

Chapitre introductif

En quoi la philosophie importe pour enrichir les efforts de théorisation et l'étude des outils de gestion

Patrick Gilbert et Damien Mourey

« Avant de philosopher, il faut vivre ; et la vie exige que nous nous mettions des œillères, que nous regardions non pas à droite, à gauche ou en arrière, mais droit devant nous dans la direction où nous avons marché. Notre connaissance, bien loin de se constituer par une association graduelle d'éléments simples, est l'effet d'une dissociation brusque ; dans le champ immensément vaste de notre connaissance virtuelle nous avons cueilli, pour en faire une connaissance actuelle, tout ce qui intéresse notre action sur les choses ; nous avons négligé le reste. »

Bergson, *La perception du changement*, 1911¹

Traditionnellement, les outils de gestion sont considérés comme des objets vils et comme tels relégués dans l'arrière-cuisine, à l'écart des académies. Impensés ils en deviennent invisibles. Pourquoi donc introduire la philosophie dans ce lieu, là où les sciences de gestion

¹ Conférence donnée à l'université d'Oxford en mai 1911 dont le texte est reproduit dans *La pensée et le mouvant. Essais et conférences* (1938).

elles-mêmes répugnent à aller ? D'aucuns y verront peut-être une sorte d'incongruité ou de pédanterie. D'autres s'imagineront un stratagème pour conquérir des lecteurs réticents à l'étude d'une matière ennuyeuse. Pour dissiper tout malentendu, nous nous empressons de dire que nous cherchons seulement à prendre de la hauteur par rapport à un sujet souvent considéré, à tort, comme négligeable. Pour reprendre la formule de Dagognet, qu'il applique aux matières décrites, nous entendons contribuer à l'« *exhaussement de ce qui a été abaissé* ». Qu'on nous comprenne bien : nous ne conduisons pas une croisade contre l'injustice à l'égard d'un être insignifiant malmené. Nous voulons déciller les yeux sur la croyance répandue selon laquelle les outils sont indignes d'être pensés, alors même qu'ils règnent au centre des régulations gestionnaires, qu'ils sont l'objet de multiples mises en cause pour leurs effets sur la vie sociale et que leur pouvoir ne cesse de s'affirmer.

La recherche sur les outils de gestion : une tradition française ?

Les outils de gestion ne datent pas d'aujourd'hui. Commençons donc par évoquer brièvement quelques points d'histoire. Les techniques de gestion et l'instrumentation par laquelle elles sont mises en œuvre, sont aussi anciennes que les organisations dans lesquelles on les engage. Dès le Quattrocento, la Venise des armateurs a vu naître la technique de la comptabilité en partie double, principe de base du système comptable qui permet d'enregistrer les événements économiques et financiers selon un classement normalisé. Deux siècles plus tard, on trouvera une expression moderne des techniques de gestion, en France, sous l'influence de Colbert, au sein des Manufactures Royales du XVII^e siècle et, à la même époque, dans les grands chantiers navals, en France comme en Angleterre, et ailleurs en Europe. Plus près de nous, au début du XX^e siècle, Henri Fayol, l'un des pères fondateurs du management, a largement insisté sur la description et le rôle de « l'outillage administratif » dans le succès en affaires. Aujourd'hui, dans un contexte général de rationalisation organisationnelle et de numérisation croissante des processus de travail, la dimension instrumentale de la gestion est devenue encore plus prégnante. Elle constitue un phénomène majeur de la vie des organisations, orchestrée par une profusion d'outils de toutes sortes. Il devient dès lors urgent d'approfondir la réflexion sur ce sujet de première importance.

C'est dans le prolongement de la théorie behavioriste de la firme développée par Richard Cyert et James March (Cyert et March, 1963) que s'élabore, dans les années 1980, une analyse comportementale des outils de gestion. La recherche séminale coordonnée par Berry (1983) sur le rôle des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes ouvre la voie. Berry est d'ailleurs considéré par Aggeri et Labatut (2010, p. 15) comme le fondateur d'une école française des outils de gestion.

Les travaux conduits d'abord au Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École polytechnique, puis au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des mines de Paris (Hatchuel et Weil, 1992 ; Aggeri et Labatut, 2010) ont approfondi l'approche comportementale des outils de gestion. *Du mode d'existence des outils de gestion*, ouvrage collectif dirigé par Moisdon (1997) – on aura reconnu l'inspiration simondonienne – donne un large aperçu de ces travaux qui prolongent, comme l'évoque l'introduction générale, la critique « *des hypothèses de rationalité intégrées dans les outils par rapport aux systèmes de rationalités locales en interaction que constituent les organisations* » (p. 8). Toutefois les auteurs dépassent cette critique, suggérant une nouvelle doctrine de l'usage de l'instrumentation de gestion, mettant l'accent sur le lien entre construction de l'instrumentation et transformation de l'entreprise.

Procédant de cette tradition, la plupart des recherches conduites au CRG et au CGS relèvent du paradigme compréhensif. Elles s'intéressent aux conduites des acteurs et à leurs interactions avec les artefacts gestionnaires, toujours replacés dans un contexte d'usage. À partir d'études de cas approfondis, elles cherchent à en pénétrer le sens, à comprendre la manière dont les humains appréhendent l'instrument de gestion et plus largement le monde extérieur auquel il participe. Le choix privilégié de ce paradigme se justifie pleinement s'agissant d'un domaine en cours de construction, portant sur des situations complexes et évolutives, où il s'agit souvent de considérer différents niveaux d'interaction, de l'échelle nationale, voire internationale, où l'outil a été conçu, à l'échelle locale de l'organisation.

Héritière de ces travaux fondateurs, mais parfois aussi en rupture quand elle épouse une perspective plus critique, la recherche française en sciences de gestion s'est orientée préférentiellement vers les outils de contrôle de gestion et de mesure de la performance (e.g. Lorino, 1989 ; Mevellec, 1990 ; Bourguignon *et al.*, 2002 ; Mourey, 2006) et vers la panoplie des outils de gestion des ressources humaines (e.g. Gilbert, 1998 ; Grimand, 2006 ; Oiry, 2010). Elle s'est engagée depuis les années 2000 dans d'autres domaines,

selon des cadres théoriques divers, dont beaucoup sont empruntés à la littérature anglo-saxonne... qui, pour une part, s'appuie sur le corpus des philosophes postmodernes (*French Theory*).

À ce stade, le lecteur peut, à juste titre, s'interroger par ce que nous désignons par « outils de gestion ». En première approche, nous regroupons sous cette étiquette des objets tels que les indicateurs clés, les tableaux de bord, les standards, les systèmes d'information, les plans, les méthodes et toutes les autres démarches formalisées qui animent la vie des organisations. Nous sommes évidemment loin d'en avoir listé toutes les variétés. À quoi bon. Une définition extensionnelle est à la fois impossible et insuffisante. Impossible, parce que, comme on l'imagine, la liste serait trop longue à dresser et, à supposer qu'elle puisse être établie, elle deviendrait très vite obsolète. Insuffisante, parce qu'elle n'éclaire pas le sens de la notion, elle ne permet pas de saisir sa signification.

Cette appellation ne correspond certes pas à un concept savant. La parenté avec les objets manipulés par les artisans pour agir sur le monde matériel est discutable. Aussi d'autres termes sont parfois utilisés : « appareil gestionnaire », « instrument de gestion », « dispositif de gestion », « artefact gestionnaire », etc. « Outil » a pour lui la nature d'une représentation collective, ancrée dans la pratique. Cela ne signifie pas qu'on doive le considérer uniquement dans le registre pratico-utilitaire. Éloignons-nous du sens commun, nous appuyant sur la littérature spécialisée, pour tenter une définition que l'on pourrait qualifier de stipulative. Nous désignons par outils de gestion, des objets qui résultent d'une formalisation de l'activité organisée et visent à instruire les divers actes de gestion (Moison, 1997). Pour ce faire, ils réduisent la complexité et simplifient ainsi le réel dans la conduite des organisations, d'une façon qui n'est pas perceptible aux regards, ce qui justifie qu'on les considère comme une technologie invisible (Berry, 1983). Produits de techniques de gestion, ces objets entretiennent un rapport étroit avec la performance telle que la direction de l'organisation la perçoit et interviennent dans la coordination de l'action organisationnelle et dans le contrôle des résultats (Chiapello et Gilbert, 2013). Nous allons maintenant argumenter l'influence et l'importance de la philosophie pour enrichir les efforts de théorisation et l'étude des outils de gestion.

La philosophie influence la conduite des recherches sur les outils de gestion

Si le désir de savoir constitue depuis Platon un trait constitutif de la condition humaine, les formes prises par les connaissances produites ont évolué au cours des siècles comme le souligne l'histoire de la philosophie des sciences. Dans *Les mots et les choses* (Foucault, 1976) – dont le sous-titre est *Une archéologie des sciences humaines* – Foucault montre que chaque époque historique apporte une conception différente de ce que signifie le savoir qui est elle-même ancrée dans l'expérience d'un *ordre des choses* historiquement produit. Il est alors possible de parler d'un cadrage spatio-temporel des modes de pensée et des formes de connaissance en cela que ces derniers sont des produits socio-historiques. Par exemple, au cours de la Renaissance, l'idée de connaissance était fortement liée à la mise en évidence de ressemblances entre le monde matériel et le monde symbolique et s'ancre dans une approche cultivant la faculté intuitive de l'homme : « *Proximity, convenience, analogy, and emulation provided the organizing code for the creation of knowledge during this period, so much so that the walnut, which resembles the human brain, was believed to cure wounds of the pericranium. Similarly, signs observed in nature and human signs were believed to be inextricably intertwined so that they were nothing bizarre, for instance, about Paracelsus' claim that snakes may be repelled by chanting certain Greek words.* » (Tsoukas et Chia, 2011, p. 2) De manière complémentaire, *cet ordre des choses*, spatialement et historiquement situé, influence les valeurs, les conceptions de la science et l'identité du chercheur et borne le champ du possible, du pensable et du désirable dans la conduite des activités de recherche. Marková (2003) relate comment le dogme de l'image religieuse associant Dieu à un « cercle de perfection » a retardé les travaux de Kepler qui partait de l'hypothèse que les mouvements des planètes devaient nécessairement suivre un cercle de perfection. Il a longtemps résisté à accepter sa découverte d'un mouvement elliptique qui le brisait sur le plan de ses croyances personnelles pour finir par justifier ultérieurement que les planètes ne pouvaient pas atteindre la perfection de leur Créateur (Marková, 2003, p. 2).

L'intérêt d'engager un travail réflexif sur les présuppositions philosophiques qui influencent les efforts de théorisation des outils de gestion est d'autant plus aigu que les sciences de gestion se présentent comme un ensemble de disciplines où coexistent différentes conceptions de la science et de l'activité scientifique. La diversité des approches théoriques mobilisées dans les travaux portant sur les

outils de gestion – dont l’ouvrage de Chiapello et Gilbert, *Sociologie des outils de gestion* (2013) dresse un large panorama – en constitue une manifestation exemplaire. Cette diversité de perspectives peut légitimement décourager le chercheur positiviste par son caractère fragmenté qui rend difficile toute ambition de production de connaissances cumulables et d’unification théorique : les projets de recherche ne cherchent pas à départager entre des théories rivales soumises à des tests. Bien plus, les efforts de théorisation variés reposent davantage sur l’introduction de nouvelles distinctions et catégories conceptuelles qui permettent d’explorer et d’étudier différemment les phénomènes organisationnels.

De ce point de vue, la relecture de l’ouvrage de Burrell et Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, publié en 1979 et réédité en 2019 constitue une précieuse contribution pour les chercheurs désireux de situer les travaux de recherche portant sur les outils de gestion et comprendre les fondements d’approches alternatives. Un paradigme est défini par ces auteurs comme un modèle ou un cadre conceptuel dérivé d’une vision du monde et d’un système de croyances sur la nature de la connaissance et de la société (Burrell et Morgan, 1979). Il s’agit donc d’un ensemble de présuppositions fondamentales et prises pour acquises qui étayent « *le cadre de référence, le mode de théorisation et le modus operandi des chercheurs en sciences sociales qui opèrent en son sein* » (Burrell et Morgan, 1979, p. 23, notre traduction). Une des particularités de l’objet *outil de gestion* est certes son caractère transdisciplinaire en cela qu’il semble impossible de penser une recherche en sciences de gestion où ne seraient pas impliqués de manière centrale des « outils » ou des « dispositifs » de gestion. Une autre spécificité se dessine lorsqu’on réalise que les outils de gestion sont un objet de recherche commun aux différents paradigmes qui animent les sciences de gestion – même si cela constitue davantage une source de différenciation que de convergence dans les efforts de théorisation entrepris et les analyses produites.

Burrell et Morgan argumentent l’existence de quatre paradigmes au sein des sciences sociales étudiant le phénomène « organisation ». Ces catégories sont analysées selon des présuppositions métathéoriques au sujet de la nature de la science sociale et de la nature de la société : « *Central to our thesis is the idea that “all theories of organizations are based upon a philosophy of science and a theory of society”*. » (p. 1) Le premier axe relatif à la nature de la science sociale repose sur la distinction entre objectivisme et subjectivisme avec sa déclinaison en quatre dimensions qu’il faut davantage comprendre

comme des continua pour lesquels différentes gradations sont possibles : l'ontologie (réalisme/nominalisme), l'épistémologie (positivisme/anti-positivisme), la nature humaine (déterminisme/volontarisme) et la méthodologie (idéographique/nomothétique). Le deuxième axe relatif à la nature de la société renvoie à deux catégories de théories sociologiques : celles focalisant sur la régulation de l'ordre social et mettant l'accent sur la stabilité, l'intégration, la coordination fonctionnelle, le consensus et celles focalisant sur le changement radical et mettant en avant le changement, le conflit, la coercition et la désintégration.

Les recherches portant sur les outils de gestion émanent de chercheurs dont l'identité est associée à un des quatre paradigmes proposés par ces auteurs : le fonctionnalisme (objectivisme/régulation), l'interprétativisme (subjectivisme/régulation), l'humanisme radical (subjectivisme/changement radical) et le structuralisme radical (objectivisme/changement radical). Ce pluralisme paradigmatique est fécond car il conduit à une mosaïque d'approches théoriques de l'objet *outil de gestion* qui traduit la vitalité d'une communauté de chercheurs. Toutefois, à la différence des sciences de la nature, il n'y a pas d'unification paradigmatique en vue dans les sciences de gestion mais une fragmentation bien réelle qui s'apparente parfois à une balkanisation. Il est alors possible de parler d'un cadrage paradigmatique des modes de pensée et des conceptions de la recherche en cela qu'à une époque donnée, différents paradigmes peuvent être en concurrence. La coexistence des quatre paradigmes énoncés par Burell et Morgan dans les sciences de gestion – souvent présentés comme incommensurables et mutuellement exclusifs – expliquent la richesse théorique, la diversité des approches méthodologiques et également la fragmentation des connaissances produites sur l'objet *outils de gestion*. Cela limite sans doute le dialogue au sein des sciences de gestion et le caractère cumulable des connaissances produites. Toutefois, ce pluralisme constitue potentiellement une richesse en cela qu'il invite le chercheur à un travail de réflexivité permanent sur ce qui constitue les limites de l'horizon commun à chaque paradigme – condition *sine qua non* pour entrevoir toute possibilité de dépassement fécond. L'une des contributions espérées de cet ouvrage est précisément de susciter un dialogue constructif et inspirant au sein d'une communauté de chercheurs aux identités différentes sur l'objet de recherche *outil de gestion*.

La philosophie apporte de nouvelles distinctions conceptuelles

La philosophie est fondamentale pour le développement de la théorie des organisations sur laquelle reposent les différentes conceptualisations des outils de gestion au moins à deux niveaux. D'une part, comme nous l'avons montré, les efforts de théorisation reflètent des présupposés philosophiques qui jouent comme un cadrage de ce qui est possible, pensable et désirable dans la conduite des activités de recherche. Les sciences de gestion se caractérisent par l'influence de cinq philosophies des sciences – le positivisme, l'interprétativisme, le réalisme critique, le postmodernisme et le pragmatisme (Saunders *et al.*, 2018) – qui chacune se distingue par des considérations ontologique, épistémologique et praxéologique très différentes. Que l'on songe par exemple à la comparaison riche en contraste entre le *positivisme* – dont le réalisme conduit le plus souvent à une épistémologie représentationnelle et amène à privilégier les méthodes formelles et les traitements statistiques comme moyens valables d'accès à la production de connaissances – et le *pragmatisme* qui, en tant que philosophie de la pratique (Simpson, 2018), argumente que « *the most important determinant of epistemology, ontology and axiology you adopt is the research question* » (Lorino, 2018, p. 29). Ce pluralisme explique la variété des choix opérés dans la conduite des recherches portant sur les *outils de gestion* et constitue également un appel à entretenir un dialogue entre ces différentes perspectives. La réflexion sur les outils de gestion pour penser les phénomènes organisationnels est selon nous tout aussi importante que les cadres théoriques et méthodologiques revendiqués pour la conduite des recherches. Il ne s'agit pas là de faire preuve d'un œcuménisme politiquement correct mais bien de souligner la possible créativité résultant de la confrontation des expériences et des résultats des différentes recherches sur les outils de gestion.

D'autre part, les pensées des philosophes sont à la source de distinctions conceptuelles qui ouvrent de nouvelles potentialités de théorisation à condition d'entreprendre ce nécessaire travail de transposition de leur réflexion pour renouveler l'étude des organisations et des outils de gestion. Les philosophes, pour la plupart, ne se sont pas intéressés directement à la gestion, qu'on la présente comme une science de la décision ou une science de l'activité collective organisée, et encore moins aux outils de gestion. Il revient donc aux chercheurs de s'approprier ces pensées de philosophes et de « traduire » dans un langage adapté aux sciences de gestion,

de voir en quoi ces pensées constituent des perspectives nouvelles de recherche pour les outils de gestion. Par exemple, la théorie du *sensemaking* de Weick (1979, 1995) est fondée sur une distinction ontologique inspirée de la philosophie processuelle – le rejet d’une vision entitative de l’organisation pour se focaliser sur les *processus organisants* et la production de sens pour et dans l’action collective située – et est à l’origine d’un courant de recherche foisonnant à défaut d’être unifié. Ces travaux ont dévoilé des impensés dans la manière de concevoir l’organisation : « *It has revealed a hitherto almost invisible (in theoretical terms) world: a world of constrained yet evolving interactions, feedback loops, relationships and double interacts.* » (Tsoukas et Chia, 2011) Cette approche a également permis de renouveler la théorisation des outils de gestion en cela que leur importance ne tient plus tant dans leur degré de précision à rendre compte d’une réalité objective mais plutôt dans leur capacité à étayer le processus de construction de sens dans les organisations (Eynaud *et al.*, 2016) ouvrant la voie à des approches pragmatique et sémiotique (*e.g.* Lorino, 2005 ; Mourey, 2006 ; Mourey, 2017 ; Lorino *et al.*, 2017).

On le voit, ce travail de « traduction » pour les sciences de gestion de la pensée parfois ardue et lointaine de philosophes est fondamental pour le développement de la théorie des organisations qui infuse les efforts de théorisation des outils de gestion. Il est également nécessaire pour le développement de la réflexivité des chercheurs en cela que la confrontation critique avec d’autres perspectives théoriques éloignées de leur approche conceptuelle habituelle est la condition *sine qua non* pour ne pas succomber à la croyance en une sorte de « *complétude illusoire* » (Whitehead, 1933, cité par Tsoukas et Chia, 2011, p. 4) des théories qui séduisent le chercheur et avec lesquelles il est familier et en situation de confort. « *Theories are tools for interrogating reality and for deriving their practical imports. They are not irrefutable truth claims. As such, it becomes incumbent on scholars of all stripes and persuasion to open themselves to the possibility of alternative, plausible theoretical viewpoint and to engage in a robust critical consideration of the competing perspectives on offer in their own specific field of study.* » (Tsoukas et Chia, 2011, p. 4)

Les institutions académiques peuvent conduire à un certain dogmatisme en cela qu’elles contribuent à légitimer et institutionnaliser certaines formes de connaissances et de cadrages théoriques. Ce constat n’incite guère à l’optimisme en cela qu’il ne valorise pas toujours les qualités d’ouverture et de curiosité intellectuelles au

sein du monde académique. En présentant certains aspects de la pensée de philosophes offrant des perspectives originales et très différentes pour interroger l'objet *outil de gestion*, ce projet collectif de recherche est une invitation à tous les chercheurs en sciences de gestion à rejeter le culte particulariste et dogmatique voué à des approches théoriques et des méthodes de production de connaissances en voie de réification. Nous formons le vœu que cet ouvrage offre une occasion de se laisser enseigner et inspirer par la confrontation des expériences de recherche et le ressourcement conceptuel auprès des philosophes afin d'ouvrir de nouvelles voies d'exploration des phénomènes organisationnels. Comme le soulignait John Dewey (1976) : « *Thinking is far from being the armchair thing it is if often supposed to be.* » Voilà une belle formule pour dire que l'activité scientifique trouve sa créativité dans la confrontation au monde du chercheur.

Comment est construit l'ouvrage

Pour servir ce projet, il nous a semblé utile de montrer en quoi la pensée de quelques grands philosophes constitue un stimulant pour comprendre les outils de gestion dans leur rapport aux organisations. Nous nous sommes associés à des collègues, enseignants-chercheurs en sciences de gestion, pour « traduire » des pensées souvent abstraites et complexes de philosophes en un langage qui parle au gestionnaire. Organisé en trois parties (*du politique dans les outils, la relation sujet-objet et les processus instrumentés*)², l'ouvrage est composé de douze chapitres. Chaque chapitre, construit autour d'un philosophe, commence par présenter ce penseur et quelques concepts clés choisis en raison de leur résonance avec le thème de l'ouvrage. Puis, le texte s'attache à spécifier en quoi cette pensée amène à définir et penser autrement l'instrumentation gestionnaire. Enfin, cette perspective théorique est illustrée par une présentation d'exemples tirés des travaux en sciences de gestion et/ou des travaux du philosophe. Les références données en bibliographie mettent à l'honneur les écrits du philosophe et ceux d'autres auteurs qui s'en sont inspirés.

² Nous reconnaissons bien volontiers que notre mise en catégorie comporte une part d'arbitraire que le lecteur voudra bien nous pardonner. Le choix d'inscrire tel chapitre dans telle partie est motivé par la manière dont le philosophe nous a semblé particulièrement mobilisé par l'auteur du texte et répond à un souci d'équilibre.

La partie I regroupe quatre chapitres qui s'attachent au caractère politique des outils de gestion. C'est cette perspective qui nourrit les courants critiques de la gestion. Dans les pays de tradition anglo-saxonne (Royaume-Uni et Scandinavie en particulier), ces courants se revendiquent pour la plupart des *Critical Management Studies*, un champ de recherche structuré qui questionne les logiques managériales. Dans le monde francophone, la critique de la gestion, plus récente et moins étoffée, a pris de l'ampleur dans la dernière décennie. En France, les lecteurs familiers des travaux de la sociologie de la gestion ou des sciences sociales cliniques ne seront donc pas étonnés de retrouver ici des philosophes qui ont inspiré maintes publications dans ces disciplines avant de trouver un accueil significatif en gestion (cf. Golsorki, *et al.*, 2009 ; Nizet et Pichault, 2015).

Abordant l'espace public comme catégorie politique, les deux premiers chapitres évoquent le risque que la praxis, dominée par une idéologisation de la technique soit laminée par l'instrumental. Dans le premier chapitre, *Jürgen Habermas : les outils de gestion procèdent-ils d'une réification du monde ?* Philippe Eynaud et Adrien Laurent, s'appuient sur la pensée habermassienne pour introduire à une vision de l'instrumentation de gestion ouverte aux enjeux du dialogue démocratique. Ils fournissent ensuite des exemples de cette vision, en s'intéressant successivement aux tentatives de refondre les techniques de management dans une logique d'agilité et de libération de l'entreprise, au développement des logiciels libres et à l'innovation organisationnelle des mouvements sociaux.

Le deuxième chapitre, *Automatismes et rupture des automatismes. La pensée de Hannah Arendt*, est dans une forme de continuité avec le précédent : Arendt comme Habermas, inscrits dans la tradition philosophique allemande, se préoccupent du statut de la politique et de sa dimension éthique. Hervé Dumez aborde la conception de l'action chez la philosophe. Il expose et discute de son applicabilité à la gestion et à ses instruments. On trouvera la théorie des automatismes très éclairante pour comprendre les effets des outils de gestion. Elle nous avertit que les automatismes de pensée et d'action protègent celui qui agit contre la réalité et peuvent conduire à des dérives dommageables. Le focus mis sur quelques points, l'usure des instruments, la notion de cristallisation et l'importance du langage, ouvre des pistes de réflexion pour penser les dynamiques d'action instrumentée.

Avec le troisième chapitre, nous poursuivons notre incursion dans les arènes du débat public. Dans *La gouvernementalité chez Foucault : une perspective sur l'instrumentation de gestion*,

Franck Aggeri examine la contribution de la pensée de Foucault à l'étude des technologies de pouvoir. Il montre comment la gouvernementalité, une conception moderne du pouvoir fondé non sur la contrainte mais sur la « conduite des conduites », a irrigué les travaux des chercheurs en sciences de gestion, de la comptabilité à l'ensemble de la discipline. En point d'application, un volet conséquent du chapitre porte sur l'analyse des régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement.

Dans le quatrième chapitre, *Penser la réification et l'aliénation avec Georg Lukács*, Annick Ancelin-Bourguignon nous introduit au concept de réification, concept cardinal dans la pensée du théoricien marxiste. Rappelant la définition et l'histoire du concept, elle s'appuie sur lui pour analyser les conséquences aliénantes des outils de gestion sur les personnes. Pour ce faire, elle propose une grille d'analyse, abordant la réification comme un processus en quatre temps : objectiver le subjectif, camoufler le réel, rendre le monde irréfutable pour prévenir la critique et ainsi assurer le maintien de l'ordre social en place.

La partie II est consacrée à la question de la relation entre le sujet et l'objet. Bien que centrale d'un point de vue conceptuel, la distinction est cependant peu marquée dans les études de gestion où elle apparaît foncièrement comme un impensé. Sujet est pris ici au sens d'agent, d'acteur (« celui qui agit ») et non pas logique (« ce dont il s'agit »). Dans la conception dualiste du monde, le sujet – individu ou collectif –, s'oppose à l'objet qui s'en distingue, lui résiste ou l'attire. Le sujet c'est l'être de conscience, de relation et d'émotion. L'objet, naturel ou artéfactuel, matériel ou symbolique, relève du monde des choses sur lesquelles le sujet exerce une action. C'est à ce monde qu'appartiennent les outils de gestion. La question du rapport entre sujet et objet est centrale en philosophie. On l'explorera sous plusieurs angles en cheminant avec quatre philosophes dont les écrits tendent à revisiter les frontières entre les deux entités.

Amaury Grimand, dans le cinquième chapitre, *Les outils de gestion comme « mythes rationnels » : une relecture à travers la philosophie de Roland Barthes*, poursuit l'entreprise de dénaturalisation de l'outil de gestion, aidée par la sémiotique des objets. Pour ce faire, il prend pour cadre d'analyse les figures de rhétorique qui, selon Barthes, sont un trait constant de toute « mythologie petite-bourgeoise » (la vaccine, la privation d'histoire, l'identification, le ninisme, la tautologie, la quantification de la qualité et le constat). La transposition de ces catégories à l'instrumentation de gestion en explique simultanément la puissance symbolique mais aussi les

points aveugles que cette dernière induit. Pour explorer les ressorts de cet imaginaire, la proposition est de le déconstruire en s'appuyant sur la grille sémiotique de Barthes.

Dans le sixième chapitre, *L'apport de Ian Hacking pour penser les « effets de boucle » des outils de gestion*, Damien Mourey, revient sur une des thématiques centrales qui traverse l'œuvre du philosophe : la question de la classification des gens et de ses conséquences. Les usages des outils aux propriétés classificatoires permettent des comparaisons, des évaluations et des jugements fondés sur ces classifications et génèrent des effets performatifs. Les actions humaines apparaissent ainsi dépendantes des descriptions disponibles par rapport auxquelles les individus peuvent agir. Cette analyse ouvre des pistes de recherche pour penser et étudier les effets de boucle des outils de gestion.

Avec *Dagognet, matériologue et penseur de la mesure*, le septième chapitre, écrit par Patrick Gilbert, contribue à clarifier la place des outils de gestion parmi les objets. La philosophie des objets aide à penser l'outil, objet qui sert à intervenir sur d'autres objets. Elle nous rappelle qu'à la différence de la chose propre à l'univers naturel, l'objet, est un fait social qui renvoie directement au sujet, par l'intervention humaine qui l'a engendré, la technique qui a permis sa réalisation. La « méthode objectologique » proposée par le philosophe débusque le sujet dans l'objet, suggérant que mesures et inventaires qui sont le quotidien de la gestion ne correspondent en rien à de simples décalques d'une réalité.

Le huitième chapitre, *Simondon, une allagmatique émancipatrice pour l'action collective*, nous introduit dans les subtilités de la pensée simondonienne. Christophe Greffet commence par y exposer les éléments-clés de l'ontologie de l'individuation à la base du raisonnement sur les objets techniques. Puis, poursuivant le projet d'une appréhension renouvelée des outils de gestion, il soutient la fécondité des concepts d'opération technique et de concrétisation. Pour montrer la perspective d'enrichissement ouverte, il argumente le caractère néfaste du paradigme finaliste du contrôle de gestion, avant de spécifier des idées-forces porteuses d'émancipation.

La partie III de l'ouvrage repose sur quatre chapitres permettant de penser les outils de gestion dans une approche processuelle des phénomènes sociaux et d'interroger les liens entre l'éthique et les outils de gestion. Le tournant processuel dans les sciences de gestion a été amorcé par les travaux de K.E. Weick (1979, 1995). En s'éloignant d'une vision entitative de l'organisation pour l'appréhender

comme un processus organisant (« *organizing process* »), cet auteur a redirigé l'attention des chercheurs vers l'étude de la nouveauté, du mouvement, de l'émergence, de l'agence et du sens de l'action collective organisée et organisante. Cette distinction ontologique majeure dans les sciences de gestion est dérivée notamment des travaux de Henri Bergson (1939), William James (1909) ou Alfred Whitehead (1929). Nous proposons de cheminer dans cette partie avec quatre philosophes qui offrent des distinctions conceptuelles permettant d'enrichir la réflexion sur les outils de gestion tout en s'inscrivant dans une perspective processuelle.

Le neuvième chapitre intitulé *Agencement, machine et rhizome : la philosophie de Gilles Deleuze pour réfléchir aux outils de gestion*, Nathalie Raullet-Croset revient sur l'intérêt d'une approche rhizomique de l'organisation qui s'apparente à un mouvement perpétuel, rythmé par des évolutions imprévisibles, des connexions et des séparations inattendues et multiples dessinant en permanence des nouvelles lignes de fuite. Elle s'appuie sur les concepts clés de *rhizome*, d'*agencement* et de *machine désirante* énoncés par le philosophe pour développer une réflexion sur les outils de gestion dont la dynamique propre de (re)composition et leurs multiples usages se laissent appréhender par cette approche connexionniste fondée sur une ontologie du devenir.

Claire Dambrin et Bénédicte Grall présentent dans le dixième chapitre, *Bruno Latour, penseur des modes d'existence*, la genèse, les concepts clés et les apports majeurs de la théorie de l'acteur réseau (*Action Network Theory*) pour la réflexion sur les outils de gestion. Les auteures discutent au travers d'une large recension les développements féconds de la théorie de l'acteur réseau pour la réflexion sur les outils de gestion. L'ANT a notamment permis l'étude originale de processus de diffusion de nouveaux outils de gestion, leurs mutations progressives et indéterminées dans une organisation ainsi que leur capacité à agir à distance et leur performativité. Les auteurs dessinent également des pistes de recherche encore peu explorées en sciences de gestion et fondées sur les travaux plus récents du philosophe.

Dans le onzième chapitre, *L'instrumentation de gestion à la lumière acétylénique de Peirce*, Alvin Panjeta présente certains aspects de la pensée du philosophe à l'origine du terme *pragmatisme* ainsi que du courant de pensée qui lui est attaché. L'auteur montre en quoi les concepts peirciens peuvent être mobilisés de manière féconde pour l'étude de l'instrumentation de gestion. La notion d'*enquête* permet de saisir la dimension conjecturale, expérimentale

et créative d'un agir instrumental. Le concept de *sémiose* invite à considérer l'instrumentation comme partie éphémère et médiatisante de processus sémiotiques qui en redéfinissent constamment le sens et les finalités actionnelles. Enfin le *synéchisme* donne à voir l'instrumentation comme un processus reliant pensée et action, passé, présent et futur dans une logique anti-dualiste d'évolution et de progrès permanents.

En clôture de l'ouvrage, Yoann Bazin étudie, dans le douzième chapitre, intitulé *Sur les traces de Levinas et de Bauman, les outils de gestion et l'éthique de la rencontre*, la perspective de l'éthique dessinée par Levinas. L'auteur souligne combien les outils de gestion sont fondamentalement problématiques au regard de cette perspective de l'éthique ancrée dans la phénoménologie. Il rapproche ces travaux de ceux de Bauman d'inspiration levinassienne sur l'organisation bureaucratique et la rationalité instrumentale et son analyse de l'holocauste au travers du concept d'*adiaphorisation*. Au-delà d'une lecture critique permise par la perspective de Levinas sur les effets des outils de gestion telle qu'elle a pu être mobilisée dans des travaux en comptabilité, l'auteur propose une réflexion pour repenser les liens entre éthique et outils de gestion en les concevant comme des « lieux de rencontre ».

Bibliographie

- Aggeri, F. & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°3, p. 5-37.
- Bergson, H. (1938). *La pensée et le mouvant. Essais et conférences*, Paris : PUF.
- Bergson, H. (1939). *Matière et mémoire : essai sur la relation du corps à l'esprit*, Paris : Les Presses universitaires de France.
- Berry, M. (ed.) (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG-École polytechnique, Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie (disponible sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document>).
- Bourguignon, A., Mallerret, V. & Nørreklit, H. (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard. *Comptabilité Contrôle Audit*, n° spécial *Aspects Internationaux*, mai, p. 7-32 et p. 56-60.

- Burrell, G. & Morgan, G. (2019). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Routledge Revivals. First edition 1979.
- Chiapello, E. & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris : La Découverte, coll. « Grands Repères ».
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, N1.
- Dewey, J. (1976). *The middle works. 1899-1924*, SIU Press.
- Eynaud, P., Mallaurent, J. & Mourey, D. (2016). *Comment penser les outils en sciences de gestion ?* in Vaujany (de), F.-X., Hussenot, A. & Chanlat, J.-F. (dir.). *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris : Economica, p. 157-176.
- Foucault, M. (1976). *Les mots et les choses*, Paris : Gallimard.
- Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion science humaine ?*, Paris : Economica.
- Golsorkhi, D., Huault, I. & Leca, B. (2009). *Les études critiques en management*, Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Presses Université de Saint-Etienne.
- Hatchuel, A. & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*, Paris : Economica.
- James, W. (1909/1966). *A pluralistic universe*, Lincoln, NE: University of Nebraska.
- Lorino, Ph. (1989). *L'économiste et le manager*, Paris : La Découverte.
- Lorino, P. (2005). Théorie des organisations : sens et action : le cheminement historique du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations, in Teulier, R. & Lorino, P. (dir.), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, Paris : La Découverte, p. 54-71.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*, Oxford: Oxford University Press.
- Lorino, P., Mourey, D. & Schmidt, G. (2017). Goffman's theory of frames and situated meaning-making in performance reviews. The case of a category management approach in the French retail sector. *Accounting, Organizations and Society*, n°58, p. 32-49.
- Marková, I. (2003). *Dialogicality and Social Representations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mevellec, P. (1990). *Outils de gestion : la pertinence retrouvée*, Éditions Comptables Malesherbes.
- Moisdon, J.C. (dir.) (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris : Éditions Seli Arsan.

- Mourey, D. (2006). Crise de l'instrumentation de gestion ou crise du paradigme décisionnel ? Le cas de la mise en œuvre d'une démarche de benchmarking interne dans un contexte d'action complexe, politique et incertain. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Actes du congrès de l'AFC*.
- Mourey, D. (2017). *Une approche pragmatiste des médiations de l'activité collective en management*, Mémoire de HDR, Université Paris Dauphine.
- Nizet, J. & Pichault, F. (2015). *Les critiques de la gestion*, Paris : La Découverte.
- Oiry, E. (2010). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion : réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences. *Management international*, vol. 15, n°2, p. 11-22.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2018). *Research methods for Business Students*, 8th edition Pearson Education Limited, England.
- Simpson, B. (2017). Pragmatism: a philosophy of practice. *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: History and traditions*, p. 54-68.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2011). Introduction: Why philosophy matters to organization theory, in *Philosophy and organization theory*, Emerald Group Publishing Limited.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, McGraw-Hill Humanities.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Whitehead, A.N. (1929). *Process and Reality*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitehead, A.N. (1933). *Adventures of ideas*, Harmondsworth, Middlesex: Pelican Books.