HAL
open science

# Technologie, technique et outils de gestion

Yvon Pesqueux

## To cite this version:

Yvon Pesqueux. Technologie, technique et outils de gestion. Journée d'étude MTO, Oct 2009, Montpellier, France. pp.7-18. hal-00509689

**HAL Id: hal-00509689**

**https://hal.science/hal-00509689v1**

Submitted on 14 Aug 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**
**CNAM**
**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**
**292 rue Saint Martin**
**75 141 Paris Cédex 03**
**France**
**Téléphone** **++ 33 (0)1 40 27 21 63**
**FAX** **++ 33 (0)1 40 27 26 55**
**E-mail** pesqueux@cnam.fr
**Site web** www.cnam.fr/lipsor

# Technologie, technique et outils de gestion

## Introduction

La question des outils de gestion pose le dilemme de leur définition comme technologie et / ou comme technique. Ce n'est qu'après un examen du contenu des deux notions qu'il est possible de commencer à statuer

C'est pourquoi ce texte comprendra d'abord un examen de la similitude et des différences entre les deux notions avant d'aborder la question du lien entre « technologie » et « savoir actionnable ».

## Technologie et technique

Il faut d'abord souligner la confusion qui est généralement faite dans l'assimilation du concept de technologie avec une forme technique avancée (l'informatique par exemple). Dans ce cas, on passe directement à la technologie « à épithète », la haute étant bien sûr à considérer comme préférable à la « basse ». Or, si l'on y regarde de plus près, technologie « haute » ou « basse » est d'abord avant tout technologie.

La technologie est un fait spécifique, une pratique consciente d'elle-même. La technologie se distingue de la science par son objet, la « réalité technique », mais elle est également redevable la science par son esprit (la science est vue ici comme une manière méthodique de poser les problèmes). Le concept de technologie vient interférer avec celui de science et concerne l'étude des procédés techniques dans ce qu'ils ont de général et dans leur rapport avec le développement de la civilisation. A ce titre, la

technologie est ce qui permet de comprendre les techniques au-delà des considérations seulement utilitaires. Elle les examinera aussi dans leurs rapports sociaux.

Rappelons-en les éléments : l'étude des outils, des machines, des procédés, des méthodes employées dans les diverses branches de l'industrie, des outils et des matériels utilisés dans l'artisanat et dans l'industrie, un ensemble cohérent de savoirs et de pratiques dans un certain domaine technique, fondé sur des principes scientifiques, une théorie générale des techniques. La technologie comprend donc trois sortes de problèmes suivant l'angle sous lequel les techniques peuvent être envisagées : comme description analytique des manières de faire, comme recherche des conditions dans lesquelles chaque technique entre en jeu, comme étude du devenir des techniques. Le mot technologie (ce qui est fréquent dans l'usage des termes en –logie) est employé pour prendre en considération un ensemble de techniques. Mais, comme le signale L. Magne[1], « *c'est aussi un répertoire professionnel (...) pensée comme une encyclopédie des métiers, que l'ambition (...) voudrait pousser dans la direction de la modélisation, de la découverte, mais de « lois de la technique »* ».

Pour sa part, la technique réalise ce que la nature est dans l'impossibilité d'accomplir. C'est donc la totalité des outils que les Hommes fabriquent et emploient pour fabriquer et faire des choses au moyen d'eux. Une technique est un ensemble de procédés et de moyens pratiques liés à une activité. Elle comprend aussi l'idée de savoir-faire, habileté de quelqu'un dans la pratique d'une activité. Elle est également relative au fonctionnement du matériel, d'un appareil, d'une installation. Il y a donc l'idée de l'usage de la raison.

Pour illustrer cette dualité « technologie – technique » dans une perspective « gestionnaire », reprenons les définitions qu'en donne B. Colasse[2] quand il indique que la technologie comptable est constituée par « *l'étude de la comptabilité comme objet technique en quête de vérité et de légitimité avec, notamment, des dimensions historiques, culturelles, institutionnelles et socio-économiques* » et que la technique comptable concerne « *l'ensemble des notions, méthodes et procédés, fondés sur des connaissances empiriques ou théoriques, mis en œuvre par le comptable* ».

Le phénomène technologique comporte la double référence à la science comme modèle rationnel et à la technique comme forme et comme moyen. La technologie trouve

[1] L. Magne, *Le concept de « sciences de gestion » a-t-il un sens ?* ; Mémoire de DEA, Université de Paris IX-Dauphine, Paris, 2004

[2] B. Colasse, *Comptabilité Générale – PCG 1999, IAS, ENRON*, Economica, collection « Gestion », 8° édition, Paris, 2003, pp. 8-9

aujourd'hui une compréhension morale et politique au travers du concept de « technoscience » (avec H. Jonas[3], par exemple). La technologie possède donc aussi contenu très profondément politique. Elle s'inscrit dans une lecture parallèle qu'il est possible d'établir avec le capitalisme comme « ordre » politique. Technologie et capitalisme moderne se développent corrélativement et débouchent sur l'idéologie technologique, dans la mesure où nous sommes aujourd'hui immergés dans les sociétés technoscientifiques.

Comme le souligne L. Sfez[4], c'est avec le recours au concept de technologie qu'à des problèmes indésirables sont apportées des réponses idéologiques et matérielles puisque c'est le « progrès technique » qui vient les résoudre. La technologie naît, vit et renaît autour de « personnages conceptuels » nouant des intrigues entre eux (Internet d'une part, la révolution technique de l'autre, par exemple). Avec le terme de « révolution technique », L. Sfez[5] parle de « solution passerelle » entre un monde alors décrété « ancien » et un autre alors décrété « nouveau », construisant un scénario de « succession – substitution » au regard d'une « réalité » pourtant toujours « hybride ». Il va ainsi parler de récit fondateur du techno-politique comprenant des « marqueurs » de la technique qui naissent de la dissociation « technique » (avec des référents tels que « métier », « ingénieur ») et « science » (avec des référents tels que « savant »). Le premier « marqueur » est, pour lui, celui de l'acquisition et de la transmission du savoir technique sur la base de protocoles qui fondent la distinction concepteur (ingénieur) – réalisateur (technicien) à partir d'un langage de signes communs à la technique et à la science. Ne serait-ce pas là ce qui se noue avec la notion de « savoir actionnable » ? Un autre « marqueur » est l'aspect systématique des techniques qui, en interrelations, font « système », d'où la référence au concept de « macro-systèmes techniques ». Cette vision des la technologie en « système technique » est courante en histoire des techniques et tend à donner un « sens » chronologique à ces travaux qui fondent ainsi l'idée que l'on passe de système en système par filiation plus ou moins prononcée, chacun d'entre eux pouvant être décrit et situé dans le temps. Technique et politique construisent donc de « belles » histoires où il est question de progrès comme dans l'idéologie progressiste de l'action managériale. Réduite à son versant « protocole », la technique est donc manière de faire les choses, *in fine* organisation.

Il est important de souligner l'usage extensif de la notion de technologie en sciences des organisations, allant même jusqu'à en faire un synonyme de « processus de production »

[3] H. Jonas, *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris, 1989
[4] L. Sfez, *op. cit.*
[5] L. Sfez, *op. cit.*

(*throughput*). A ce moment-là, pour qu'il y ait technologie, il faut qu'il y ait organisation, cette organisation pouvant être spécifiée au regard de ce qu'elle « produit ». La technologie est alors en quelque sorte « industrie » au sens littéral du terme (dans le sens « d'activité » en quelque sorte).

C'est pourquoi P. Dussauge & B. Ramanantsoa[6] distinguent :

- Les approches « allusives » c'est-à-dire celles qui ne définissent pas la notion en laissant le contexte managérial lui donner une signification comme cela est souvent le cas au sein des cabinets de conseil en stratégie.
- Les définitions « englobantes » qui visent tous les domaines d'expertise de l'entreprise. On en retrouve peu ou prou le même contenu avec la notion stratégique de compétence, ce qui lui adjoint une dimension organisationnelle ou sociale (au niveau « macro » alors). Si tout savoir-faire tend à être qualifiable de technologie, cet usage du terme permet de le lier et de le distinguer de science et de technique.
- Les définitions « spécifiques » qui relient le terme à celui de science et de technique et part de l'idée de qualifier de chercher à qualifier l'avantage spécifique de l'organisation. Les technologies possèdent alors deux caractéristiques : elles sont transversales aux secteurs économiques et combinatoires avec des produits d'autres techniques (ou d'autres technologies).

Au sens politique et économique du terme, il y a donc « enjeu » technologique et « réponse » rationnelle possible, en particulier en termes de « stratégies ». Dans ce cas, il y a donc bien fondement possible d'une organisation à la fois de façon génétique, la technologique étant facteur génétique de l'organisation, mais aussi de façon rationnelle, l'organisation étant alors une réponse d'ordre socio-technique. Il faut en effet alors en souligner la dimension culturelle et l'on parlera curieusement de culture technique et non de culture technologique. La dimension technique de la culture en fera un facteur d'identité, d'image et d'imaginaire, de production discursive, symbolique et rituelle dans une perspective de construction consensuelle.

**Technologie et « savoir actionnable »**

En fait, la technologie opère par accumulation des techniques et référence aux lois scientifiques liées à ces techniques. Il existe en quelque sorte un effet « zoom » qui va des techniques aux sciences via la technologie d'où l'aspect confus dans l'utilisation de tel ou tel terme. Prenons un exemple rapide. La chimie est une des disciplines

[6] P. Dussauge & B. Ramanantsoa, *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, collection « stratégie et management », Paris, 1987

constitutives des sciences « exactes ». A cette discipline sont associées des lois qui se caractérisent par la permanence constatée dans la combinaison d'éléments dans des conditions données. Sur le plan des techniques, cette permanence a été constatée empiriquement comme dans la métallurgie du bronze. La technologie apparaît quand l'accumulation des techniques autorise une conceptualisation sur celles-ci, au-delà de la référence à un savoir-faire spécifique. Mais à l'inverse, la technologie peut aussi naître d'une évolution scientifique comme le montre P. Ndiaye à propos de la mise en fabrication des explosifs (à l'origine du « génie chimique ») puis de la bombe atomique[7].

La technologie, avec son suffixe *logos*, correspond à une rationalisation. C'est un discours sur la logique des techniques. C'est le « discours sur » qui vient donc rendre intelligible la « logique de ». A ce titre, l'organisation est également élément de cette « logique de », car sans organisation et sans son lieu privilégié d'expression, l'entreprise, pas de réalisation au concret des techniques dans les catégories de la production de masse. L'organisation est alors ce qui, dans l'ordre technoscientifique qui est le nôtre, vient relier technologie et technique.

Mais la technologie a conduit au remplacement de l'apprentissage du savoir pratique par celui de connaissances théoriques (comme chez l'ingénieur). C'est donc une vision de l'homme au travail dans un monde qui n'est plus celui de l'artisan. La technologie permet de fonder le monde sur la rationalité scientifique. La technologie oriente et contraint l'action. Mais elle pose aussi le problème du sens de l'action. L'activité technologique est inhérente au travail de l'ingénieur pour dépasser le stade de l'invention en lui substituant une démarche de conception moins contextuelle (donc plus généralement « déclinable » quelles que soient les circonstances).

La technologie indique la référence à des « objets techniques » susceptibles de la matérialiser. L'objet technique est donc porteur d'un modèle qui structure l'ensemble des pratiques dont il peut faire l'objet. La machine a présenté la caractéristique d'être à la fois un objet « plein », général et un objet particulier (une machine particulière) car « penser » un système technologique n'implique pas d'envisager toutes ses manifestations. Certaines sont plus importantes que d'autres. Ce sont les objets les plus importants qui incarnent la technologie et qui pèsent sur les représentations (par exemple la machine à vapeur et le métier à tisser par rapport à la manufacture de la

[7] P. Ndiaye, *Du nylon et des bombes – Du Pont de Nemours, le marché et l'Etat américain, 1940-1970*, Belin, Paris, 2001

révolution industrielle). Comme le souligne G. Simondon[8], c'est parce qu'il y a une finalité qui a présidé à la réalisation de l'objet technique que l'on va pouvoir en retrouver les « bonnes raisons ».

L'ambiguïté du terme « technologie » vient aussi de son acception américaine (traduction est aussi réinterprétation !), de la même manière, les *techniques* (en américain) indiquent les « plats » protocoles de procédures. Or on utilise aujourd'hui Outre-Atlantique le terme de technologie pour celui de forme technique « avancée ». Et pourtant, tout comme pour l'Ecole Polytechnique, le projet du MIT *(Massachussets Institute of Technology*) est d'assurer l'enseignement et le développement des techniques de type « ingéniérique » (être capable de concevoir et de modéliser) et, de façon transversale, de contribuer à la genèse et à l'enrichissement de la technologie (au sens où L. Sfez emploie ce terme). Mais, pour ce qui concerne la mise en oeuvre, les Américains ont plutôt tendance à utiliser le terme le « génie » (*engineering*) qu'ils nous ont emprunté en le réinterprétant. L'idée de « génie » indique que, pour obtenir une réalisation, il ne s'agit pas seulement d'appliquer une technique dans la mesure où l'effet d'échelle nécessite de recourir à une méthodologie et des méthodes. En d'autres termes, et toujours en poursuivant cet exemple, produire de l'aspirine (ou des explosifs) en masse est aussi s'organiser pour les produire. C'est donc bien ainsi que l'organisation entre en ligne de compte.

Pas étonnant donc que F. W. Taylor, ingénieur, ait fait œuvre d'organisation avec le concept (technologique) d'organisation scientifique du travail dont les méthodes servent de référence à la genèse d'un « génie industriel ». L'ingénierie est une activité : elle ne s'identifie pas uniquement à un savoir, à un domaine technique, à une fonction, à un attribut de la catégorie sociologique des ingénieurs, lié à leur adaptabilité, à leur mobilité ou à toute autre caractéristique. Elle est une activité précise et identifiée. Le terme de « sciences de l'ingénieur » ouvre donc le champ conceptuel des sciences à l'idée de science appliquée, où modèle scientifique et champ d'application interagissent. Les phases et activités de l'ingénierie sont définies dans les différentes méthodologies de développement des produits (européennes et américaines) et recouvrent les activités suivantes : spécification qui est l'activité consistant à définir les exigences et les caractéristiques attendues du produit, conception qui est l'élaboration des solutions visant à satisfaire les exigences spécifiées, développement qui est la mise en œuvre des solutions, validation qui est la qualification de la réalisation et la vérification que la solution fournit les résultats conformes aux exigences. De nombreuses définitions figurant dans les dictionnaires spécialisés, ainsi que différentes communications

[8] G. Simondon, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, Paris, 2001 (1958)

ministérielles décrivant les fonctions communément attribuées aux ingénieurs, mettent l'accent, par ailleurs, sur les activités de gestion, (conduite de projet, coordination etc…), et privilégient même parfois cet aspect.

Donc, en ce qui concerne le domaine de l'organisation, la conception et la réalisation de systèmes est une activité ancienne. C'est cependant F. W. Taylor qui a accompli une avancée décisive lorsqu'il formalisa l'OST (organisation scientifique du travail), qui repose sur trois principes : l'utilisation maximale de l'outil, la suppression des mouvements inutiles, la séparation des tâches de conception, de préparation et d'exécution. En revanche, il n'est pas inutile de rappeler que l'OST n'est pas seulement un ensemble de principes, une simple méthode ou un mode d'organisation mais qu'elle est un système technique et opérationnel et même un projet de société (donc une « doctrine » en quelque sorte). L'organisation taylorienne est un système complet qui utilise non seulement des outils et des techniques (feuilles d'instruction, gammes opératoires etc…), mais aussi des méthodes (pour l'ordonnancement, la planification etc…), ainsi qu'une structure organisationnelle séparant le support fonctionnel, la maîtrise et les agents d'exécution. De nombreuses générations de chercheurs, universitaires et ingénieurs ont participé, pendant plusieurs décennies, à l'élaboration et à l'amélioration du système taylorien, suscitant d'innombrables travaux et publications et créant de nouveaux métiers. Le système taylorien est complet, reproductible et transposable au point qu'il a équipé la plupart des entreprises. Il a créé une demande immense en nouveaux systèmes et a ouvert la voie à une palette variée de spécialités en ingénierie d'entreprise : la gestion de production, l'automatisation, la sécurité, la logistique, la maintenance etc…

Cette perspective des relations « technologie – organisation » pose la question des déterminismes associés aux fondements possibles des descripteurs de l'organisation et trois écoles s'affrontent à ce sujet :

- celle du déterminisme technologique pour qui les problèmes de technologie sont la composante essentielle ;
- celle du déterminisme organisationnel pour qui les problèmes de technologie s'ajusteront aux « besoins structurels » des organisations,
- celle du non-déterminisme pour qui l'évolution des organisations est un phénomène émergent dans lequel la technologie n'a pas de place privilégiée.

Les représentants de la première école, celle du déterminisme technologique sont, par exemple, M. L. Tushman et N. A. Nadler[9] qui tentent d'expliquer plus complètement le concept de convergence « traitement de l'information - structure organisationnelle ». Ceci les amène à proposer une approche contingente des structures organisationnelles. Des propositions découlant de cette perspective ont été définies par G. P. Huber[10] afin de développer une théorie de l'impact des technologies de l'information sur les organisations et sur les processus de décisions. Ce déterminisme peut encore être qualifié de perspective ingénierique puisqu'elle soutient que la structure organisationnelle est le résultat d'une stratégie voulue et librement décidée en fonction des intentions de ses concepteurs, sur la base d'un argument technique. Elle repose sur l'idée que le déterminisme technique se traduirait, au regard de l'usage d'une « nouvelle » technologie, par une modification de la rationalité sur laquelle viennent reposer les représentations du fonctionnement organisationnel. Cette perspective émane de l'approche cybernétique de l'organisation, mais c'est aussi une approche normative de la conception des organisations, la volonté managériale étant vue comme le principal élément explicatif de la conception des organisations. Dans ce déterminisme, c'est aussi le couple « connaissance – communication » qui est mis en exergue.

Le déterminisme organisationnel se caractérise par la posture inverse. Suivant ce point de vue, la demande organisationnelle serait susceptible d'être satisfaite en allant puiser les moyens requis dans un portefeuille de technologies. Les tenants du déterminisme organisationnel sont, par exemple, J. Galbraith[11] et R. L. Daft & R. Lengel[12]. L'efficacité de l'organisation découlerait d'un équilibre entre ses « besoins » et ses capacités techniques de l'autre. Les besoins dépendraient essentiellement de trois facteurs : les caractéristiques des activités de l'organisation, la nature de l'environnement, l'interdépendance des unités. Pour faire face à ses besoins, l'organisation développerait une capacité technique grâce à deux séries de choix : des choix de nature technologique et de nature structurelle. Cette perspective possède deux conséquences : d'une part le développement des technologies n'est pas la seule réponse possible aux besoins de l'organisation et, d'autre part, les choix relatifs à l'adoption et à l'usage des technologies ne peuvent être envisagés de manière indépendante des choix relatifs à la conception de l'organisation.

---

[9] M. L. Tushman et N. A. Nadler, « Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design, *The Academy of Management Review*, 3.3 juillet 1978

[10] G. P. Huber, « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision-making, *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, 1990

[11] J. Galbraith, *Organizational Design*, Addison-Wesley, Readings 1977

[12] R. L. Daft & R. Lengel R., « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design », *Management Science*, vol. 32, n°. 5, 1986

La perspective de l'émergence est principalement représentée par R. Kling[13]. Dans ce cadre, les usages et les conséquences des technologies émergent de manière imprévisible d'interactions sociales. En effet, les objectifs annoncés lors de l'adoption des technologies le sont en termes de productivité et d'efficience, leur mise en place s'effectue dans une organisation déjà constituée et leur usage n'est pas totalement prédéterminé. C'est pourquoi J. Pfeffer[14] a proposé une perspective émergente de la diffusion de la technique, perspective qui reconnaît la nature conflictuelle de l'introduction de la technique dans le social et la symbolique particulière qu'y attache chaque individu ou groupe. Le corps social ne serait pas aussi uniformément réceptif qu'on le laisse entendre. Par ailleurs, la communication dans l'organisation est aussi de nature symbolique, le contenu étant alors moins important que l'acte lui-même, symbolique venant s'intégrer dans le système de valeurs déjà existant. Cette perspective implique donc une conceptualisation plus élaborée du contexte social.

Le cadre de la sociologie interactionniste d'A. Giddens[15] est souvent convoqué, de même que celui de la théorie des « genres de communication » de W. J. Orlikowski[16] ou encore celui de Poole & DeSanctis avec leur théorie adaptative de la technologie[17]. Pour ces derniers, les technologies fournissent des structures sociales décrites en termes de dispositifs structurels et d'esprit de la technologie. Ces deux éléments déterminent ensemble, selon leurs différentes modalités, le type et la nature des interactions sociales déclenchées et rendues possibles par ces technologies. Pour W. J. Orlikowski, un genre est une action (de communication par exemple) invoquée en réponse à une situation récurrente qui intègre, au sein de l'organisation, l'histoire et la nature des pratiques établies, les relations sociales et les modes de communication. Pour sa part, la théorie de la structuration d'A. Giddens est mobilisée afin d'expliquer la dynamique des genres. Les entités sociales, c'est-à-dire les organisations, les groupes ou les technologies sont considérées comme ayant des propriétés structurelles vues comme un ensemble de règles et de ressources de trois types : de signification, de domination et de légitimation. Les propriétés de signification correspondent aux connaissances mutuellement partagées. Les propriétés de domination correspondent à la répartition de l'autorité. Enfin, les propriétés de légitimation correspondent aux règles et aux normes. La place des routines communicationnelles (les genres) se retrouve dans le dernier type.

---

[13] R. Kling, « Defining the Boundaries of Computing across Complex Organizations », in R. Roland & R. Hirscheim, *Critical Issue in Information System Research*,, J. Wiley, Londres, 1987
[14] J. Pfeffer, *Organization and Organization Theory*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massassuchets 1982
[15] A. Giddens, *La constitution de la société*, P.U.F., Paris, 1984
[16] W. J. Orlikowski, « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992
[17] Poole & DeSanctis, « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptative Structuration Theory », *Organization Science*, 1994

Ces trois perspectives dépendent néanmoins d'une définition de la technologie qui est à la fois un objet social, le fruit d'interactions humaines, mais aussi un artefact matériel. Mais elles comportent des limites. Les deux premières sont limitées par leur perspective déterministe. Pour la perspective émergente, sa limite est liée au rejet de l'existence de régularités du fait de différents contextes sociaux. Par ailleurs, l'assimilation de la technologie au structurel pose problème car la technologie n'est pas abstraite mais bien matérielle et, malgré la tentative de W. J. Orlikowski de la présenter comme « flexible », la technologie n'est sans doute pas si flexible que cela car ses manifestations matérielles ne sont pas modifiables comme cela !

Pour sortir de ces limites, il est également possible de considérer l'organisation à partir de la technologie vue comme un ensemble d'outils de gestion. Dans une première définition apportée par J.-C. Moisdon[18] et reprise par A. David[19], on peut considérer l'outil de gestion comme « *toute formalisation de l'activité organisée, (...), tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de la gestion* ». Il y a donc, comme le souligne l'auteur, l'idée d'amplification des activités humaines. Comme tous les outils de gestion, les organisations reposent sur le postulat implicite de répondre à des « besoins ». En ce sens, l'organisation, tout comme l'outil de gestion sont construits à partir de théories et de modèles propres qui pourraient alors être considérés comme un substrat technique, une « philosophie » de l'action gestionnaire et une vision simplifiée des relations.

Il est alors possible de reprendre la typologie des rôles des outils de gestion de A. Hatchuel & B. Weil[20] pour les appliquer aux organisations :

- C'est une instrumentalisation qui a pour but de stabiliser le fonctionnement en limitant les biais cognitifs et en normant les comportements des agents.
- C'est un mode d'investigation des déterminants essentiels de l'activité dans la mesure où l'outil (ou l'organisation) ne capture pas la « réalité », mais constitue un cadre de référence. Il représente, de façon plus ou moins éloignée, les processus de coordination, la segmentation et des procédures d'évaluation et joue un rôle de révélateur des représentations considérées comme déterminantes de l'activité organisée.

[18] J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des objets techniques*, SeliArlan, Paris, 1997
[19] A. David, « Outils de gestion et dynamique du changement », *revue Fran çaise de Gestion*, septembre - octobre 1998
[20] A. Hatchuel & B. Weil, *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992

- C'est un accompagnement du changement car le maintien de « l'ancien » outil (ou de « l'ancienne » organisation) permet de révéler l'incohérence de la structure organisationnelle et la nécessité d'adopter de nouveaux outils (ou une « nouvelle » organisation) qui peuvent être le support d'une dynamique collective. Il peut être le support d'une construction collective à travers le phénomène d'apprentissage qu'il permet. Avec le changement induit par l'implantation et l'articulation des agents autour de l'outil (ou de l'organisation), on se retrouve au-delà des règles du jeu initial pour produire de nouveaux savoirs facteurs de la métamorphose des agents et de l'organisation.
- C'est un élément de renouveau car l'outil peut conduire à transformer des savoirs techniques de base propres à l'organisation.

Les agents recomposent leurs comportements pour effectuer les activités à partir des outils qui peuvent donc intervenir pour permettre la construction d'une représentation collective des enjeux et problèmes. L'outil peut enfin, être le lieu de mise en commun des différents savoirs avec des boucles de rétroaction entre les résultats et pratiques pour permettre le fonctionnement organisationnel.

Mais les outils ont aussi leur vie conceptuelle propre : dans un contexte, l'organisation ici, l'outil a tendance à créer d'autres outils affiliés tandis que la sortie d'un contexte conduit l'outil à contribuer à la genèse de principes pouvant eux-mêmes servir à créer d'autres outils mais de filiation plus éloignée alors. Il s'agit d'ailleurs ici d'une production non finalisée parce que résultant de multiples compromis venant faire « dérive »[21] ou encore de « machines de gestion »[22].

Au regard des outils de gestion dont il est question avec l'organisation, on peut donc bien affirmer qu'il s'agit alors de technologie s'inscrivant dans une perspective ingénierique de l'organisation sur la base d'une filiation « sciences – sciences de l'ingénieur – techniques de l'ingénieur – outils & instruments d'« organisation et de gestion » pouvant alors conduire à remonter vers des méthodes d'organisation voire une méthodologie.

## Conclusion

Ne dispose t-on pas, avec ces trois postures et leur élargissement vers la perspective des outils de gestion, de la « matrice » d'un « savoir actionnable » ? Il est donc question, avec le « savoir actionnable » vu comme technologie, de lier un objet (l'organisation),

[21] Y. Pesqueux & B. Triboulois, *La « dérive » organisationnelle*, L'Harmattan, Paris, 2004
[22] J. Girin, « Les règlements de sécurité », *Annales des Mines*, n° 7/8, juillet/août 1981, pp. 66-82

rendu visible au travers de ses manifestations technico-économiques avec un concept (la technologie) visible au travers d'objets techniques et débouchant sur la production d'un discours au sens foucaldien du terme venant ouvrir le champ des concrétisations allant dans le sens de ce discours par le recours à des métaphores créatives telles qu'innovation, entrepreneur etc…

Beaucoup des concrétisations d'un « savoir actionnable » en sciences des organisations sont récursivement objet de connaissance et objet d'action. C'est donc sans doute, comme on vient de le voir, le concept de technologie qui est le mieux à même d'en rendre compte, que l'on se situe sur le plan de la connaissance (sciences des organisations) ou sur celui de l'action qui lui est liée (« savoir actionnable »), les deux étant, comme on vient de le voir, intimement liés.