple illustrer la philosophie gestionnaire tayloriste. Nous allons donc analyser cet outil pour voir comment celle-ci s’inscrit dans cet outil en regardant quel utilisateur modèle y est présenté. Notons bien tout d’abord que cette procédure ne s’adresse pas aux serveurs eux-mêmes (même si l’on imagine qu’elle existe sous forme de procédure à leur attention), mais à des contrôleurs chargés d’évaluer la conformité des comportements des serveurs (d’où la présence, à droite, d’une colonne « oui/non »). C’est donc à la figure du contremaître tayloriste plutôt qu’à l’ouvrier que cet outil s’adresse.

Figure 1 – Fiche pour l'évaluation du rendement d'un employé travaillant au comptoir dans une entreprise de restauration rapide

Accueil du client	Oui	Non
1. L'employé sourit.		
2. L'employé est sincère.		
3. Il regarde le client dans les yeux.		
Autre observation		
Prise de commande	Oui	Non
1. L'employé connaît bien le code des aliments (n'a pas besoin de chercher).		
2. Le client n'a pas besoin de répéter sa commande.		
3. Les petites commandes (quatre choses ou moins) n'ont pas besoin d'être écrites.		
4. Suggestions d'autres produits.		
Autre observation		
Préparation de la commande	Oui	Non
1. La commande est préparée dans l'ordre voulu.		
2. La commande pour le gril est traitée en premier.		
3. Les boissons sont versées dans l'ordre voulu.		
4. La quantité de glace est convenable		
5. Les verres sont penchés et l'employé se sert de son doigt pour activer la machine		
6. Les verres sont remplis à la hauteur voulue.		
7. Les verres sont couverts.		
8. Les tasses sont propres.		
9. Le café est versé au moment voulu.		
10. Les tasses sont remplies à la hauteur voulue.		
Autre observation :		
Remise de la commande	Oui	Non
1. La commande est emballée convenablement.		
2. Le haut du sac est repliée deux fois.		
3. Pour consommation à l'intérieur, on utilise des plateaux de plastique.		
4. On place des napperons de papier dans les plateaux.		
5. La nourriture est présentée de façon convenable.		
Autre observation :		
Paiement	Oui	Non
1. Le montant de la commande est énoncé clairement et à haute voix.		
2. La dénomination du billet reçu est clairement énoncée.		
3. Le monnaie est comptée à haute voix.		
4. La monnaie est bien comptée.		
5. Les gros billets restent sur le bord de la caisse jusqu'à ce que la monnaie soit rendue.		
Autre observation		
Remerciements et souhait de revoir le client	Oui	Non
1. L'employé remercie toujours.		
2. Le remerciement est sincère.		
3. L'employé regarde le client dans les yeux.		
4. L'employé exprime le souhait de revoir le client.		
Autre observation		

Source : Morgan (1999, p. 13).

principes de l'organisation scientifique du travail, il est essentiel que le contrôle soit précis pour que les comportements soient prévisibles et identiques, pour que la « machine » fonctionne (Morgan, 1999). Il est aussi primordial, pour minimiser les salaires et les conflits sociaux, que les employés (y compris les contrôleurs) soient interchangeables et remplaçables presque quotidiennement, sans besoin de formation (Braverman, 1974). Ainsi cette fiche est en grande partie pensée pour un individu embauché dans l'heure et opérationnel immédiatement. L'utilisateur modèle imaginé dans cet outil est donc un exécutant non qualifié. Il est considéré comme un opérateur « cartésien et orthogonal » (Eco, 1985), appliquant froidement, simplement et de façon neutre un protocole.

2. Des entorses au taylorisme

Si l'on en reste à cette description, il semble que la philosophie gestionnaire tayloriste soit parfaitement et fidèlement inscrite dans cette fiche. Or, cette première description est superficielle car elle laisse de côté de nombreux éléments beaucoup plus flous, qui sont autant d'entorses aux principes tayloristes.

En effet, certains items supposent un minimum de formation spécifique, car le texte/outil n'est pas assez précis (items Accueil du client 2 ; Préparation de la commande 1, 2, 4 ; Remise de la commande 1, 5 ; Remerciements et souhaits de revoir le client 2). Ainsi, dans la préparation de la commande par exemple, alors que n'importe quel individu embauché dans l'heure pourra estimer si, par exemple, « les verres sont couverts », il ne pourra pas sans un minimum de connaissances (ou sans l'aide

d'un outil de gestion complémentaire) savoir quel est l'« ordre voulu » plusieurs fois mentionné, ou la quantité de glace « convenable ».

De même, cet item « Autre observation » répété à chaque nouvelle séquence laisse un espace libre, indéterminé (quoique restreint) et presque mystérieux qui invite le contrôleur à utiliser son intelligence de situation et sa connaissance de l'activité pour faire remonter toute information qu'il juge utile. Il constitue en soi une entorse au principe tayloriste de base selon lequel les exécutants (dont, en principe, les contremaîtres font partie) ne sont pas censés réfléchir ou faire part de leurs réflexions (domaine normalement exclusivement réservé aux ingénieurs ou dirigeants).

De plus, on peut aussi remarquer tout ce qui n'apparaît pas dans cet outil/texte, c'est-à-dire tout ce que l'auteur a choisi de ne pas dire. Un certain nombre de contingences propres à l'activité d'accueil au comptoir, somme toute assez habituelles, ne sont pas évoquées (besoin de recourir à une langue différente pour des clients étrangers ; tâches à effectuer en cas d'atermolements du client, comme les fameuses annulations de commandes ; procédures à suivre quand surviennent des problèmes d'approvisionnements ; nécessité d'accélérer voire de gérer plusieurs commandes en même temps lors des moments d'affluence, etc.). Dans tous ces cas où, diraient les ergonomes, l'activité réelle déborde la prescription, cet outil est à l'évidence insuffisant : le contrôleur, même avec les cases d'observation prévues, ne peut pas évaluer correctement le rendement de l'employé (surtout s'il est sans formation ou sans expérience). Notons aussi, par ailleurs, la difficulté de l'exercice auquel il doit se livrer et qui

requiert sans doute une période d'apprentissage : évaluer 31 items et éventuellement fournir 6 observations libres pour un service de comptoir qui doit durer en moyenne pas plus d'une minute ! À la réflexion, l'utilisateur modèle de cet outil est capable d'une vitesse d'exécution et d'une capacité de concentration prodigieuse.

Enfin, et de manière assez troublante, deux items (Accueil du client 2 et Remerciements et souhait de revoir le client 2), invitent le contrôleur à évaluer la « sincérité » de l'employé. On peut noter, sur un plan philosophique, la contradiction entre ce qui relève d'un sentiment spontané, par définition non instrumentalisable (« la sincérité »), et la « sincérité » considérée comme élément à mobiliser au cours d'une tâche. Le recours à un terme fort comme « sincérité » révèle une conception « réifiée » des sentiments humains, c'est-à-dire une croyance en la capacité des hommes à instrumentaliser leurs propres sentiments pour réaliser une action marchande (Honneth, 2007). Dès lors, on peut voir apparaître, dans cet outil, une évolution du taylorisme primitif vers ce que l'on a pu appeler un « néo-taylorisme » : celui-ci, sensible aux critiques de l'École des relations humaines, serait davantage attentif aux sentiments et émotions des employés, qu'il intégrerait alors de manière à les instrumentaliser efficacement (Boje et Winsor, 1993). L'apparition de la « sincérité » dans cette fiche révèle en tous les cas une entorse aux principes de la philosophie de gestion tayloriste originelle telle que présentée par Taylor (1914). Cette entorse n'est nullement surprenante quand on connaît les évolutions des idées managériales qui oscillent constamment entre périodes de rationalisations et périodes

d'humanisation (Barley et Kunda, 1992 ; Bodrozić et Adler, 2017). Il n'en reste pas moins que l'utilisateur modèle imaginé par l'outil se voit doté d'une nouvelle compétence tout à fait singulière et tout à fait floue, celle d'évaluer la sincérité des employés.

En somme, au vue de ces éléments, l'utilisateur modèle s'est largement complexifié par rapport au simple exécutant tayloriste décrit au départ. Il est maintenant, sur certains aspects, formé, doué de connaissances et d'expérience, prodigieusement rapide, et capable de réflexion. Le taylorisme a subi des entorses lorsqu'il a été inscrit dans cet outil : Taylor, légendairement méticuleux, l'aurait-il reconnu comme sien, ou l'aurait-il renié ?

III – DISCUSSION : INTÉRÊTS ET LIMITES DE L'ANALYSE TEXTUELLE DES OUTILS DE GESTION

L'intérêt de cette démarche d'analyse textuelle des outils de gestion est maintenant discuté, puis mis en perspective.

1. Limites et objections à la démarche d'analyse

Cette analyse nous amène, au final, à démontrer que l'utilisateur réel (ce contrôleur de fast-food en situation), pour le faire fonctionner, sera amené à déployer une intelligence de situation et des compétences qui dépassent largement ce qui est inscrit dans l'outil. Au fond, ce constat est très banal : les ergonomes ont démontré depuis longtemps que l'activité réelle déborde toujours l'activité prescrite, même dans organisations où le travail est le plus strictement encadré (Falzon, 2004). Il est

évident qu'un outil de gestion, tout comme un texte, n'est qu'une représentation incomplète de l'activité. Il n'y a donc pas de quoi s'étonner de cette divergence entre utilisateur réel et imaginé. L'analyse menée ici ne visait toutefois pas à rappeler ces constats déjà connus. En revanche, elle montre que ce décalage, inévitable, entre utilisateur prévu et utilisateur réel, est au cœur de l'acte d'inscription. Dans l'exemple donné ici, le concepteur s'est autorisé des entorses à l'esprit du taylorisme (de ne pas préciser « la manière convenable » de présenter la nourriture, par exemple) car il anticipe une capacité de l'individu à juger par lui-même, selon certaines connaissances acquises. Dans d'autres cas, l'auteur ne s'autorise pas une telle latitude (« Le haut du sac est replié deux fois »). Inscrire une idée managériale dans un outil de gestion, c'est donc faire des arbitrages sur ce qui doit être dit ou non, et dans quel niveau de détail, à un utilisateur que l'on imagine plus ou moins érudit, plus ou moins capable d'apprentissage. La pensée managériale, telle qu'elle se présente dans les outils, est ainsi sans doute plus « floue » que celle qui circule dans les textes « officiels » du management : dans notre exemple, cet outil de gestion « tayloriste » n'est pas « le » taylorisme.

Une deuxième objection concerne la figure du concepteur que cette analyse suppose. Là où Umberto Eco imagine un auteur bien identifié qui écrit une œuvre qu'il maîtrise entièrement, qu'il livre ensuite à son public comme « une bouteille à la mer » (Eco, 1985), il est évident que le concepteur d'un outil de gestion est rarement aussi nettement identifié. Un outil de gestion est le résultat d'un processus complexe d'appropriation (de Vaujany, 2005), de traduction (Akrich *et al.*, 2006) de co-construction à l'usage

(Grimand, 2006) ou encore de « crises du rapport de prescription » (Hatchuel, 1996). Ce processus fait continuellement évoluer l'outil de gestion, qui n'est plus alors un artefact textuel figé, mais un objet communicationnel en continu mouvement ; le concepteur devient un acteur collectif aux contours flous, et l'utilisateur devient lui-même un concepteur. Même quand un concepteur est bien identifié (par exemple Kaplan et Norton pour la *Balanced Scorecard*), on sait que les adaptations locales font évoluer fortement l'outil originel dans sa forme et son contenu (par exemple Cobbold et Lawrie (2002) identifient trois générations de *Balanced Scorecard*). L'analyse menée ici n'a cependant pas vocation, à ce stade, à examiner un concepteur ni d'examiner ses intentions ; mais plutôt à examiner, dans chaque outil de gestion particulier, le résultat du travail d'inscription. Pour la plupart des outils, en effet, il est vain de rechercher un concepteur (trop collectif, trop flou) ; en revanche, le résultat de ce travail est là, disponible à l'analyse. Le fait que l'acte d'inscription soit le résultat d'un processus collectif complexe et évolutif renforce au contraire la nécessité d'une analyse textuelle de l'outil pour appréhender à quel point l'idée managériale, originelle et abstraite, a été modifiée au cours de ce processus.

On pourrait aussi reprocher à cette démarche de « réifier » en quelque sorte l'outil de gestion. La littérature souligne bien que les outils de gestion sont des médiations (Hussenot et Missonier, 2010 ; Lorino, 2018), c'est-à-dire des signes interprétés de manière dynamique qui constituent des ressources pour l'action. De plus, un artefact n'existe pas de manière isolée dans l'organisation, il est partie prenante d'une

« polyphonie » dans laquelle s'expriment d'autres outils et des discours managériaux, comme le souligne la notion d'intertextualité mise en avant par [Detchessahar et Journé \(2007\)](#). Ainsi, dans notre exemple, le contrôleur est plongé dans un contexte et une activité située dont la fiche d'évaluation n'est qu'un élément parmi d'autres : l'utilisateur réel lui-même, en somme, s'en sert comme support à l'action, le délaisse quand cela est nécessaire, et, peut-être, n'y accorde-t-il même pas une attention excessive. L'analyse proposée ici, qui consiste à regarder un outil « froid », « sans métaphysique », tranche à l'évidence avec ce positionnement. Elle court donc le risque de figer excessivement l'outil, et d'accorder une importance exagérée à ce qui y est inscrit. On peut toutefois considérer l'intérêt d'un tel « arrêt sur image », qui, effectivement, ne doit pas faire oublier son caractère médiateur et contextualisé. En considérant les processus d'appropriation et de conception de manière processuelle et globale, on court le risque inverse de ne pas prendre en compte l'importance que prend l'artefact, à un moment donné, dans l'activité réelle. L'outil de gestion, sous sa forme inscrite, est performatif, et son agencement textuel a des conséquences réelles sur l'action ([Aggeri, 2017](#) ; [Busco et Quattrone, 2018](#)). En somme, si cette démarche d'analyse textuelle ne permet pas d'appréhender le rôle médiateur et la dimension dynamique des outils, elle est néanmoins utile pour appréhender certains de leurs effets performatifs qui sont souvent ignorés ou invisibles.

En somme, dans les sciences de gestion, on peut remarquer que bon nombre de publications qui s'intéressent aux outils de gestion s'intéressent en réalité aux outils de gestion dans leur version « circulante »

([Chiapello et Gilbert, 2013](#)), et non « inscrite ». Il n'y a, certes, pas lieu de critiquer ce positionnement, qui a sa légitimité et qui donne des résultats importants sur la diffusion des innovations et des idées managériales. Simplement, on peut remarquer qu'un pan de la réalité (l'idée managériale « réelle » en quelque sorte) est laissé de côté. Parler des outils de manière générale, c'est, pour faire un parallèle avec le droit, comme parler de l'esprit de la loi sans prendre en compte la manière dont la loi est écrite dans les textes et appliquée par les juges. On court alors le risque de perdre le lien avec les utilisateurs de terrain, qui, eux, doivent au quotidien composer avec l'« esprit des lois ».

2. Perspectives et enjeux de l'analyse textuelle des outils de gestion

Analyser les outils de gestion, c'est donc mettre à jour le décalage entre l'idée managériale, abstraite, telle qu'elle a été pensée dans des manuels de gestion et enseignée dans les écoles de formation ; et son inscription concrète dans les outils qui la porte. Cette démarche d'analyse peut être intéressante sur plusieurs points.

Tout d'abord, cette démarche porte un projet de connaissance car elle est aisément applicable à des outils de gestion plus « ouverts » au sens de [Eco \(1985\)](#), c'est-à-dire dont l'utilisateur modèle est érudit, compétent, et expérimenté. Bon nombre d'outils de gestion volontairement vagues et incomplets sont en effet destinés à faire réfléchir ou à faire participer les utilisateurs ([Simons, 1994](#)). La fiche de contrôle étudiée ici relève à l'évidence de la catégorie des textes fermés (même si, nous l'avons souligné, elle se complexifie d'éléments

vagues et imprécis). Dans les outils ouverts par nature plus subtils (car ils anticipent des utilisateurs complexes), la philosophie de gestion y est sans doute inscrite de manière plus indirecte, plus ingénieuse – ce qui prête le flanc à des inscriptions plus aventureuses, voire irrespectueuses, de l'idée managériale originelle. L'inscription des outils fermés est certainement mieux appréhendée : comme le montre notre exemple, la redondance, le détail dans la description de tâches est bien connu des ingénieurs et des managers depuis Taylor. En revanche, on ne sait presque rien des techniques d'inscription qui font les outils ouverts. De même, on sait que les paradoxes et les contradictions qui sont au cœur des organisations sont aussi inscrits dans les outils de gestion (Brulhart *et al.*, 2018). Il faudrait alors les analyser pour mieux connaître la façon dont ces paradoxes structurent les outils de gestion et déforment les idées managériales. Ajoutons enfin, la question du jugement esthétique : certains outils de gestion sont, sur le plan du *design*, très basiques et fonctionnels, quand d'autres sont pensés pour être agréables à l'œil ; autrement dit, ils sont parfois « laids », et parfois « beaux ». Cet aspect « design », souvent ignoré, reflète pourtant un choix du concepteur et a sans doute un impact sur les usages, mériterait d'être davantage étudié. Ensuite, cette démarche porte un enjeu pédagogique. On peut en effet s'interroger sur la manière dont les outils de gestion sont enseignés. On sait le reproche fait aux écoles de management sur l'enseignement stéréotypé et simpliste des savoirs en gestion (French et Grey, 1996 ; Huault et Perret, 2012). Dans la salle de classe, on peut supposer que ce sont généralement les outils dans leur forme circulante et abstraite

qui sont enseignés. Cela est bien évidemment nécessaire pour faire comprendre les principes d'une méthode de gestion. Mais là encore, le parallèle avec le droit est intéressant : les juristes, en plus de la connaissance de l'esprit de la loi, étudient les textes et leurs applications au travers de cas concrets. Cette partie de l'apprentissage est, en sciences de gestion, laissée aux futurs salariés qui feront cette expérience sur le terrain. Nous pensons qu'analyser quelques exemples d'outils de gestion, dans la salle de classe, selon la démarche présentée ici, permettrait d'enrichir la présentation des méthodes de gestion en montrant l'idée et son décalage avec son inscription dans la réalité. Cela permettrait sans doute de lutter en partie contre l'enseignement « stéréotypé et simpliste » des sciences de gestion.

Troisièmement, cette démarche constitue une méthodologie innovante pour aborder les terrains de recherche. Les chercheurs sont en effet de plus en plus encouragés à prendre en compte et à observer la matérialité dans les organisations (Kornberger et Clegg, 2004 ; de Vaujany et Mitev, 2013). Toutefois, en sciences de gestion, on maîtrise encore mal les méthodes d'observation à mettre en œuvre pour cela (Royer, 2018). De plus, il semble que les espaces, les objets matériels ou les corps retiennent davantage l'attention que les formes matérielles prises par les outils de gestion, qui restent relativement moins regardés. Cet article propose donc une méthode d'analyse de ce que l'on peut appeler des « artefacts de gestion », pour bien souligner que l'on s'intéresse aux outils de gestion tels qu'ils apparaissent en situation. Ainsi, pour le chercheur immergé dans un terrain d'étude, et quel que soit son sujet de recherche, il pourra accéder à un aspect de la réalité des individus en situation,

dont une partie de l'activité est structurée par ces artefacts de gestion. Notons toutefois qu'une telle démarche d'analyse court le risque de l'arbitraire ou de l'anecdotique : l'analyse d'un artefact de gestion ne constitue pas en soi une démarche suffisante pour appréhender la complexité des situations de gestion. Cette démarche d'analyse n'est qu'un outil méthodologique de plus dans la panoplie du chercheur de terrain. Pour éviter le côté anecdotique, il conviendra de replacer l'artefact étudié dans un contexte plus large, en montrant en quoi il est représentatif d'une classe d'outils de gestion répandue dans les organisations, ce qui en justifiera l'étude. Pour en éviter le côté arbitraire, il serait utile de réaliser une étude plus longitudinale, qui viserait à étudier les différentes versions d'un artefact au cours du temps. Cela permettrait de repérer, à travers les évolutions de l'artefact, comment les rapports de prescriptions entre utilisateurs et concepteurs évoluent, et d'éviter une analyse trop ponctuelle ou sommaire basée sur un seul artefact.

Enfin, cette démarche d'analyse porte un enjeu pratique. Analyser les outils de gestion permet de mettre à jour des décalages entre l'utilisateur réel et utilisateur modèle. Comme l'ont montré les ergonomes et les sociologues du travail, lorsque le décalage entre la prescription et l'activité réelle est grande, cela provoque des situations organisationnelles ambiguës qui sont souvent à l'origine de la souffrance au travail (par exemple de [Gaulejac, 2009](#)). La démarche proposée ici peut être assez facilement mise en œuvre par les praticiens, afin de mettre en exergue ces possibles décalages entre les discours managériaux qui véhiculent une philosophie de gestion abstraite et les outils de gestion qui, nous

l'avons vu, déploient une philosophie de gestion inscrite de manière sensiblement différente. Le praticien sera alors à même d'identifier, avec cette démarche d'analyse, l'utilisateur modèle que ses outils renvoient, et de se demander si cette représentation correspond bien au style de management qu'il souhaite déployer. Par exemple, cette méthode paraît particulièrement adaptée pour les travaux qui s'interrogent sur la place des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire ([Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015](#)). En effet, les philosophies managériales issues du secteur privé que portent les outils n'entrent pas naturellement dans ces organisations, dont les objectifs et les cultures sont sensiblement différentes, voire franchement en contradiction, avec les discours managériaux traditionnels. Autrement dit, les utilisateurs imaginés par ces outils ne conviennent pas aux utilisateurs réels. [Séran \(2018\)](#) donne un exemple détaillé d'un tel travail de réécriture : alors que les outils initialement implémentés étaient en contradiction avec le projet militant d'une société d'assurance mutuelle, une réécriture a permis de les rendre compatibles avec les engagements et les valeurs des militants. Dans ces contextes si particuliers, il est essentiel que les outils de gestion s'alignent sur les valeurs des individus : la démarche d'analyse proposée ici apparaît dès lors utile pour les rendre efficaces.

CONCLUSION

Cet article visait à répondre à la question : comment les idées managériales s'inscrivent-elles dans l'artefact qui est censé les porter ? Cette question est importante car

les outils de gestion, considérés dans leur matérialité, ont un impact performatif significatif sur les pratiques, souvent invisible ou mal appréhendé. La démarche d'analyse proposée ici consiste à réaliser un « arrêt sur image » sur l'artefact de gestion, afin d'en interroger les présupposés et la manière dont il traduit à sa manière, locale et située, une idée managériale abstraite. La démarche est limitée dans le sens où elle ne permet pas, sans doute, d'appréhender

toute la complexité du processus d'appropriation des outils de gestion, notamment dans sa dimension collective et dynamique. Mais, en revanche, cette démarche d'analyse fournit un outil méthodologique à ajouter à la panoplie du chercheur de terrain ; apporte une méthode pour les managers qui souhaitent lire et écrire les outils de gestion ; et propose une pédagogie originale d'enseignement des outils de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F. (2017). « Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations », *M@n@gement*, vol. 20, p. 28-69
- Akrich M., Callon M. et Latour B. (2006). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Presses des Mines.
- Austin J.L. (1975). *How to Do Things with Words*, Oxford university press.
- Barley S.R. et Kunda G. (1992). "Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 3, p. 363-399.
- Bayart D. (1995). « Des objets qui solidifient une théorie : L'histoire du contrôle statistique de fabrication », *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Charue-Duboc F. (dir.), p. 139-173.
- Bodrožić Z. et Adler P.S. (2017). "The evolution of management models: A neo-Schumpeterian theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 63, n° 1, p. 85-129.
- Boje D.M. et Winsor R.D. (1993). "The resurrection of Taylorism: total quality management's hidden agenda", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 6, p. 57-70.
- Braverman H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: the Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review, New York.
- Brulhart F., Grimand A., Krohmer C., Oiry E. et Ragainne A. (2018). « Management des paradoxes », dossier, *Revue française de gestion*, vol. 44, n° 270, p. 65-69.
- Busco C. et Quattrone P. (2018). "Performing business and social innovation through accounting inscriptions: An introduction", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 67, p. 15-19.
- Callon M. et Muniesa F. (2003). « Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul », *Réseaux*, p. 189-233.
- Chiapello È. et Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte.

- Cobbold I. et Lawrie G. (2002). "The development of the balanced scorecard as a strategic management tool", *Performance Measurement Association Conference*, Boston.
- Codello-Guijarro P. et Béji-Bécheur A. (2015). « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 246, p. 103-109.
- Cooren F. (2004). "Textual agency: How texts do things in organizational settings", *Organization*, vol. 11, p. 373-393.
- La Ville V.-I. de et Mounoud É. (2005). « Récits ordinaires et textes stratégiques », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 159, p. 343-357.
- DeSanctis G. et Poole M.S. (1994). "Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory", *Organization Science*, vol. 5, n° 2, p. 121-147.
- Detchessahar M. et Journé B. (2007). « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 174, p. 77-92.
- Eco U. (1965). *L'œuvre ouverte*, Le Seuil, Paris.
- Eco U. (1985). *Lector in fabula*, Grasset, Paris.
- Falzon P. (2004). « Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie », *Ergonomie*, Falzon P. (dir.), PUF, Paris, p. 17-35.
- French R. et Grey C. (1996). *Rethinking Management Education*, ERIC.
- Gaulejac V. (de). (2009). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil.
- Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris.
- Grice H.P. (1970). *Logic and Conversation*, Harvard University Press.
- Grimand A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Université de Saint-Étienne.
- Hatchuel A. (1996). « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription », *Coopération et conception*, Terssac G. (de), Friedberg E. (dir.), p. 101-122.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992). *L'expert et le système*, Economica.
- Honneth A. (2007). *La réification : petit traité de théorie critique*, Gallimard.
- Huault I. et Perret V. (2012). « L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation : Une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière », *M@n@gement*, vol. 14, p. 282-309.
- Hussenot A. et Missonier S. (2010). "A deeper understanding of evolution of the role of the object in organizational process: The concept of "mediation object", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 23, p. 269-286.
- Hutchby I. (2001). "Technologies, texts and affordances", *Sociology*, vol. 35, p. 441-456.
- Kornberger M. et Clegg S.R. (2004). "Bringing space back in: Organizing the generative building", *Organization Studies*, vol. 25, p. 1095-1114.

- Latour B (1999). “Give me a laboratory and I will raise the world”, *The science studies reader*, M. Biagioli (Ed.), Routledge, New York.
- Lorino P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, Groupe ESSEC.
- Lorino P. (2018). *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford University Press.
- Martineau R. (2015). « La carte, le territoire et les outils de gestion », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, vol. 120, p. 47-57.
- Martineau R. (2017). « De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure “listique” des artefacts de gestion », *M@ n@ gement*, vol. 20, p. 239-262
- McGregor D. (1960). *The human side of enterprise*, McGraw-Hill Book Company.
- Miller P. et O’leary T. (2007) “Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, p. 701-734.
- Mitev N. et De Vaujany F.-X. (2013). *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*, Springer.
- Morgan G. (1999). *Images de l’organisation*, Les Presses de l’Université Laval, Québec.
- Orlikowski W.J. (2007) “Sociomaterial practices: Exploring technology at work”, *Organization Studies*, vol. 28, p. 1435-1448.
- Robson K. (1992). “Accounting numbers as “inscription”: Action at a distance and the development of accounting”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, p. 685-708.
- Royer I. (2018). « Observer la matérialité dans les organisations », *XXVII^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 6-8 juin.
- Searle J. et Vanderveken D. (1985). *Foundations of Illocutionary Logic*, Press Syndicate of the University of Cambridge, Cambridge.
- Séran H. (2018). « Outils de gestion spécifiques dans une entreprise de l’économie sociale-Le cas d’une boucle téléphonique militante », *Revue française de gestion*, vol. 44, n° 271, vol. 2, p. 11-27.
- Simons R. (1994). “How new top managers use control systems as levers of strategic renewal”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 3, p. 169-189.
- Suchman L. (2007). *Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions*, Cambridge University Press.
- Taylor F.W. (1914). *The Principles of Scientific Management*, Harper.
- Vaujany F.-X. (de) (2005). *De la conception à l’usage : vers un management de l’appropriation des outils de gestion*, Paris Dauphine University.
- Woolgar S. et Latour B. (1979). *Laboratory of Life: The Construction of Scientific Facts*, Princeton University.