



---

**Master Recherche**

---

**Approches sociales et comportementales  
des outils de gestion\***

---

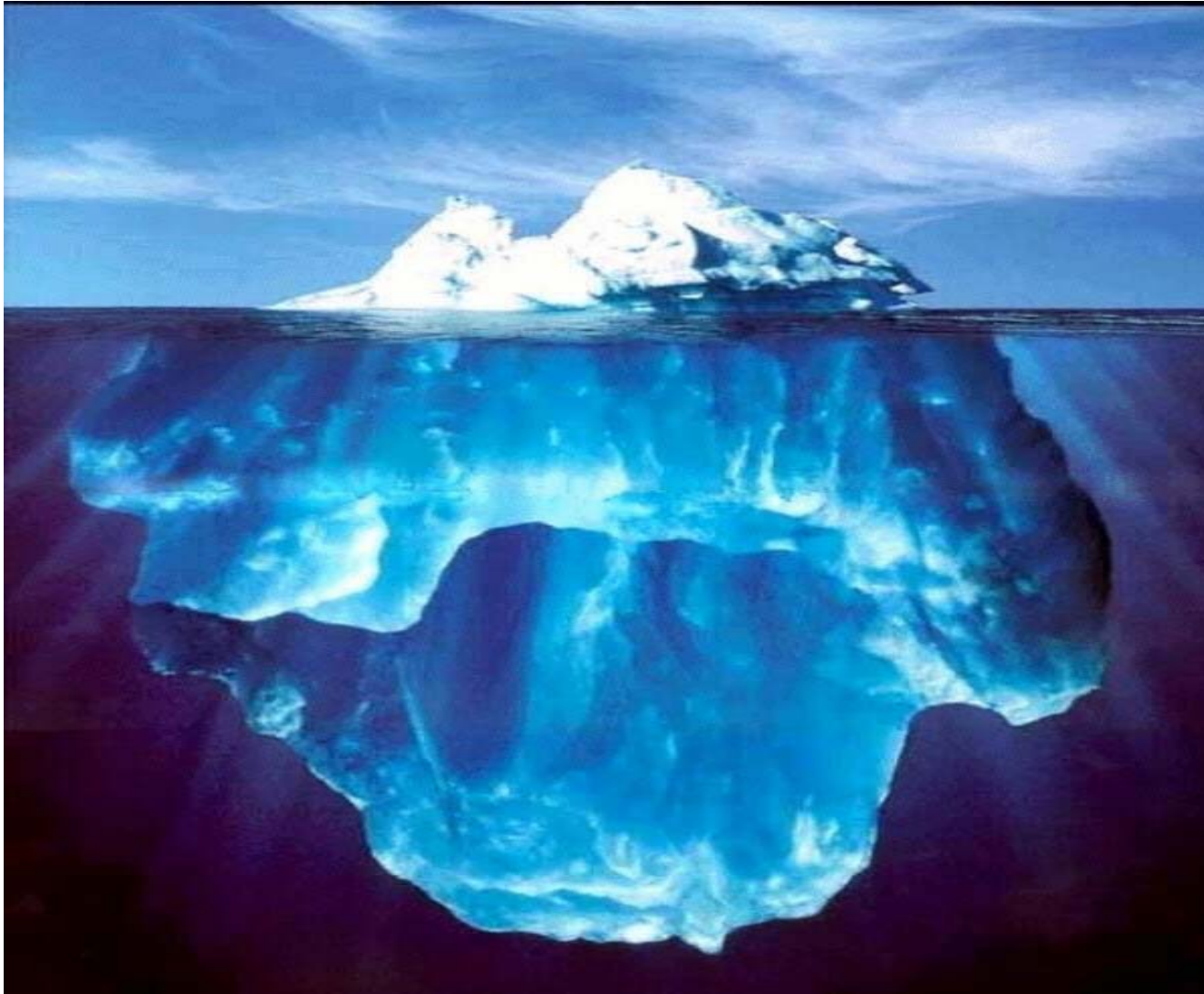
# Introduction

Patrick Gilbert

# Objectifs

- **Ce cours vise à :**
  - ✓ **Sensibiliser aux dimensions non-techniques de l'instrumentation de gestion, par l'étude de l'outil dans son contexte organisationnel et institutionnel, en s'appuyant sur les apports de la sociologie.**
  - ✓ **Nous explorerons en particulier la relation entre l'usage de ces outils et des thèmes comme le pouvoir, l'apprentissage social ou les systèmes de valeurs.**

# En synthèse: ne pas rester à la surface de l'OG



# ***LES « OUTILS DE GESTION » : DE QUOI PARLE-T-ON ?***

# Quelques illustrations (conception étendue)

- Balanced Scorecard
- Benchmarking
- Business Process Reengineering
- Collaborative Innovation
- Core Competencies
- Customer Relationship Management
- Customer Segmentation
- Decision Rights Tools\*
- Downsizing\*
- Growth Strategy Tools
- Knowledge Management
- Lean Six Sigma
- Loyalty Management Tools
- Mergers and Acquisitions
- Mission and Vision Statements
- Online Communities\*
- Outsourcing
- Price Optimization Models\*
- Scenario & Contingency Planning
- Shared Service Centers
- Strategic Alliances
- Strategic Planning
- Supply Chain Management
- Total Quality Management
- Voice of the Customer Innovation\*

Les 25 « outils » les plus populaires au monde, en 2009, d'après Bain & Company

(\* Outils ajoutés en 2009)

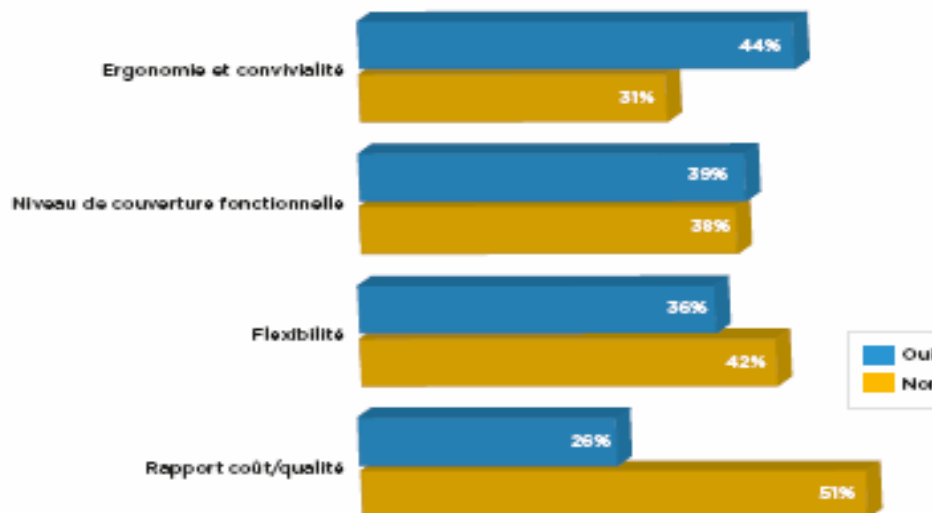
# Une notion floue

- Le terme « outil » est une sorte de joker du vocabulaire, Il désigne tantôt :
  - Une notion: «core competencies »,
  - Un moyen :« Strategic Alliances»
  - Un artefact : « balanced scorecard »
  - Une technique packagée : « lean sig sigma »
- Sa « vertu » (?) est d'amener sur le terrain de la technique des éléments qui lui sont souvent à peu près étrangers
- Cette tentative tend à masquer le social, toujours embusqué derrière la technique

# Du flou naît l'insatisfaction...

## Les promesses de votre SIRH ont-elles été tenues ?

- Les promesses en termes d'ergonomie et de "niveau de couverture fonctionnelle" sont positives (mais en recul par rapport à la précédente édition).
- Les promesses en terme de "flexibilité" restent négatives (malgré une légère amélioration aux yeux des répondants).
- Le "rapport coût / qualité" est jugé négativement (davantage encore que lors de la précédente édition).
- La fonction RH apporte désormais de la flexibilité aux utilisateurs à travers d'autres outils plus interactifs. Les ERP sont jugés décalés et ils coûtent cher.



Baromètre RH Liaisons – CSC - Entreprise&Personnel 2008

# Des illustrations plus centrées

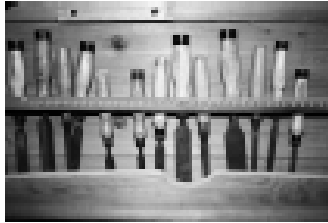
- Une procédure de négociation budgétaire
- Une méthode de gestion des stocks
- Une méthode d'analyse des risques financiers
- Un système de bonus
- Une matrice stratégique
- Des indicateurs de gestion
- Un système de calcul des coûts
- Une programme de facturation
- Un dispositif de mesure de la performance
- Une feuille de suivi des temps

L'OG, centré sur un support technique.



# L'improbable « outil de gestion »

L'outil de l'artisan ?



Le couteau suisse ?



L'outil du jardinier ?



L'usine à gaz ?



Le sous-marin à voile ?



# ***DES OUTILS À L'INSTRUMENTATION: ETAT DES LIEUX***

# Instrumentation de gestion : de quoi parle-t-on ?

- **Instrument**

Ce qu'on appelle habituellement « outil de gestion » Mais le mot « outil » est dangereux car il suggère, à tort, que l'on a affaire à un ustensile passif (Colasse, 1996).

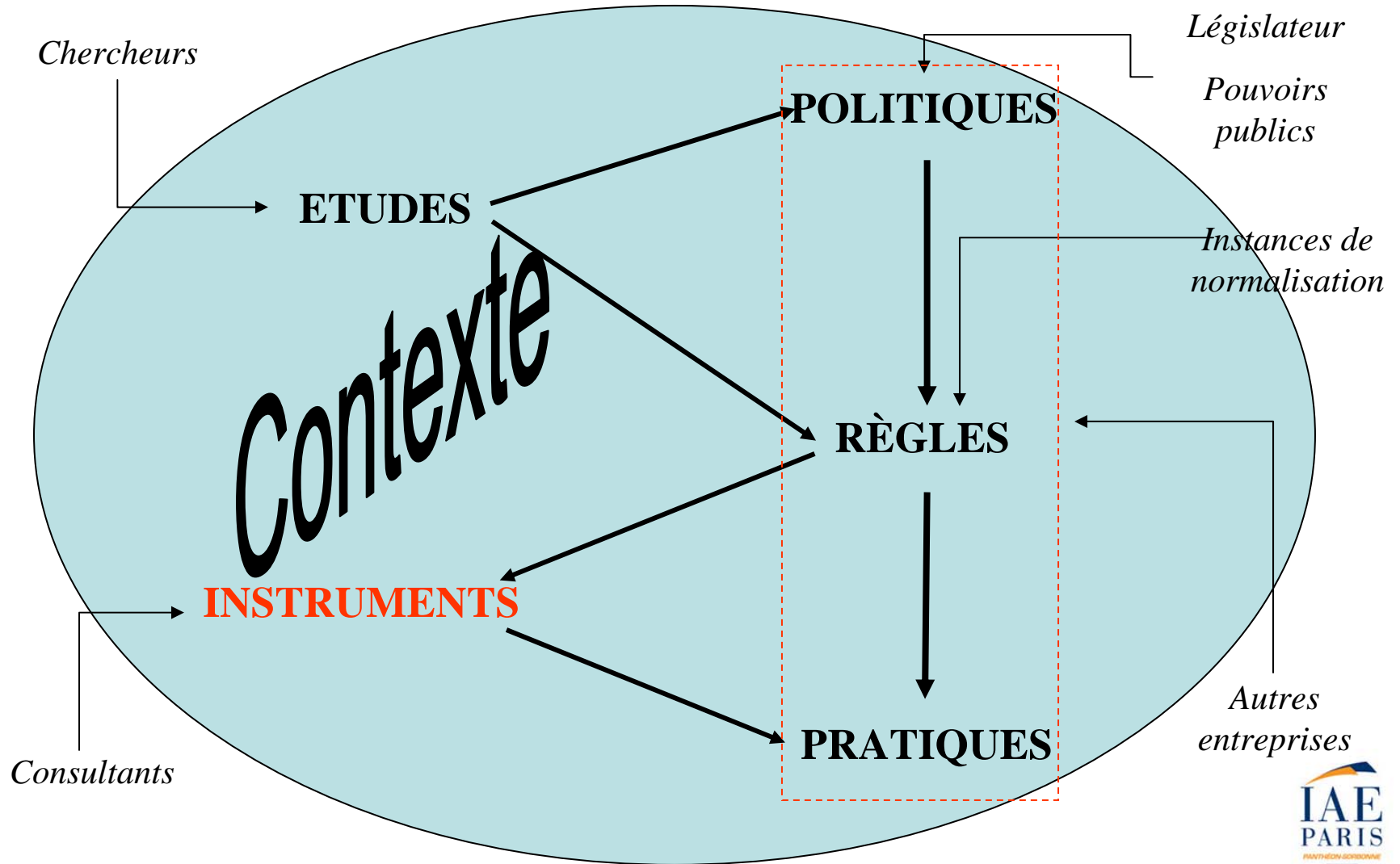
- Un outil se définit par ses caractéristiques physiques, il agit sur la matière et produit des effets régis par des lois naturelles et universelles.
- Un instrument de gestion se définit par ses caractéristiques idéologiques (concepts, savoirs, croyances), il agit sur les données et les personnes et produit des effets contingents déterminés par des phénomènes humains (économiques et socio-psychologiques).

- **Instrumentation**

L'instrumentation désigne à la fois **contenu (1)** et **processus (1)**.

- (1) En tant que contenu, l'instrumentation fait référence à un ensemble d'instruments couvrant le même champ fonctionnel et permettant la conduite des pratiques de gestion dans ce champ
- (2) En tant que processus, il se réfère à une création, formée d'une succession d'activités aboutissant à l'application d'un ou plusieurs instruments à des pratiques de gestion. Ici, on rejoint le thème de changement organisationnel.

# Place de l'instrument dans les systèmes de gestion



# Une extension du domaine de l'instrumentation

- Cette « poussée instrumentale » est un phénomène de grande ampleur qui concerne toutes les grandes fonctions de l'entreprise.
- On peut l'interpréter comme une tentative d'étayage des grandes transformations organisationnelles qui se sont produites ces dernières années.
- Ce que traduit cette poussée
  - La quête de l'efficience
  - Une riposte face à l'incertitude

# *L'approche classique*

# L'approche classique des outils de gestion

- La construction des outils est réputée suivre des règles universelles (obéissant à des lois générales, indépendantes des contextes sociaux)
- La gestion est réduite à une sorte d'ingénierie : pour chaque problème existe une panoplie d'outils à mobiliser

# Une sorte de pensée magique rôde autour des outils de gestion

**Elle est marquée par des postulats assésés comme des vérités premières :**

- ✓ « Plus d'outils vaut mieux que moins »
- ✓ « Les outils sont des vecteurs d'innovation »
- ✓ « Perfectionner les outils, c'est améliorer la performance »
- ✓ « Les gens peu coopératifs sont la seule vraie barrière au progrès que permettent les outils »



# L'outil de gestion est à la fois neutre et tout puissant

- Selon l'approche classique, l'outil de gestion est neutre, vide de tout pouvoir, il n'est autre qu'un moyen d'appliquer ce que veut l'utilisateur.
- Selon cette approche, le gestionnaire doit « simplement » choisir l'outil approprié au but qu'il poursuit.
- Cette conception est cohérente avec la vision selon laquelle la gestion est essentiellement affaire de volonté et d'intelligence pratique.

# Une conception qui évacue l'humain

- L'outil est en position centrale, l'individu en position secondaire
- Il existe une convergence naturelle des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs
- La mise en place des outils est à peu près entièrement programmable
- L'individu est un facteur de défaillance, un élément non fiable de l'environnement des outils

# Les conséquences de l'approche classique

- Les outils sont considérés comme des courroies de transmission de finalités et d'objectifs venant du haut de la hiérarchie,
- On abandonne la phase de construction de ces outils vue comme non problématique (on s'interroge peu sur l'origine des outils, les préoccupations de ceux qui les ont conçus...)
- On laisse de côté implicitement la question de leur appropriation et de leur mise en œuvre
- ...et là, on rencontre quelques problèmes !

# Alors que faire ?

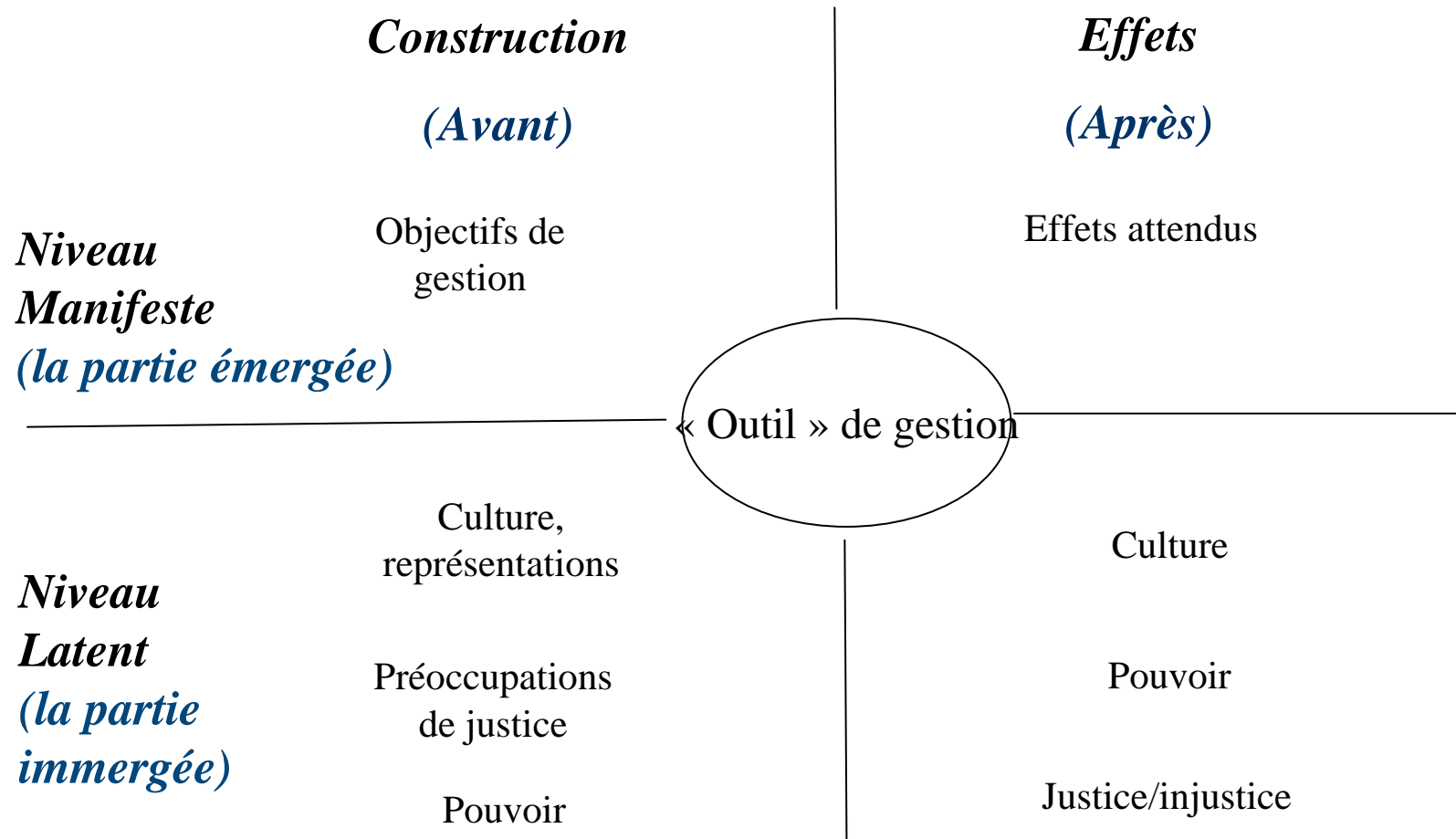
- Ouvrir la « boîte noire » en utilisant des approches alternatives en prenant appui sur les sciences sociales (sociologie des sciences et des techniques, sociologie des organisations, théorie des conventions, philosophie des techniques, psychologie sociale...)
- Ne pas s'attacher uniquement à la fonction explicite de l'outil de gestion, celle pour lequel il a été conçu

# ***UN AUTRE REGARD***

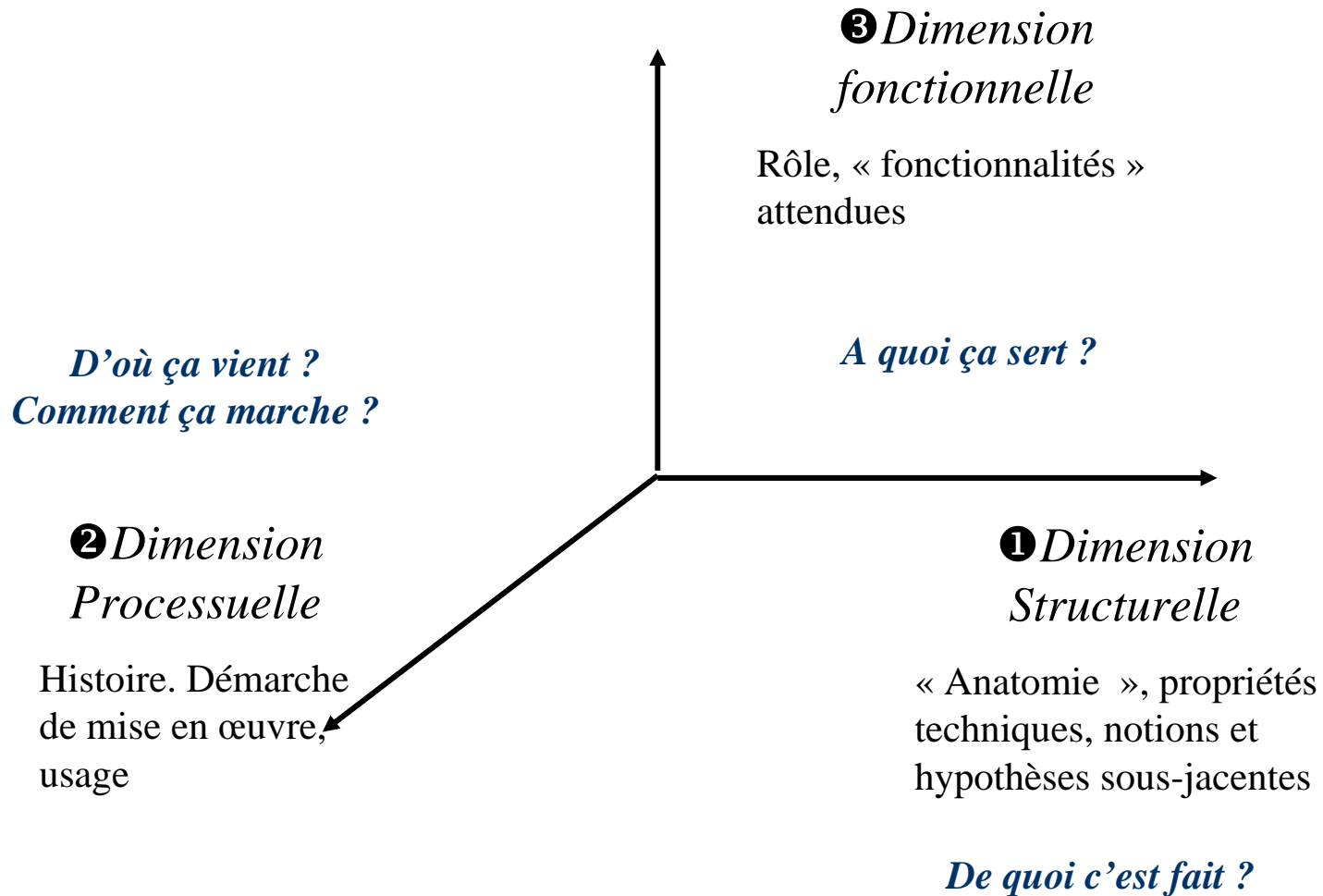
# Ce contre quoi ce regard est construit

- **La pensée consultante** (approches fonctionnalistes) : « *l'outil est tout puissant* »
  - **Les théories rationnelles** (école du management scientifique (Taylor, Fayol,...) et école des systèmes rationnels (H. Simon, Lawrence et Lorsch, Mintzberg).
  - **Le déni de la technique** : « *L'outil est neutre* »
- « **Réencaster** » la technique (les OG) dans le social, en s'appuyant sur les apports des sciences sociales (sociologie économique, sociologie des sciences, sciences politiques, psychologie sociale et cognitive...).

# Aller « sous la surface » de l'instrumentation



# Caractériser une instrumentation à la fois « en surface » et « en profondeur »





# Illustration : un « outil » de suivi des temps – Aspects officiels

## ② Dimension processuelle

- Outil adapté suite à la signature d'un nouvel Accord sur le temps de travail
- Chaque collaborateur saisit mensuellement ses temps passés par activité
- Les temps sont validés par les chefs d'équipe avant d'être transmis au contrôleur de gestion et à la direction

## ③ Dimension fonctionnelle

Les différentes fonctions attribuées à l'outil :

- Contrôle du respect des normes de gestion,
- Répartition des budgets dans le cadre des dossiers partagés,
- Respect du nouvel accord sur le temps de travail,
- Optimisation de la ressource « temps » au cours de l'année,
- Suivi du coût de revient de chaque prestation.

## ① Dimension Structurale

- Logiciel comportant une feuille mensuelle de saisie des temps avec :
  - En ligne, les activités du salarié (non travaillées, indirectes et dossiers)
  - En colonne, le nombre de jours budgété, le temps passé en cumul et temps passé jour par jour

# ① Dimension Structurelle

## Construction

- Les temps passés sont décomposés par nature :
  - Jours non travaillés
  - Activités non facturées directement aux clients,
  - Activités facturées aux clients
- Les temps saisis sur la feuille de temps, sont automatiquement transférés sur la feuille de production
- Les temps sont cumulés et rapprochés des budgets annuels

## Effets

- Outil peu convivial du point de vue de l'utilisateur : fenêtre bloquée qui donne une vision partielle du calendrier
- Liste des activités non facturées aux clients très détaillée, mais peu explicite
- En fonction des salariés, les temps saisis sont réels ou théoriques
- Les temps de travail effectués le week-end ou au delà du temps de travail légal ne sont pas pris en compte
- Les temps affectés aux dossiers sont le plus proche possible des temps budgetés

Partie émergée

Partie immergée

## ② Dimension Processuelle

Partie émergée

### Construction

- Mise en place d'un outil adapté au nouvel accord sur le temps de travail
- Démarche de mise en œuvre pilotée par la Direction Générale
- Outil déclaratif : chaque salarié saisit son propre temps de travail
- Les temps sont validés par les responsables d'équipe

### Effets

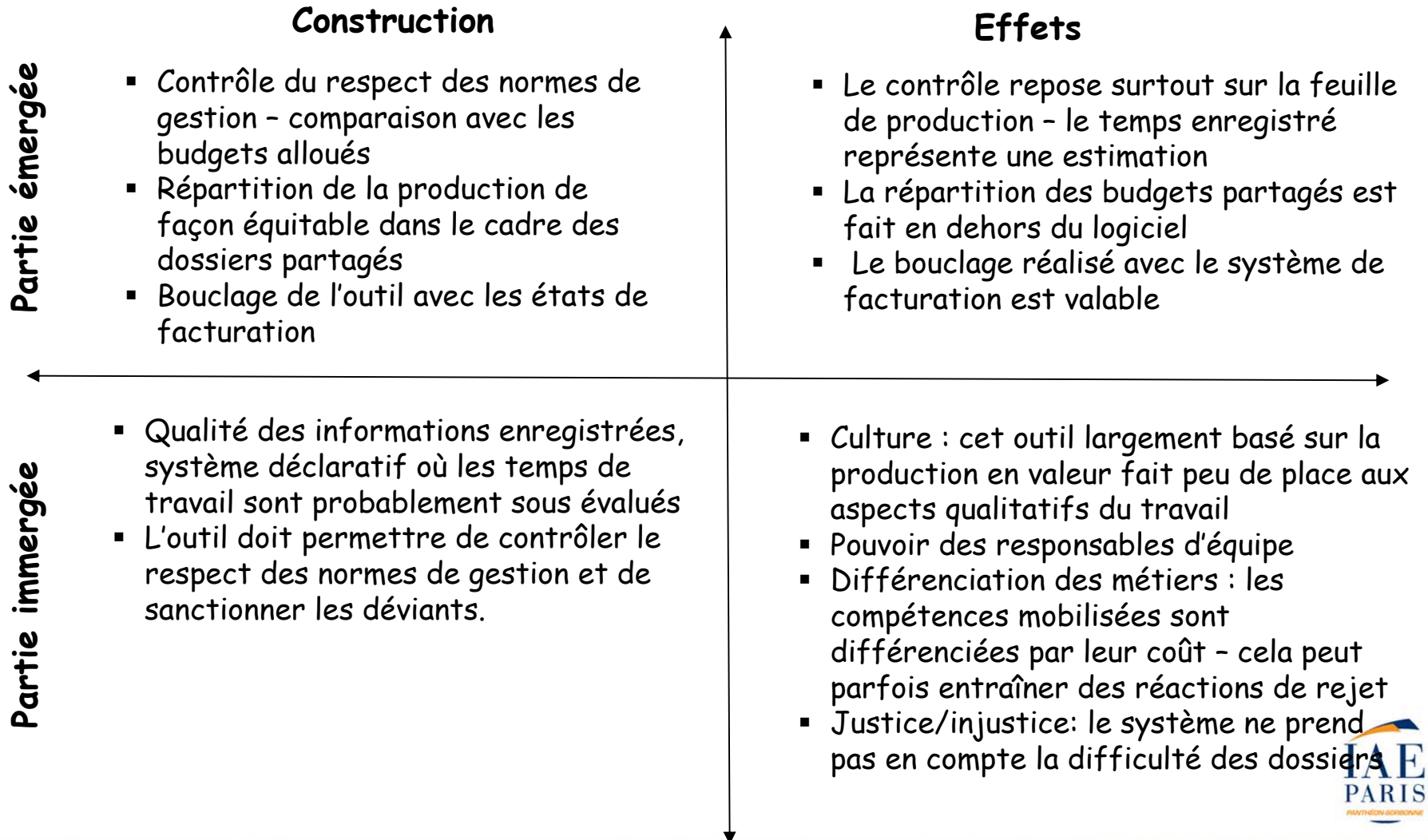
- L'outil est adapté aux spécificités des différentes catégories de personnel : suivi des heures ou des jours en fonction du niveau de qualification
- La nature précise de chaque temps indirect n'a pas été expliqué à chaque salarié
- Les outils de consolidation sont réservés à la Direction du Département

Partie immergée

- Éviter les demandes de paiement des heures supplémentaires

- Les salariés perçoivent l'outil principalement comme un instrument de contrôle  
⇒ ajustement des temps réels en fonction des situations

### ③ Dimension Fonctionnelle



# ***De la description analytique à la conceptualisation théorique***

# Les cadres conceptuels mobilisés

- 3 thématiques principales
  - Pouvoir, violence, domination
  - Institution, coordination, construction sociale
  - Nouvelle socio-technique
- Plusieurs thèses par thématique, chacune des thèses
  - Illustre particulièrement un thème
  - Exprime un axiome de base spécifique (par exemple : « l’outil aliène déshumanise »)
  - Fédère un ensemble d’auteurs

# Pouvoir, violence, domination

- Thèse 1 : Outils et domination sociale (Marx, Bourdieu)  
« L'outil permet d'asseoir l'exploitation d'un groupe dominant »
- **Thèse 2 : Domination dans le registre du psychologique** (Dejours, Clot, De Gaulejac, Enriquez, Pagès)  
« l'outil aliène, déshumanise. Aliénation dans le registre psychologique »
- **Thèse 3 : Outil et Sté de contrôle** (Foucault, Deleuze)  
« L'outil surveille, formate, encadre, discipline, organise, structure »
- Thèse 4 : Société technicienne. Critique de la technique (Ellul, Sfez, Illich, Marcuse)  
« Le bluff technologique. Aliénation dans le registre sociologique »
- Thèse 5 : Sociologie des organisations (Crozier, Friedberg)  
“ Les effets de l'outil sont subordonnés aux jeux d'acteurs. L'outil fait partie du système formel qui n'est pas le système réel-d'action concret »

# Institution, coordination, construction sociale

- **Thèse 1 : Outils et institutions** (Di Maggio, Powell, Boltanski, Chiapello...)  
« L'outil prend sens dans un cadre institutionnel donné (historique, culturel), une structure sociale »
- **Thèse 2 : Outils et catégorie/convention** (Boltanski, Thévenot, Desrosières, Espeland, Hacking)  
« L'outil incorpore et produit des conventions de coordination des comportements et des représentations »
- **Thèse 3 : Outils et Langage, discours** (Borzeix, Fraenkel)  
« L'outil comme langage dans le monde du travail »
- **Thèse 4 : La dualité du structurel** (Giddens, Orlikowski)  
« L'outil de gestion est à la fois condition et conséquence de l'action »



# La nouvelle socio-technique

- **Thèse 1 : Actor Network Theory** (Latour, Callon, Muniesa...)  
« l'outil est un agencement humain-non humain »
- **Thèse 2 : Appropriation/cognition** (Rabardel, Lorino, Teulier, Vygotsky)  
« L'outil n'est rien hors du système d'action instrumenté »

# Analyser une thèse. Éléments de méthode

- Thèse : « Intitulé de la thèse »
- Axiomes :
  - Les vérités indémonstrables de la thèse qui, reliées les unes aux autres, font système.
  - Donner un premier axiome de base partagé par la plupart des auteurs, et éventuellement, un axiome spécifique par auteur.
- Concepts-clés :
  - 1 à 5 concepts
- Règles de la méthode :
  - Principe d'analyse général (d'ordre normatif : ce qu'il faut faire)
  - Posture (relève de la méthode au sens le plus général : méthode clinique, méthode expérimentale, recherche-intervention...)
  - Procédé (la manière dont on doit s'y prendre pour aborder un objet de recherche dans le cadre de la thèse)
- Figure de style :
  - Expression, image, slogan, elle a une valeur rhétorique plus que démonstrative