



HAL
open science

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

Amaury Grimand

► To cite this version:

Amaury Grimand. La violence symbolique des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ?. Colloque Institut Psychanalyse & Management (IPM) - "Contours et contournements du risque psychosocial", FBS - Campus de Poitiers, Nov 2013, Poitiers, France. hal-04475746

HAL Id: hal-04475746

<https://hal.science/hal-04475746>

Submitted on 23 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 violence symbolique 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@iae.univ-poitiers.fr

INTRODUCTION : LA PROLIFERATION 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 de multiples constellations d'outils de gestion produits par diverses parties prenantes internes mais aussi externes (des organismes de formation, des sociétés de conseil, des associations professionnelles, etc.). Ce mouvement de rationalisation voire de prolifération des outils de gestion (Ségrestin, 2004) touche toutes les disciplines de gestion et 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. La définition qu'en donne David (1998, p. 44), pour sa part, en fait un '*dispositif formalisé de l'action organisée*' soulignant ainsi les liens étroits qu'entretiennent les outils de gestion et l'action collective. On retiendra enfin des travaux d'Hatchuel et Weil (1992) sur les innovations managériales 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 s'intéresser aux fonctions sociales et cognitives des outils de gestion et pas seulement à leurs propriétés intrinsèques ou leurs caractéristiques techniques. 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, l'ambivalence qui les caractérise, constituent 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* ». Cette contribution s'écarte de la tradition rationaliste qui a longtemps dominé la théorie des organisations, réduisant les outils de gestion à une perspective purement instrumentale qui en fait le prolongement de la volonté managériale (ou la 'main visible' des managers). Elle met en relief les dimensions socio-politiques et symboliques des outils et 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 mécanisme disciplinant, levier de normalisation des comportements. Dans une deuxième partie, 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 engagent un travail de réappropriation du prescrit. La question reste néanmoins posée des conditions nécessaires pour que les outils puissent être un support d'apprentissage et un vecteur de réflexivité.

1 - LA DIMENSION DISCIPLINANTE DES OUTILS DE GESTION

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. Cette perspective qui peut être qualifiée de socio-politique (Grimand, 2012), révèle les mécanismes politiques à l'œuvre dans la diffusion et l'appropriation des outils de gestion, loin des visées d'optimisation que lui prête usuellement le discours managérial.

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). Le déploiement des outils de gestion dans ce cadre s'inscrit dans des rapports de force, un système d'intérêts divergents que ces mêmes outils contribuent à cristalliser et dont ils sont l'expression. Il s'agit, de fait, d'une entreprise de dévoilement des « dessous » de la gestion, de ses présupposés et postulats implicites, des logiques qui sous-tendent la conception et l'usage des techniques managériales (Galambaud, 1996). Tout en traduisant des sensibilités différentes et puisant à des sources d'inspiration théoriques variées, 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 l'ordre établi et 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 ce cadre, 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).

1.1. La violence symbolique des outils de gestion : les outils de gestion comme vecteurs de domination

Cette perspective traite de l'usage des outils comme un moyen de perpétuer les rapports de force à l'œuvre dans les organisations, de légitimer les positions et hiérarchies sociales en présence. La plupart des travaux dans ce registre marquent une filiation avec l'approche bourdieusienne qui montre, d'une part, comment les individus intériorisent ce système de positions sociales sans nécessairement en être conscients et, d'autre part, comment la violence sociale s'exerce non seulement sur le terrain économique, mais aussi dans un registre symbolique. Cette violence est d'autant plus pernicieuse qu'elle se pare du sceau 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. Dans le même ordre d'idée, Bourguignon (2005) met 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). Cette opération de mystification relève Bourguignon est rendue possible par une réification du social dont les instruments de gestion sont les vecteurs. Elle s'appuie également sur les effets des outils de gestion en tant qu'éléments de focalisation de l'attention des acteurs organisationnels, soit leur capacité à valoriser, légitimer 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), dans le même esprit, insistent sur le caractère ambigu, parfois contradictoire ou incohérent des dispositifs gestionnaires, les individus trouvant dans cette ambiguïté des occasions d'émancipation.

1.2. Les approches foucauldienne 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, si le savoir apparaît comme un des principaux ressorts du pouvoir, c'est l'exercice de ce dernier qui rend possible la production de nouveaux savoirs. L'œuvre de Michel Foucault a rencontré un écho considérable dans le champ des sciences de gestion, notamment parce qu'elle donne à voir les formes d'exercice du pouvoir dans de multiples sphères de la société (Pezet, 2004). De fait, ces travaux ouvrent 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 Bentham¹ que reprend Foucault, lors de sa période dite 'généalogique' dans son célèbre ouvrage *Surveiller et Punir* (1975) est archétypique de ce pouvoir réticulaire qui s'articule dans ces 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 ; se sachant surveillés en permanence, les individus en viennent spontanément à s'auto-discipliner.

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

¹ 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.

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 permanente 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 qui a fait l'objet ces dernières années d'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 et de son approche généalogique, les travaux de Townley (1993) développent une vision de la GRH comme une technologie du pouvoir. Townley 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 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. Ces micro-dispositifs visent, selon l'auteur, non seulement à discipliner les salariés, mais aussi à réduire l'incertitude de la relation d'emploi et garantir une prévisibilité de comportements.

1.3. De la discipline au gouvernement : quand les salariés intériorisent les normes de leur propre domination

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* ». Inscrites dans nos sociétés néo-libérales, ces technologies du pouvoir reposent ainsi davantage sur l'incitation que sur la prescription ; 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 cette même logique de l'incitation et repose sur ce mécanisme qui voit les individus consentir librement à créer eux-mêmes les conditions de leur propre aliénation.

Le concept d'organisation apprenante se réfère à une démarche de structuration des organisations susceptible de favoriser la pleine expression et le développement des compétences des salariés qui y oeuvrent. D'Iribarne (1993, p. 156-157) a parfaitement résumé le renversement de logique opéré par le concept d'organisation apprenante : « *Les entreprises fonctionnaient avec une logique du travail prescrit à dominante individuelle sur poste stable. Désormais, elles adoptent une nouvelle logique de travail individuel sur des postes de travail démantelés avec une organisation collective régulée par des normes de groupes individuellement intégrées* ». Les principes de l'organisation apprenantes renvoient, entre autres, au développement de l'autonomie et de la polyvalence, aux démarches de responsabilisation des salariés, au décroisement des métiers, à la réduction et à l'aplatissement de la pyramide hiérarchique. Si l'intention managériale paraît louable, les retours d'expérience en la matière apparaissent parfois décevants et 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 professionnelles et des modes de socialisation au travail (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1991, 1996). Il risque dès lors de s'affirmer comme un mécanisme d'exclusion de certains modèles identitaires et professionnels.

- Les termes de ce qui est présenté par les promoteurs de ces démarches comme une logique 'gagnant-gagnant' 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 donner les moyens du développement de ce portefeuille. Par ailleurs, dès lors que les compétences

apparaissent contingentes à un mode d'organisation, comment développer une employabilité en dehors du contexte de l'entreprise ?

- Les représentations du salarié propres à l'organisation apprenante ne conduisent-elles pas inévitablement à aller dans le sens d'un « renforcement de la causalité interne des performances » (Curie, 1995), soit cette volonté de « *centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte par essence instable dans lequel elle évolue* » ? Dès lors, 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) dans cette optique 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.

Dans un autre registre, les travaux de Miller et O'Leary (1987) sur la méthode des coûts standards invitent à ne pas voir cette technique managériale comme une nouvelle étape dans le raffinement des pratiques comptables. Ils y voient plutôt l'indice d'une rationalité visant à faire des individus des entités calculables et *in fine* gérables.

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.

1.4. 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 souvent à une prétention quasi-pointilliste à l'exhaustivité, s'efforçant de circonscrire les contours d'un métier à travers l'exposé de dizaines de compétences élémentaires (le cas échéant étalonnées au regard d'un niveau de maîtrise attendu), ces référentiels privilégient la disjonction sur la synthèse, 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, mise en évidence depuis fort longtemps par les ergonomes.

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 ? Dejours (1995), étudiant les opérateurs de conduite du nucléaire montre ce que l'intelligence pratique des acteurs implique de ruse, de bricolage, d'incursion hors de la norme, de découverte de manières de faire autres et, malgré tout, tout autant efficaces. 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 sociale du travail et traduisent une normalisation implicite, centrée sur les comportements des acteurs et l'intériorisation de nouvelles identités professionnelles. Par ailleurs, en réduisant de la sorte la compétence à ses manifestations visibles, à ses aspects codifiables, en voulant coller au plus près du travail réel, ne risque-t-on pas paradoxalement de s'en écarter, confondant dans le même registre compétence et performance ?

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, il n'y a pas nécessairement de relation entre le degré de formalisation d'un outil et la qualité de son appropriation. 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, cette occultation ne permettant pas aux acteurs de construire le sens des outils et étant source de souffrance au travail. Il souligne à propos des innovations managériales qui traversent la vie quotidienne des organisations 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* ».

2 - DE LA CONTRAINTE A L'HABILITATION : QUAND LES OUTILS DE GESTION DEVIENNENT DES SUPPORTS D'APPRENTISSAGE

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 que nous qualifions d'« 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, dans les pratiques quotidiennes des acteurs, pour que ces derniers 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. La métaphore du peintre évoquée par Simon (1996, p. 163) illustre bien ce processus par lequel l'outil se transforme dans l'usage, dans l'action, chaque cycle d'usage ouvrant un nouveau champ de contraintes et d'opportunités : « *Dans la réalisation d'une peinture à l'huile, chaque nouvelle touche de couleur déposée sur la toile crée une sorte d'organisation qui fournit une source d'idées nouvelles au peintre. L'action de peindre est un processus d'interaction cyclique entre le*

peintre et la toile dans lequel les objectifs en cours conduisent vers de nouvelles applications de peinture, pendant que l'organisation graduellement changeante du tableau suggère de nouveaux objectifs ».

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).

2.1. Résistance des acteurs et réappropriation du prescrit

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) à travers une étude de cas longitudinale 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, Ragainne (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).

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 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.

Dans une recherche sur la dynamique de mise en œuvre des accords GPEC dans les entreprises françaises, Oiry et al. (2013) montrent que l'élaboration de référentiels de compétences, outil-pivot de ces démarches, conduit les acteurs à développer un regard réflexif sur leur propre pratique et trajectoire professionnelle, notamment au regard des pratiques de polyvalence et de mobilité.

2.3. Dépasser la perspective instrumentale pour ouvrir la voie à l'appropriation des outils

A rebours d'une conception rationnelle, instrumentale des outils, source de toutes les souffrances au travail, déniait aux acteurs leur qualité de sujet, nous développons en contrepoint une perspective 'appropriative' (Grimand, 2006, 2012). Cette perspective nous amène à considérer que :

- Tout outil de gestion intègre une part investie par le sujet qui s'en sert à sa manière, lui imprime son style, le rend propre à un usage. Tout outil de gestion supporte ainsi d'être utilisé en 'dépit du bon sens', à d'autres fins ou à travers d'autres usages que ceux initialement pensés par le concepteur.

- C'est précisément dans cette capacité de 'bricolage cognitif' que se situe l'intelligence pratique des acteurs. L'évoquant à propos de la délibération stratégique, Koenig (2004) la définit comme la capacité à « *détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc. de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle* ».

- Prendre acte de cette 'vérité', c'est dès lors renoncer à toute conception 'représentationniste' des outils (Lorino, 2002) qui en ferait la réplique aussi exacte que possible de l'action réelle. C'est aussi prendre acte de cette illusion qu'il y a à vouloir substituer l'outil à l'acteur intelligent, ne serait-ce que parce que l'outil ne peut faire preuve d'intuition, d'imagination, de sentiment d'appartenance ou bien encore de sens esthétique. Une telle posture révèle une

théorisation pauvre de l'action collective, exprimant la permanence du projet de contrôle organisationnel.

Il convient enfin d'être particulièrement attentif à la dimension symbolique des outils et à leurs effets structurants sur l'identité professionnelle des acteurs. La recherche-intervention conduite par Kletz et Lenay (2005) au sein du Ministère de la culture dans le cadre du déploiement d'une démarche de GPEC est à cet égard éclairante. De nombreuses tensions se sont en effet cristallisées au moment de choisir l'intitulé de la fiche métier des anciens agents d'accueil. L'intitulé initial de « médiateur culturel » a ainsi rapidement véhiculé aux yeux des principaux intéressés une connotation négative, les acteurs y voyant une référence à la prise en charge de publics difficiles.

2.2. Favoriser une régulation conjointe autour des outils

S'extraire d'une perspective instrumentale, c'est admettre que les outils de gestion ne soient 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 Jean Daniel 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 se trouve 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 l'endroit de ces régulations autonomes, d'une tendance à passer sous silence l'activité de 'bricolage cognitif' à laquelle se livrent les acteurs, à privilégier le jugement d'efficacité sur le jugement esthétique ou de beauté (Dejours, 1995). Hatchuel (1996) observe pourtant qu'à vouloir réaffirmer la supériorité de leur savoir et

garder à tout prix la prescription initiale intacte, les concepteurs de l'outil la rendent inopérante, puisque cette dernière court le risque de ne pas être mise en œuvre par les utilisateurs. Cette tension entre les intentions initiales projetées sur les outils et leurs usages effectifs en situation peut inspirer trois trajectoires différentes : celle d'un rejet/abandon pur et simple de l'outil, celle du management 'clandestin' c'est-à-dire un découplage entre les usages prescrits de l'outil et les usages réels, celle d'une réintégration des usages émergents de l'outil dans un nouvel effort de conception.

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* ».

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 (2003), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 3ème édition.

Alvesson et Wilmott (1996), *Making sense of management*, Londres, Sage.

Barthes, R. (1957), *Mythologies*, Paris, Seuil.

Boussard et Maugeri (Dir.) (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.

Bourguignon, A. (2005), « Management accounting and value creation : the profit and loss of reification », *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 353-389.

Brivot, M., Gendron, Y. (2011), « Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting », *Accounting organizations and society*, 36, (3): 135-155.

Chiapello, E., Gilbert, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, Manuels, Grands Repères.

- Cook, S.D.N., Brown, J.S. (1999)**, « Bridging epistemologies : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, 10 (4), Juillet-Août, 381-400.
- Corcuff, Ph. (1995)**, *Les nouvelles sociologies*, Nathan Université, Coll. « Sociologies 128 ».
- Courpasson, D. (2000)**, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.
- Curie, J. (1995)**, « La compétence en tant qu'imputation causale », dossier « Compétences », *Performances Humaines et Techniques*, n°75-76, Mars-Avril/Mai-Juin.
- D'Iribarne, A. (1993)**
- David, A. (1998)**, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, Septembre-Octobre, 44-59.
- David, A. (1999)**
- Dejours, C. (1995)**, *Le facteur humain*, Coll. « Que sais-je ? »
- Dubar, C. (1991)**, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Dubar, C. (1996)**, « La socialisation du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, 2, 179-193.
- Foucault, M. (1975)**, *Surveiller et punir naissance de la prison*: Gallimard.
- Foucault, M. (1976)**, *Histoire de la sexualité la volonté de savoir*: Gallimard, coll. TEL.
- Foucault, M. (1984)**, *L'histoire de la sexualité l'usage des plaisirs*: Paris, Gallimard, 296 p.
- Freyssenet, M. (1994)**, « Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail », *Sociologie du travail*, Hors-Série, 105-122.
- Galambaud, B. (1996)**, « A propos de l'instrumentalité en gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 20, 45-46.
- Gauche, K. (2013)**, *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.
- Gilbert, P. (1996)**, « Les fonctions cachées des instruments de gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 20, 47-48.
- Grimand, A. (Dir.) (2006)**, *L'appropriation des outils de gestion*, Presses Universitaires de Saint-Etienne.
- Grimand, A. (2012)**, « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management et Avenir*, 54, 237-257.
- Habermas (1987)**, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- Hatchuel, A., Weil, B. (1992)**, *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Hatchuel, A. (1996)**, Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription: in Terssac G. (de), Friedberg E., *Coopération et conception*, Toulouse, Ed. Octarès, 102-121.
- Kletz, F., Lenay, O. (2005)**, « Le processus de concrétisation d'un référentiel des emplois et des compétences. Le cas du Ministère de la Culture » dans Jouvenot, C., Parlier, M. (Dir.), *Elaborer des référentiels de compétences. Principes et méthodes*, Editions de l'ANACT;
- Koenig, G. (2004)**, *Management stratégique. Projets, interactions et contextes*, Paris, Dunod.
- Linhardt, D. (1994)**, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- Lorino, Ph. (2002)**, « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », ESSEC Working Paper, n°DR-02015;
- Miller et O.Leary (1987)**, « Accounting and the construction of the governable person », *Accounting, Organizations and Society*, 12 (3), 235-266.
- Moison (1997)**, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Séli Arslan.

- Oiry, E., Bellini, S., Colomer, T., Fayolle, J., Fleury, N., Fredy-Planchot, A., Kahmann, M., Grimand, A., Laval, F., Le Guellec, T., Lejeune J.F., Malaquin, M., Martin, F., Remond, A., Vincent, S. (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques RH - identification de quatre idéaux- types », *Gérer et comprendre*, 112.**
- Pezet, E. (2004),** Discipliner et gouverner : Influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, 7, (3): 169-189.
- Piaget, J.(1967),** *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin.
- Rabardel, P. (2005),** Instrument subjectif et développement du pouvoir d’agir, (Ed, In P. Rabardel, P. P. E., *Modèle du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement* (pp. 11-29). Toulouse: Octarès Editions.).
- Ragaïgne, A. (2011),** Les fonctions de l’évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 17, (2): 113-136.
- Reynaud (1988),** « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, 29(1), 5-18.
- Reynaud (1999),** « Il n y a pas de règles sans projet », Entretien avec Jean Daniel Reynaud, in P. Cabin (Coord.), *Les organisations*, Editions Sciences Humaines, 259-266.
- Rouleau, L. (2007),** *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*: Quebec: Presses Universitaires du Quebec.
- Sainsaulieu, R. (1977),** *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.
- Ségrestin, D. (2004),** *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- Simon, H.(1996),** *The Sciences of the Artificial*, The MIT Press, 3rd Edition.
- Stroobants, M. (1993),** *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Editions de l'Université Libre de Bruxelles, Coll. "Sociologie des organisations".
- Townley, B. (1993),** Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management, *Academy of management review*, 18, (3): 518-545.
- Townley, B. (1994),** *Reframing human resource management. Power, ethics and the subject at work*: Sage.
- Zarifian, Ph. (1999),** *Objectif compétence*, Paris, Liaisons.