



**HAL**  
open science

# La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ?

Amaury Grimand

## ► To cite this version:

Amaury Grimand. La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ?. *Recherches en sciences de gestion*, 2016, N° 112 (1), pp.173-196. 10.3917/resg.112.0173 . hal-04472107

**HAL Id: hal-04472107**

**<https://hal.science/hal-04472107>**

Submitted on 22 Feb 2024

**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.

# LA PROLIFERATION DES OUTILS DE GESTION : QUEL ESPACE POUR LES ACTEURS ENTRE CONTRAINTE ET HABILITATION ?

Amaury GRIMAND

Professeur des universités en sciences de gestion  
CEREGE (EA 17 22) IAE de Poitiers  
[agrimand@poitiers.iae-france.fr](mailto:agrimand@poitiers.iae-france.fr)

## **La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ?**

Les outils de gestion sont au cœur du fonctionnement des organisations contemporaines. Loin d'être neutres, ils structurent les dynamiques organisationnelles et les comportements d'acteurs. Dans le prolongement des *critical management studies*, de nombreux travaux ont souligné la dimension contraignante, voire disciplinante, des outils. A partir d'une étude de cas relative à un organisme de formation, cet article souligne que les outils de gestion sont simultanément contraignants et habilitants. Il détaille les conditions permettant de faire des outils de gestion un levier d'apprentissage.

**Mots clés : Outils de gestion - contrainte - apprentissage**

## **La proliferacion de los instrumentos de administracion : cual espacio para los protagonistas, entre obligacion y autonomia ?**

Los instrumentos de administracion son en pleno funcionamiento de las organizaciones contemporaneas. Lejos de ser neutros, estructuran las dinamicas de organizacion y los comportamientos de actores. En el prolongamiento de los « critical management studies », numerosas obras han realizado la dimension apremiante de los instrumentos. A partir del estudio de un caso relativo a un organismo de formacion, este articulo subraya que los instrumentos de gestion son simultaneamente apremiantes y fuentes de libertad. Detalla las condiciones que permiten de hacer de los instrumentos de administracion un palanca de aprendizaje.

**Palabras claves : Instrumentos de administracion - coaccion - aprendizaje**

## **The spreading of management tools : which space for actors between constraint and agency ?**

Management tools are a central part of organizational dynamics. Far from being neutral, they structure organizations and behaviors. Inspired by critical management studies, many scholars have stressed the constraining, even disciplinary, power of management tools. Drawing on a longitudinal case study which relates to a training agency, this paper points out that management tools are both constraining and enabling. It describes the necessary conditions to make management tools a lever of organizational learning.

**Key-words :** Management tools-constraint -organizational learning

## LA PROLIFERATION DES OUTILS DE GESTION : QUEL ESPACE POUR LES ACTEURS ENTRE CONTRAINTE ET HABILITATION ?

### **Introduction : La prolifération des outils de gestion**

Des normes qualité, de nouvelles règles comptables, des référentiels de compétences, des progiciels de gestion... L'univers des organisations est aujourd'hui saturé d'outils de gestion. Ce mouvement de rationalisation voire de prolifération des outils de gestion (Ségrestin, 2004) pénètre des secteurs que l'on croyait jusqu'alors épargnés : l'éducation, la culture, le milieu associatif, etc. En première instance, nous définissons avec Moisdon (1997) un outil de gestion comme un moyen matériel et/ou conceptuel mettant en relation plusieurs variables issues de l'organisation et destiné à instruire les actes classiques de la gestion : prévoir, décider, évaluer et contrôler. On retiendra enfin des travaux d'Hatchuel et Weil (1992) qu'un outil de gestion ne saurait résumer à son substrat technique, formel mais qu'il engage également une '*philosophie gestionnaire*' (qui traduit les intentions projetées sur l'outil, l'esprit dans lequel il a été conçu) ainsi qu'une '*vision simplifiée de l'organisation*' (qui décrit schématiquement les rôles et apprentissages devant implicitement et explicitement s'opérer autour de l'outil pour que ce dernier puisse s'insérer efficacement dans l'organisation).

Paradoxalement, les outils de gestion restent un objet largement sous-théorisé. Leurs effets sur les dynamiques organisationnelles et sur les acteurs justifient pourtant que l'on s'y intéresse. Dans le même esprit, Gilbert (1996) invite à porter attention aux fonctions sociales et cognitives des outils de gestion et pas seulement à leurs propriétés intrinsèques. Certes, on ne saurait occulter ici les avancées considérables permises par les travaux du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique et ceux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'Ecole des Mines de Paris. En donnant à voir cette exploration croisée des outils par l'organisation et de l'organisation par les outils, ces travaux ont pu jeter les bases d'une théorie de leur appropriation. Corcuff (1995) souligne à ce titre la nécessité d'analyser les « *mécanismes d'objectivation, de matérialisation et de stabilisation des réalités sociales, et donc notamment, la façon dont les mondes d'objets qui peuplent nos univers constituent des contraintes et des points d'appui pour nos actions* ».

Cette double dimension contraignante et habilitante des outils de gestion constitue l'un des fils conducteurs de notre argumentation. Cette dualité est bien rendue par Stroobants (1993, p. 296) : « *Il ne*

*faut pas être gaucher pour savoir que le dispositif technique le plus élémentaire comporte dans sa conception des principes qui peuvent être des ressources, des contraintes, voire des prothèses pour l'utilisateur* ». Par contraste avec une perspective purement instrumentale qui ferait des outils le prolongement de la volonté managériale, cette contribution met en relief la dimensions socio-politique et symbolique des outils ainsi que leurs effets sur les relations sociales entre acteurs ou le rapport au travail. Dans une première partie, dont l'assise théorique emprunte au courant des *critical management studies* et aux travaux de Michel Foucault, nous alertons sur l'usage potentiel des outils de gestion comme vecteur de domination sociale ou levier de normalisation des comportements. Nous soulignons toutefois que les acteurs ne sont pas toujours dans un rapport de stricte conformation à la norme véhiculée par les outils et qu'ils peuvent s'engager dans un travail de « réappropriation du prescrit ». Une étude de cas relative au déploiement d'un dialogue de gestion au sein d'EDUTEL, organisme de formation, permet alors de rendre compte de cette double dimension, contraignante et habilitante, des outils. La discussion est alors l'occasion d'évoquer les conditions nécessaires pour que les outils puissent être un support d'apprentissage.

## **1. Les outils de gestion, entre contrainte et habilitation**

### **1.1. La dimension disciplinante des outils de gestion**

#### **1.1.1. Les outils de gestion, un enjeu dans la structuration des rapports sociaux**

Loin d'apparaître comme des auxiliaires discrets et neutres du pouvoir, les outils de gestion sont un enjeu majeur dans la structuration des rapports sociaux. Boussard et Maugeri (2003, p. 27) appréhendent, de fait, les outils de gestion comme des « *machines à fabriquer des interprétations* », susceptibles d'être mises au service de rapports de pouvoir voire de domination. S'inscrivant dans le courant critique (*critical studies*), les travaux dans cette perspective s'efforcent de mettre à jour les phénomènes d'aliénation et rapports de domination nés des mouvements de rationalisation instrumentale et technocratique qui traversent nos sociétés (Rouleau, 2007). Il s'agit, de fait, d'une entreprise de dévoilement des présupposés et postulats implicites qui sous-tendent la conception et l'usage des techniques managériales (Galambaud, 1996). Ces travaux ont en commun de s'appuyer sur une critique de la raison instrumentale, des processus de réification auxquels elle donne lieu, tout en appelant à un retour à la subjectivité comme mode d'exercice privilégié de la pensée critique (Habermas, 1987). Pour autant, ces recherches ne se contentent pas de contester la naturalisation des phénomènes sociaux, elles travaillent

également à un objectif d'émancipation des individus des multiples micro-dynamiques de pouvoir auxquelles ils s'affrontent. Dans cette perspective, l'organisation est constituée de « *myriades d'éléments d'oppression et d'occasions d'émancipation et de résistance qui sont, à des degrés divers, l'expression de son contexte socio-historique* » (Rouleau, 2007, p. 182).

D'autres travaux, marquant une filiation avec l'approche bourdieusienne, montrent comment les outils de gestion peuvent contribuer à légitimer les hiérarchies sociales en présence, les individus intériorisant ce système de positions sociales. Ce mécanisme est d'autant plus pernicieux qu'il se pare des habits de la technique. La '*quantification de la qualité*', pour reprendre l'une des sept figures du langage mythique de Roland Barthes (1957) ou plus communément, la '*culture du chiffre*', en réduisant toute qualité à une quantité, parachèvent ce mouvement d'occultation de la réalité sociale. Bourguignon (2005) met ainsi en relief les mécanismes d'occultation des conflits et cette tendance à faire disparaître toute trace du social dont procèdent les outils de gestion. Elle prend appui sur l'exemple des instruments de mesure de la création de valeur qui tendent à survaloriser certaines parties prenantes (actionnaires et consommateurs) au détriment d'autres. Les outils de gestion, souligne Bourguignon, en tant qu'éléments de focalisation de l'attention, valorisent et légitiment certaines représentations du réel plutôt que d'autres. Cette thèse de la domination par les outils reste néanmoins disputée. Chiapello et Gilbert (2013) soulignent ainsi le caractère ambivalent des outils de gestion. S'ils peuvent être l'auxiliaire efficace d'une domination sociale, ils sont également susceptibles de contribuer à réduire l'arbitraire managérial en garantissant une certaine prévisibilité des comportements, en favorisant une mise en visibilité des décisions et de leurs effets. Alvesson et Willmott (1996), pour leur part, soulignent que les individus peuvent trouver dans le caractère inachevé, parfois incohérent, des dispositifs gestionnaires, des occasions d'émancipation. Enfin, il convient ici de rendre justice aux travaux fondateurs de Crozier & Friedberg (1977). Bien que l'analyse stratégique ne se soit pas explicitement centrée sur explicitement sur le rôle structurant des outils dans les dynamiques organisationnelles, elle offre une lecture tout à fait pertinente de l'instrumentation de gestion, tributaire du jeu des acteurs, du jeu avec la règle, et plus largement, d'enjeux de pouvoir. En exploitant les zones d'incertitude et en investissant le système d'action concret, les acteurs ont la latitude de rejeter les outils, les détourner ou d'en subvertir l'usage, afin notamment de préserver les marges de manœuvre qui sont les leurs.

### 1.1.2. Les approches foucaaldiennes des outils de gestion

Les travaux de Foucault (1975, 1976, 1984) s'appuient sur une étude approfondie de la relation entre savoir et pouvoir, Foucault considérant ces deux éléments comme largement indissociables. De fait, l'œuvre de Michel Foucault ouvre des pistes de réflexion tout à fait stimulantes pour penser la dimension contraignante des outils de gestion et leurs effets disciplinants sur le comportement des acteurs (Townley, 1993). Pour Foucault, le pouvoir réside moins dans les institutions et appareils d'état qu'il ne s'enracine dans de multiples micro-dispositifs qui contraignent et disciplinent l'action des individus. La figure du panoptique de Bentham<sup>1</sup> que reprend Foucault, dans son célèbre ouvrage *Surveiller et Punir* (1975) est archétypique de ce pouvoir réticulaire qui s'articule dans des micro-dispositifs de surveillance qui contribuent à discipliner les âmes et les corps. La force de ce dispositif tient à ce qu'il se fonde sur la mise en visibilité des comportements des individus. Dans le champ organisationnel, les centres d'appel illustrent bien les ressorts de ces technologies de la surveillance : placés sous la surveillance continue, à distance (via les nouvelles technologies de l'information et de la communication), de superviseurs, les téléopérateurs en viennent à intérioriser les normes de comportements.

Pour Foucault, la discipline s'exerce au travers de trois mécanismes. La surveillance hiérarchique en constitue la première figure ; elle repose simultanément sur un aménagement minutieux de l'espace et la création de fonctions dédiées à l'activité de surveillance. Le second mécanisme renvoie à l'instauration de dispositifs de sanctions et d'incitations censés réguler l'écart par rapport à la norme. Ce mécanisme est particulièrement à l'œuvre dans le domaine du management soumis ces dernières années à un intense travail de normalisation (normes comptables internationales, norme ISO 26000 dans le champ de la RSE, etc.). Le dernier vecteur disciplinaire est l'examen qui, en individualisant les mécanismes d'évaluation, met en scène la figure d'acteurs calculables et *in fine* gérables. Ce dernier mécanisme montre clairement la relation dialectique entre savoir et pouvoir : c'est bien le savoir produit sur un individu qui permet d'exercer une forme de pouvoir à son endroit. Inspirés directement de l'œuvre de Foucault, les travaux de Townley (1993) développent une vision de la GRH comme une technologie du pouvoir. L'auteur montre que les discours, pratiques et instrumentations qui fondent la GRH s'appuient sur la puissance classificatoire de la science moderne. Le recrutement, l'évaluation du personnel ou bien encore la

---

<sup>1</sup> Pour Foucault, le pouvoir disciplinaire ne s'est jamais aussi bien incarné que dans le modèle d'architecture panoptique développé par Bentham pour la prison moderne. Cet espace disciplinaire comporte en son centre une tour centrale et à sa périphérie un bâtiment de forme circulaire divisé en cellules identiques. Les gardiens, de la tour centrale, peuvent surveiller en permanence les prisonniers, sans être vus par eux. Conscients d'être transparents pour les surveillants, les prisonniers en viennent spontanément à s'auto-discipliner.

classification des emplois procèdent ainsi d'une comparaison systématique des individus, réduits à des entités discrètes et calculables, dépouillées de leurs caractéristiques identitaires, des intentions, motivations et projets qui les animent.

Après les technologies de la surveillance et de la discipline, Foucault s'est attaché à penser les technologies de gouvernement. Il donne à voir une forme particulièrement subtile d'exercice du pouvoir qui repose, non pas sur la contrainte, mais précisément sur l'aspiration des salariés à ne pas se laisser dicter leur conduite. Ce régime de pouvoir notent Chiapello & Gilbert (2013, p. 81) prend acte de cette liberté qui est en quelque sorte « *endogénéisée par les mécanismes de gouvernement* ». Ces technologies du pouvoir reposent ainsi davantage sur l'incitation que sur la prescription (ce que Courpasson dénomme la '*contrainte souple*', 1993) ; elles font davantage appel à la volonté des acteurs qu'elles n'entendent saturer l'action de règles, de procédures et de consignes. La vogue qu'ont connu en gestion les concepts d'« organisation apprenante » et d'« empowerment » autour des travaux de Zarifian (1999) procède de ce mécanisme qui voit les individus consentir librement aux conditions de leur propre aliénation. L'organisation apprenante se réfère ainsi à une logique de structuration des organisations susceptible de favoriser le développement des compétences des salariés qui y œuvrent. Le développement de l'autonomie et de la polyvalence, les démarches de responsabilisation des salariés, le décloisonnement des métiers, la réduction de la pyramide hiérarchique en constituent les principaux axes structurants. Si l'intention managériale paraît louable, les retours d'expérience en la matière apparaissent parfois décevants. Une analyse critique permet d'esquisser les limites de telles expérimentations, s'agissant notamment du rapport salarial, c'est-à-dire de l'ensemble des conditions liant le salarié à son employeur. En mettant en scène la figure d'un salarié-acteur, autonome et responsable, prêt à monnayer sa compétence et son implication personnelle en échange d'une promesse d'employabilité, le concept d'organisation apprenante écrase la diversité irréductible des logiques identitaires et des modes de socialisation au travail (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1996). Par ailleurs, les termes du contrat psychologique sous-jacent à la notion d'entreprise apprenante sont quelques peu équivoques : si le salarié a une responsabilité par rapport à la gestion de son portefeuille de compétences, il appartient aussi à l'entreprise de lui en donner les moyens (formation, mobilité). Enfin, en faisant de l'individu le point focal de l'analyse, n'est-on pas conduit à se défaire des problèmes liés à l'organisation ou aux styles de management ? D. Linhart (1994) émet de sérieuses réserves quant à ce type d'approches qui entendent changer les comportements des salariés plutôt que le travail, les privant ainsi de base arrière de repli subjectif.



Chiapello et Gilbert (2013, *Ibid*) formulent l'hypothèse que nos sociétés contemporaines voient la coexistence de ces deux régimes de pouvoir (la discipline et la gouvernementalité). En conséquence, c'est à la coexistence de deux types d'instruments que s'affrontent les salariés, les premiers orientés vers la surveillance et la normalisation des comportements, les seconds s'appuyant sur des mécanismes d'incitation.

### 1.1.3. La fiction de la prescription totale ou le mythe de la transparence généralisée

La rhétorique managériale qui accompagne la diffusion des outils de gestion repose sur le mythe de la transparence généralisée et la fiction de la prescription totale. Freyssenet (1994) observe à ce propos : « *Le déni de réalité que constitue la croyance en la possibilité de remplacer le travail ou de le prescrire totalement et qui prévaut largement dans la conception des systèmes techniques, organisationnels ou gestionnaires, est à l'origine de toutes les souffrances au travail, de nombre d'incidents ou d'accidents, et bien souvent de contre-performances économiques* ». L'élaboration de référentiels de compétences constitue une démonstration par l'absurde des effets délétères que génère ce mythe de la prescription totale. Cédant parfois à une prétention à l'exhaustivité, s'efforçant de circonscrire les contours d'un métier à travers l'exposé de dizaines de compétences élémentaires, ces référentiels résument le professionnalisme à l'addition de briques élémentaires de savoir là où de nombreuses recherches en font plutôt une capacité combinatoire. A travers cette sophistication inutile, les gestionnaires semblent ainsi redécouvrir l'inévitable distorsion entre travail prescrit et travail réel. Céder ainsi à la fiction de la prescription totale, n'est-ce pas oublier que la compétence, l'intelligence pratique des situations se construisent précisément dans les espaces laissés vacants par les règles prescrites, leur incomplétude constituant un espace que les acteurs vont investir de sens ? Or loin de reconnaître l'exercice de ce que les grecs appelaient la *Métis*, les instrumentations dominantes de gestion des compétences marquent une codification excessive de la réalité du travail et traduisent une normalisation implicite, centrée sur les comportements des acteurs et l'intériorisation de nouvelles identités professionnelles.

Un simple détour par la fiction littéraire permet de mieux saisir ce qu'il peut y avoir de vain dans cette prétention des outils de gestion à vouloir codifier le réel. Dans une nouvelle, le romancier Borges narre l'histoire d'un individu qui, s'étant égaré, a l'idée d'élaborer une carte dans l'espoir de retrouver son chemin. Afin de coller au plus près du terrain, l'individu développe une carte à l'échelle de 1. Pour être exhaustive, la carte n'en est pas moins inutile, car elle est totalement impossible à manipuler. Ironiquement, on

observera que bien qu'à l'échelle de 1, la carte ne peut être confondue avec le territoire... De fait, l'excès de formalisme ne vaut pas appropriation immédiate ou conforme aux intentions de son concepteur. Dans le même ordre d'idée, Alter (2003, p. 43) observe que la seule focalisation sur l'instrumentation, la qualité de sa conception initiale, conduit à passer sous silence les conditions de son usage. Il souligne à propos des innovations managériales que le management « *ne se préoccupe que peu de leurs usages mais bien plus de leurs qualités intrinsèques, un peu comme l'inventeur du moulin à eau, ou celui de la charrue, se souciaient plus de faire fonctionner leur objet que de connaître le tissu social d'accueil* ».

## **1.2. - De la contrainte à l'habilitation : quand les outils de gestion deviennent des supports d'apprentissage**

### **1.2.1. L'appropriation des outils de gestion : une relation dialectique entre contrainte et habilitation**

L'insistance portée dans le courant des *critical management studies* sur l'usage des outils de gestion à des fins de domination sociale et/ou de discipline des comportements a pu contribuer à survaloriser leur caractère contraignant. Nous développons dans cette seconde partie une perspective en contrepoint de cette dimension disciplinante, perspective dite « appropriative ». Celle-ci met en évidence la possibilité pour les acteurs à travers la dynamique d'appropriation des outils de gestion d'en faire un support d'apprentissage, un vecteur de réflexivité, et/ou de transformation identitaire. Cette appropriation est nécessaire pour enraciner l'outil dans l'action, pour que les acteurs l'investissent de sens. Reynaud (1999, p. 160), dans une interview, ne dit pas autre chose quand il parle de notre rapport à la règle : « *Il est évident que nous n'inventons pas la plupart des règles que nous suivons. Mais nous ne les recevons pas passivement : il faut mobiliser la règle. Par exemple, mon voisin fume dans un compartiment non-fumeur et cela me gêne. Il faut alors que je mobilise la règle : que je l'invoque, que je proteste, le cas échéant que je prenne les autres personnes à témoin ou que j'appelle le contrôleur. Autrement dit, je dois brandir la règle sans quoi il ne se passera rien. Il y a donc bien une appropriation nécessaire* ».

Ainsi, nous soutenons l'idée selon laquelle dans l'usage des outils de gestion, il existe un espace, une relation dialectique entre contrainte et habilitation. La dynamique d'appropriation d'un outil de gestion souligne Ségrestin (2004) reconstruit en effet simultanément les situations, les acteurs, les intentions et les projets qui les animent. On observera néanmoins que ce double rapport d'habilitation et de contrainte n'est pas une propriété intrinsèque de l'outil de gestion, mais qu'il renvoie aux formes d'interaction liant l'acteur, l'outil et l'organisation : « *shape, fluidity incoherence and clumsiness are not properties of the objects (i.e. of the world). Rather... they are*

*properties of our interactions with these objects* » (Cook et Brown, 1999, p. 390).

Si les travaux gestionnaires s'inscrivent dans le prolongement de l'œuvre de Michel Foucault ont généralement insisté sur la dimension contraignante des outils de gestion, ils soulignent dans le même temps que ce pouvoir disciplinant est aussi faillible et ses effets jamais totalement prévisibles. C'est dans ces interstices, dans ces effets émergents, parfois inattendus, que réside la possibilité d'une appropriation de l'outil, d'une réappropriation de la prescription qu'il véhicule. Cette réappropriation peut correspondre à une recherche d'efficacité de l'action, à des stratégies individuelles ou collectives de reconnaissance, à des enjeux de pouvoir, à une logique d'affirmation par les acteurs de leur identité professionnelle. Ségrestin (2004, p. 28) insiste sur cette nécessaire mise en débat de la prescription et exploration croisée par les concepteurs et usagers de l'outil des savoirs et des relations qui les unissent : « *Une action d'innovation produit des apprentissages dignes de considération si l'appropriation qui en est faite sur le terrain redéfinit l'espace de discussion à l'intérieur duquel les acteurs en présence règlent les problèmes qu'ils affrontent* ». Deux illustrations de ce processus peuvent ici être données. Brivot et Gendron (2011), décrivant le déploiement d'un outil de gestion des connaissances dans un cabinet d'avocats fiscalistes, illustrent cette ambivalence des outils. S'ils soulignent dans un premier temps le caractère disciplinant de cet outil par l'archivage systématique dans un répertoire partagé de leurs savoir-faire spécifiques, ils en montrent aussi le versant habilitant, certains avocats se saisissant de cet outil pour rendre visibles des savoir-faire qui ne l'étaient pas jusqu'alors. Pour sa part, étudiant le déploiement concomitant d'une démarche qualité et d'une enquête de satisfaction clientèle au sein d'un Conseil Général, Ragaigne (2011) montre comment les agents du service concerné se saisissent de l'enquête et de ses résultats pour questionner la cohérence de la prestation avec les besoins des usagers et repenser l'organisation du système de prise de rendez-vous. Ainsi, l'appréciation de la « valeur » d'un outil de gestion ne saurait se résumer à l'analyse de ses propriétés intrinsèques mais est indissociable des capacités créatrices des usagers et de la façon dont ils donnent du sens à l'invention initiale (Alter, 2003).

### 1.2.2. Les outils de gestion comme vecteurs de réflexivité et support d'apprentissage

Restaurer la dimension habilitante des outils, c'est aussi imaginer qu'ils puissent être un vecteur de réflexivité et une source d'apprentissage, permettant à l'individu de repenser son rapport subjectif au travail. De la même manière qu'un musicien a besoin de pratiquer son instrument pour développer un regard réflexif sur sa pratique artistique, l'usage des outils de gestion permet aux acteurs de

questionner leur rapport au travail, à autrui, à l'organisation. Rabardel (2005) souligne ainsi : « *Dans son activité, le sujet n'est pas simplement dans un rapport avec l'objet, il est également dans un rapport à lui-même : il se connaît, se gère et se transforme lui-même* ». Cette dynamique relève d'un processus d'assimilation / accommodation au sens de Piaget (1967) : l'acteur va en effet simultanément s'efforcer de contextualiser l'outil, de l'intégrer sans ses schémas de savoir-faire, quitte à en subvertir la forme ; symétriquement, l'outil va lui ouvrir d'autres champs d'interprétation de la situation. Gauche (2013) montre ainsi que confrontés à l'instauration de nouveaux dispositifs de pilotage de la recherche à l'université et à la pression à la publication, les directeurs de laboratoire de recherche ne sont pas que dans un rapport de soumission au modèle imposé de la recherche. La plupart transforment cette contrainte en opportunité d'apprentissage pour impulser de nouveaux modes de gouvernance de leurs laboratoires, développer la recherche contractuelle, instaurer des dispositifs d'accompagnement des enseignants-chercheurs non-productifs.

## **2. EDUTEL : une rationalisation gestionnaire portée par l'instrumentation de gestion**

### **2.1. Une organisation publique soumise à de nombreuses réformes**

L'appropriation des outils de gestion constitue un phénomène complexe et dynamique, dont l'étude est difficilement dissociable du contexte dans lequel elle se déploie. Le recours à une étude de cas longitudinale est adapté à ce type de problématique (Hlady-Rispal, 2002). Il permet en effet de rendre compte de l'incidence du contexte sur la trajectoire de l'outil et la dynamique de son appropriation. Cette étude de cas a été conduite de Juin 2012 à Septembre 2013 auprès d'un organisme de formation, EDUTEL<sup>2</sup>, contraint de repenser sa vision stratégique dans un contexte de crise.

Depuis plusieurs années, l'organisme enregistre une diminution régulière du nombre d'inscrits, du fait de l'apparition de concurrents et de la facilité d'accès à la connaissance par les ressources numériques. Le plan stratégique d'EDUTEL l'engage résolument dans la conception de formations sous un format numérique pour y faire face, ce qui bouleverse ses pratiques, encore largement tournées vers l'édition papier. EDUTEL compte 1000 salariés répartis sur plusieurs sites. Les managers de site ont environ 80 personnes en moyenne sous leur responsabilité et s'appuient sur trois à quatre chefs de service. Au moment où nous intervenons,

---

<sup>2</sup> Un accord contractuel nous engage à une grande confidentialité et nous oblige à présenter les informations sur l'organisme de manière à ce que son anonymat soit respecté.

l'organisation d'EDUTEL vient de traverser plusieurs réformes organisationnelles d'ampleur. Le schéma d'organisation historique est celui d'un siège pesant peu face à une constellation de sites, doué d'une très large autonomie, tant dans leur gestion budgétaire que dans leurs choix de formation. Ce fonctionnement a produit de nombreux effets pervers : phénomène de baronnies, concurrence inter-sites sur l'offre de formation, dérive budgétaire, etc. Suite à un audit, la direction prend un virage radical avec la suppression de la fonction de manager de site, le rapatriement de la gestion budgétaire au siège, et la création d'une structure matricielle. Celle-ci se traduit par la création de postes de directeurs de fonction transversale - DFT - (conception, édition, logistique...), localisés au siège et dotés d'un pouvoir décisionnel fort. Cette période va être vécue douloureusement sur les sites désormais amputés de toute dimension de management local avec des équipes ayant le sentiment d'être livrées à elles-mêmes. La fonction de manager de site est alors rétablie dans une troisième phase.

## **2.2. Une logique de recherche-intervention**

La recherche a été conduite dans une logique de recherche-intervention puisqu'il s'agissait de livrer une analyse destinée à faire évoluer les pratiques managériales ou pour reprendre les propos de David d' « *aider sur le terrain, à concevoir et mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini* » (David, 2000). Pour le siège, les managers de site et leurs chefs de service éprouvent des difficultés à prendre des décisions en conformité avec les orientations stratégiques de l'organisation. La culture managériale est ainsi perçue comme un levier essentiel de la mutation de l'organisme.

La méthodologie de l'étude de cas procède d'une visée compréhensive. Nous avons conduit une série d'entretiens semi-directifs auprès de l'équipe de direction, des directeurs de fonction transversale et de managers (managers de site et chefs de service sur les sites). Le management se compose d'une ligne fonctionnelle (directeur général, directeur général adjoint, directeurs de site, chefs de services sur sites) et de directeurs de fonction transversale. Nous avons interrogé l'ensemble de ces managers. Au total, nous avons mené 43 entretiens en nous déplaçant sur l'ensemble des sites de l'établissement, répartis sur le territoire français. Huit directeurs de site, vingt-sept chefs de service, six directeurs de fonction transversale, le directeur général et le directeur général adjoint ont été ainsi interviewés. Les entretiens ont été menés à partir d'un guide construit en amont de la phase d'investigation. Ce guide portait notamment sur l'appréhension de la nouvelle vision stratégique d'EDUTEL, le positionnement des managers dans la structure, leurs rôles et pratiques quotidiennes, les questions

d'organisation notamment les relations entre le siège et les sites délocalisés, la place des outils de gestion dans l'activité des managers et la conduite du changement. Dans un souci de triangulation, les entretiens ont été croisés avec de multiples données secondaires. Tous les entretiens ont été intégralement retranscrits.

### **3. Résultats : une conception instrumentale du dialogue de gestion qui peine à faire sens pour les acteurs**

#### **3.1. Les symptômes d'une conception représentationniste des outils, marquée du sceau de la contrainte**

L'instauration d'une structure matricielle lors de la troisième et dernière réorganisation, couplant des directions de fonction transversale (DFT) et des directions de site, s'est accompagnée de la production d'une instrumentation de gestion destinée, d'une part, à accompagner la mise en œuvre de la nouvelle vision stratégique, d'autre part à organiser les relations entre le siège (où sont hébergées les DFT) et les sites. L'un des outils pivot dans ce cadre consiste en l'instauration d'un « dialogue de gestion » destiné à contractualiser la relation entre le siège et les sites, ces derniers étant incités à définir des objectifs opérationnels en cohérence avec la nouvelle vision stratégique. Parallèlement, les exigences de reporting formulées en direction des sites se sont multipliées. Pour la direction comme pour la plupart des directeurs de fonction transversale, cette instrumentation de gestion est un moyen de professionnaliser une ligne hiérarchique dont la culture managériale est jugée parfois défaillante. Elle est aussi envisagée comme un levier pour accélérer la mise en œuvre du nouveau plan stratégique, les blocages dans son déploiement étant imputés à un manque de loyauté de la part des managers ou à l'expression d'une « résistance au changement ». En atteste cette citation du directeur général adjoint d'EDUTEL :

*« Si les décisions sont contestées, c'est qu'à un moment donné, la chaîne hiérarchique ne joue pas son rôle. Les cadres ne portent pas. Toute décision ! Une décision qui est prise, on discute avant la décision, on entend, machin, mais quand c'est décidé, c'est décidé. Point. On ne livre pas ses états d'âme, ou on ne cherche pas à torpiller, à contourner, machin, etc. C'est très pénible. Et la chaîne hiérarchique ne fonctionne pas pour l'instant »*

Cette vision du statut du dialogue de gestion, portée par la direction et les DFT, s'inscrit dans le cadre d'une conception représentationniste des outils de gestion dont Lorino (2002) nous rappelle les fondements : 1) L'efficacité de l'outil dépend de son aptitude à modéliser au plus près la situation de gestion à l'œuvre. En d'autres termes, les propriétés intrinsèques de l'outil, la qualité de son

design suffisent à le définir ; 2) L'outil de gestion est réputé influencer directement l'action ; c'est un vecteur de contrainte et de prescription des comportements, 3) L'acteur s'inscrit dans un rapport de conformation passive à l'égard de l'outil ; 4) L'appropriation de l'outil est pensée comme non problématique, consacrant l'adage selon lequel l'intendance suivra. Cela conduit à interpréter toute dérive dans la trajectoire de l'outil comme l'expression de comportements déviants ; Cette dimension contraignante, voire disciplinante, projetée sur les outils, participe également d'enjeux socio-politiques plus larges et de la volonté exprimée par le siège de restaurer son emprise sur un fonctionnement organisationnel ayant connu plusieurs inflexions majeures ces dernières années. Ce directeur de fonction transversale n'hésite pas à affirmer : « *L'asymétrie directions de fonction transversale / sites n'est pas assumée (...). Cette situation est problématique car elle amène les acteurs des sites à négocier les décisions des directions de fonction transversale et lorsque la décision est imposée, elle entraîne des tombereaux de reproches* ».

### **3.2. La confrontation de deux philosophies gestionnaires**

Les réactions des managers et chefs de service interviewés sur les sites, loin d'affirmer une opposition de principe à l'égard de cette nouvelle instrumentation de gestion, en soulignent les vertus potentielles. Plusieurs managers de sites voient ainsi dans le dialogue de gestion une opportunité pour stabiliser les relations entre les directions de fonction transversale et les sites, tout en limitant la concurrence inter-sites par une clarification, jugée indispensable, du portefeuille d'activités et de formations que chaque site a vocation à porter. Les managers de site semblent eux-mêmes demandeurs d'un cadre de cohérence qui facilite la traduction de la vision stratégique à l'échelle opérationnelle, locale, et leur permette de porter cette même vision auprès de leurs équipes. Le dialogue de gestion est ainsi perçu comme pouvant participer d'une logique de responsabilisation des sites.

On rappellera ici que la recherche-intervention se déploie alors que les premières expérimentations du dialogue de gestion viennent d'être réalisées. En dépit d'une adhésion assez large des différentes parties prenantes au principe du dialogue de gestion, la mise en œuvre de ce dernier donne lieu à des tensions. Celles-ci portent notamment sur la finalité de l'outil. Le siège et les directions de fonction transversale semblent ainsi voir dans le dialogue de gestion une opportunité de réaffirmer leur emprise sur les sites, nécessaire de leur point de vue, tant les dérives liées au modèle organisationnel historique (celui d'une structure balkanisée, avec des sites quasi-indépendants et un faible contrôle du siège), sont encore vives dans les mémoires. S'oppose ainsi une vision contraignante de l'outil, censée prescrire les comportements, défendue par le siège et

les directions de fonction transversale et une vision habilitante défendue par les sites, pour qui le dialogue de gestion est un levier de responsabilisation et l'occasion de clarifier les marges de manœuvre qui sont les leurs.

La confrontation de ces deux philosophies gestionnaires s'exprime notamment dans le comportement de certains directeurs de fonction transversale, qui, à l'occasion du dialogue de gestion, vont formaliser les objectifs opérationnels en lieu et place des managers de site et de leurs équipes. Ces derniers dénoncent une intrusion dans leurs prérogatives ainsi qu'un affaiblissement de leurs marges de manœuvre débouchant sur une injonction paradoxale (comment mobiliser et responsabiliser les équipes sans disposer des marges de manœuvre correspondantes ?). De nombreux verbatims émanant de managers de sites et de chefs de service traduisent ce sentiment d'une instrumentalisation du dialogue de gestion au service d'enjeux socio-politiques : « *On a essayé d'expliquer pourquoi tel objectif était impossible à mettre en œuvre et, au final, on le retrouve dans le contrat d'objectifs, c'est pas du dialogue ça !* », « *Les décisions ont été prises sans débats* », « *Le dialogue sert à légitimer des décisions qui ont déjà été prises en amont par les directeurs de fonction transversale* ».

### **3.3. Le déploiement d'une instrumentation de gestion, miroir de questions organisationnelles plus larges**

L'instauration du dialogue de gestion, en se confrontant aux réalités et dynamiques organisationnelles, ainsi qu'aux enjeux de pouvoir, de territoires, qui traversent l'organisation, agit comme un effet-miroir et devient le révélateur de questions organisationnelles plus larges. Les frustrations exprimées à l'occasion du dialogue de gestion renvoient ainsi à un questionnement plus fondamental sur la ligne de partage entre le siège et les sites, entre le stratégique et l'opérationnel. Les managers de site et chefs de services considèrent le processus de décision comme inadapté aux réalités locales et pointent les limites du mode de fonctionnement matriciel :

- « *Les choses ne sont pas claires. On devrait n'avoir que le manager de site pour interlocuteur mais les directions de fonction transversale sont en fait les vrais décideurs. Or on a l'impression qu'ils ne nous connaissent pas.* » (Chef de service, site de R.) ;

- « *Les directions de fonction transversale n'ont pas le quotidien des équipes. Donc, ce quotidien, nous on doit leur donner, que ce soit un problème de personnel, un problème de procédure (...). Donc, si la direction de fonction transversale ne nous donne pas cet espace là, ça ne sert à rien quoi* » (Chef de service, site de V.).



Se dessine ainsi en creux une absence de contextualisation des outils qui obère le processus d'appropriation et ne permet pas aux acteurs d'en faire sens. Cette absence de contextualisation n'est pas sans conséquences : elle conduit en effet à rejeter la responsabilité de l'échec dans le déploiement des outils sur les acteurs, à imputer à un problème de loyauté, voire de compétence, ce qui relève de problèmes organisationnels plus larges. En l'espèce, la recherche-intervention montre que les débats qui se cristallisent autour du dialogue de gestion renvoient à une interrogation plus profonde sur la nature des relations entre le siège et les sites. Pour l'équipe de direction et la majorité des directeurs de fonction transversale interviewés, la relation entre le siège et les sites recoupe ainsi une dichotomie entre le stratégique et l'opérationnel, les sites étant présentés dans la plupart des verbatims comme des « *sites d'exploitation* » quand ils ne sont pas transformés en « *sites d'exécution* ». Or, cette dichotomie stratégique/opérationnel est vivement remise en cause par les managers de site, ces derniers témoignant de leur volonté de contribuer à la réflexion stratégique. La plupart semblent ainsi en quête de l'affirmation de la dimension institutionnelle de leur rôle, notamment dans leur capacité à nouer sur leur territoire des partenariats institutionnels avec des universités et autres organismes de formation : « *J'imagine mon rôle petit à petit, davantage m'inscrire dans le tissu local et pouvoir être la partie visible d'EDUTEL auprès de la Région, auprès éventuellement même des entreprises, puisqu'il y a un gros tissu... un rôle de représentation institutionnelle, chose qui n'est pas faite pour l'instant* ». Certains directeurs de fonction transversale concèdent d'ailleurs que cette dichotomie entre le stratégique et l'opérationnel est quelque peu flottante dans les faits : « *On fait à la fois de la stratégie et de l'opérationnel. On doit trouver une organisation nous permettant vraiment d'être dans la stratégie* ».

#### **4. Discussion. Dépasser la perspective instrumentale pour ouvrir la voie à l'appropriation des outils de gestion**

A rebours d'une conception rationnelle, instrumentale des outils, source de toutes les souffrances au travail, déniaient aux acteurs leur qualité de sujet, nous développons en contrepoint une perspective 'appropriative'. Cette perspective nous amène à considérer que : 1) Tout outil de gestion intègre une part investie par le sujet qui s'en sert à sa manière, le rend propre à un usage. Tout outil de gestion supporte ainsi d'être à d'autres fins ou au travers d'autres usages que ceux initialement pensés par le concepteur ; 2) Tout outil de gestion possède une double face contraignante et habilitante. Contraignante, parce que par sa matérialité même, l'outil borne le champ des possibles, focalise l'attention des acteurs organisationnels. Habilitante aussi, car à travers la médiation de l'outil, les acteurs éprouvent la

nature des relations qui les unissent et développent une réflexivité sur leurs pratiques professionnelles.

S'extraire d'une perspective instrumentale, c'est admettre que les outils de gestion ne sont pas les simples vecteurs d'une régulation de contrôle, celle qui consiste à prescrire, normaliser les comportements, mais qu'ils fassent également l'objet d'une régulation autonome par laquelle les acteurs se saisissent des outils, s'efforcent de leur donner sens. On reconnaîtra là les fondements de la théorie de la régulation sociale chère à Reynaud (1988) ou bien encore la dialectique standardisation-innovation développée par Alter (2003). En appliquant la prescription véhiculée par les concepteurs de l'outil, les utilisateurs la transforment, développent de nouvelles interprétations à son égard, initient des apprentissages, identifient les situations où la prescription est efficace et celles où elle se révèle faillible, lacunaire. Ainsi, la rencontre de l'outil et de l'organisation, son inscription dans les pratiques quotidiennes des acteurs, l'intense travail de 'traduction' dont il fait l'objet, la nécessité où il est de trouver sa place au regard d'un système d'outils existants, créent des savoirs le plus souvent ignorés des concepteurs. Entre les intentions, y compris contraignantes, projetées sur les outils de gestion, et leurs usages effectifs en situation se niche toute l'épaisseur de l'organisation, du contexte, des jeux d'acteurs mais aussi l'intelligence pratique des individus, leur rapport subjectif au travail, leurs capacités d'improvisation. Ce sont ces mêmes capacités d'improvisation que souligne Townley (1994), pourtant encline à dévoiler le caractère disciplinant des outils de gestion. L'auteur admet en effet l'existence d'une stratégie déviante, par laquelle les individus sont capables de s'extraire d'un rapport de pure conformation/soumission à la norme. Elle pointe dans cette optique la double dimension contraignante et habilitante des outils de gestion : « *disciplinary power is simultaneously productive and repressive* » (p.141).

La question centrale devient dès lors celle de la posture du management à l'égard de ces régulations autonomes développées par les acteurs. La souffrance au travail peut ainsi naître d'un déni de légitimité opposé par le management à leur endroit. Hatchuel (1996) observe pourtant qu'à vouloir garder à tout prix la prescription initiale intacte, les concepteurs de l'outil risquent de la rendre inopérante. Là où les directions d'entreprises confrontées à l'essoufflement des outils, sont souvent tentées de leur redonner une nouvelle vie en modifiant leur contenu (souvent dans le sens d'une sophistication croissante), la perspective appropriative invite à soumettre à débat critique la vision de l'organisation et des relations entre acteurs dont les outils sont porteurs. De fait, pour Hatchuel (1999), « *il n'y a pas de création d'instrumentation de gestion qui ne soit aussi reconstruction des organisations, c'est-à-dire du système des places et des relations au sein de la firme* ».

C'est tout l'enjeu de l'instauration du dialogue de gestion au sein d'EDUTEL. L'assimilation du dialogue de gestion à une régulation de contrôle en limite la portée et ne permet pas pleinement aux acteurs d'en construire le sens et / ou d'en faire un levier d'apprentissage. C'est dommage car le dialogue de gestion est une occasion privilégiée de mettre en débat la ligne de partage entre le stratégique et l'opérationnel qui semble cristalliser la plupart des tensions. De fait, c'est moins le contenu même de l'outil qui semble ici en jeu que la confrontation des philosophies gestionnaires qu'il engage et le système de relations dans lequel il s'insère. Cela pose la question des conditions d'une régulation conjointe autour des outils, susceptible d'en faciliter l'appropriation.

## **Conclusion**

Au terme de cette contribution, il semble que l'usage des outils de gestion puisse s'inscrire simultanément dans un registre contraignant et habilitant. Sous le registre de la contrainte, les outils de gestion peuvent ainsi contribuer à perpétuer / cristalliser des rapports de domination sociale, discipliner les corps et les comportements, favoriser l'auto-surveillance des salariés, et créer des servitudes volontaires. Pour autant, les outils de gestion possèdent aussi une face habilitante ; ils permettent aux acteurs de développer une réflexivité sur leur propre pratique, ou bien encore autorisent des apprentissages à travers un intense processus d'assimilation-accommodation (Piaget, 1967). Le développement de cette dimension habilitante suppose néanmoins de favoriser une régulation conjointe autour des outils, d'ouvrir un espace à leur appropriation, à l'intelligence pratique des acteurs.

## **Bibliographie**

- ALTER N., *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris, 3ème édition, 2003.
- ALVESSON M., WILMOTT H., *Making sense of management*, Sage, London, 1996.
- BARTHES R., *Mythologies*, Seuil, Paris, 1957
- BOUSSARD V., MAUGERI S. (Dir.), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Paris, 2003.
- BOURGUIGNON A., « Management accounting and value creation : the profit and loss of reification », *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.16, 2005, p.353-389.

BRIVOT, M., GENDRON, Y., « Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting », *Accounting organizations and society*, Vol.36, N°3, 2011, p.135-155.

CHIAPPELLO E., GILBERT P., *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, Manuels, Grands Repères, Paris, 2013.

COOK S.D.N., BROWN J.S., « Bridging epistemologies : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, Vol.10 N°4, Juillet-Août, 1999, p. 381-400.

CORCUFF PH., *Les nouvelles sociologies*, Nathan Université, Coll. « Sociologies 128 », 1995.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

COURPASSON D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, Paris, 2000.

DAVID A., « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, N°120, Septembre-Octobre, 1998, p.44-59.

DAVID A., « La recherche-intervention : un cadre général pour la recherche en sciences de gestion ? », *IXème Conférence de l'AIMS*, 24-26 Mai, Montpellier.

DUBAR C., « La socialisation du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, Vol.2, 1996, p.179-193.

FOUCAULT M., *Surveiller et punir naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 1975.

FOUCAULT M., *Histoire de la sexualité la volonté de savoir*, Gallimard, Paris, 1976;

FOUCAULT M., *L'histoire de la sexualité l'usage des plaisirs*, Gallimard, Paris, 1984.

FREYSSENET M., « Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail », *Sociologie du travail*, Hors-Série, 1994, p.105-122.

GALAMBAUD B., « A propos de l'instrumentalité en gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°20, 1996, p.45-46.

GAUCHE K., *L'appropriation des dispositifs de pilotage . Le cas de la recherche à l'université*. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 2, 4 Décembre, 2013.

GILBERT P., « Les fonctions cachées des instruments de gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 20, 1996, p. 47-48.

GRIMAND A. (Dir.), *L'appropriation des outils de gestion*, Presses Universitaires de Saint-Etienne, 2006.

HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Paris, 1987.

HADLY-RISPAIL M., *La méthode des cas. Application à la recherche en sciences de gestion*, De Boeck Université, 2002.

HATCHUEL A., WEIL B., *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992.

- HATCHUEL A., Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription: in TERSSAC G. (DE), FRIEDBERG E., *Coopération et conception*, Ed. Octarès, Toulouse, 1996, p.102-121.
- LINHARDT D., *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris, 1994.
- LORINO PH., « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », ESSEC Working Paper, n°DR-02015, 2002.
- MOISDON J.C., *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli Arslan, Paris, 1997.
- PIAGET J., *La psychologie de l'intelligence*, Armand Colin, Paris, 1967.
- RABARDEL P., Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir, dans RABARDEL P. (Dir.), *Modèle du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement*, Octarès Editions, 2005, p. 11-29.
- RAGAIGNE A., Les fonctions de l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol.17 N°2, 2011, p. 113-136.
- REYNAUD J.D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, Vol.29 N°1, 1988, p.5-18.
- REYNAUD J.D., « Il n y a pas de règles sans projet », Entretien avec Jean Daniel Reynaud, dans CABIN PH. (Coord.), *Les organisations*, Editions Sciences Humaines, 1999, p.259-266.
- ROULEAU L., *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*: Presses Universitaires du Quebec, Québec, 2007.
- SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, Paris, 1977
- SEGRESTIN D., *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris, 2004.
- SIMON H., *The Sciences of the Artificial*, The MIT Press, 3<sup>rd</sup> Edition, 1996.
- STROOBANTS M., *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de fabrication des aptitudes*, Editions de l'Université Libre de Bruxelles, Coll. "Sociologie des organisations", Bruxelles, 1993.
- TOWNLEY B., « Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management », *Academy of management review*, Vol.18 N°3, 1993, p. 518-545.
- TOWNLEY B., *Reframing human resource management. Power, ethics and the subject at work*, Sage, 1994.
- ZARIFIAN PH., *Objectif compétence*, Liaisons, Paris, 1999.