



**HAL**  
open science

## La gestion au prisme de ses instruments

Franck Aggeri, Julie Labatut

► **To cite this version:**

Franck Aggeri, Julie Labatut. La gestion au prisme de ses instruments : Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. Finance Contrôle Stratégie, 2010, 13 (3), pp.5-37. hal-02659906

**HAL Id: hal-02659906**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02659906>**

Submitted on 30 May 2020

**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 GESTION AU PRISME DE SES INSTRUMENTS**

## **Une analyse généalogique des approches par les instruments en gestion**

**Franck Aggeri (CGS) <sup>(1)</sup>, Julie Labatut (CGS - INRA/SAD)**

<sup>(1)</sup> C.G.S. Ecole des Mines, 60, Boulevard Saint-Michel, 75272 PARIS Cedex 06,  
[aggeri@ensmp.fr](mailto:aggeri@ensmp.fr) Tel : 01 40 51 92 09 fax : 01 40 51 90 65

### **Résumé :**

L'intérêt pour les approches par les instruments connaît aujourd'hui un renouveau qu'il est difficile d'ignorer. Par ce terme, nous désignons les travaux qui proposent d'étudier l'action organisée et stratégique, non pas à travers sa substance, ses discours ou les intentions des managers, mais à travers les instrumentations, techniques, scientifiques ou gestionnaires qui sont mises en place pour conduire l'action collective et produire de nouvelles capacités. Etudier l'action organisée à travers son instrumentation ne constitue pas une nouveauté. Ces approches s'inscrivent dans une longue tradition de recherche qui, selon différentes perspectives, a investi cette problématique pour comprendre le foisonnement des instruments et des technologies dans les entreprises à partir de la moitié du XXe siècle et leurs effets sur la dynamique des organisations. Ainsi nous proposons d'analyser les problématiques, les fondements et les apports de ces multiples travaux, au travers d'une approche généalogique nous permettant de replacer ces travaux dans les contextes à la fois théoriques et pratiques dans lesquels ils ont émergé. A partir des années 1960, apparaissent des travaux qui trouvent leur origine au croisement de deux cultures : la modélisation et l'étude des organisations (behaviorisme, approche foucauldienne des organisations). Dans ces premiers travaux, les approches par les instruments visent à expliquer la stabilité des comportements organisationnels. La question de la transformation conjointe des instruments et des organisations apparaît dans les années 90. Nous analysons ici trois approches contemporaines ayant investi cette problématique : l'étude des vagues de rationalisation et des techniques managériales ; l'instrumentation située ; les routines organisationnelles et la « sociomatérialité ». Nous mettons en perspectives ces différents travaux afin d'en expliquer les convergences et les divergences, et d'en proposer une discussion critique. Nous terminons en proposant un agenda de recherche sur une approche du management stratégique par les instruments autour de deux pistes : la conception d'instruments dans une conception de l'agir stratégique et l'articulation de différentes formes d'instrumentation au sein de dispositifs stratégiques cohérents.

### **Mots clés :**

**Instrument de gestion, généalogie, rationalisation, technologie, action stratégique**

# LA GESTION AU PRISME DE SES INSTRUMENTS

## Une analyse généalogique des approches par les instruments en gestion

### Résumé :

L'intérêt pour les approches par les instruments connaît aujourd'hui un renouveau qu'il est difficile d'ignorer. Par ce terme, nous désignons les travaux qui proposent d'étudier l'action organisée et stratégique, non pas à travers sa substance, ses discours ou les intentions des managers, mais à travers les instrumentations, techniques, scientifiques ou gestionnaires qui sont mises en place pour conduire l'action collective et produire de nouvelles capacités. Etudier l'action organisée à travers son instrumentation ne constitue pas une nouveauté. Ces approches s'inscrivent dans une longue tradition de recherche qui, selon différentes perspectives, ont investi cette problématique pour comprendre le foisonnement des instruments et des technologies dans les entreprises à partir de la moitié du XXe siècle et leurs effets sur la dynamique des organisations. Ainsi nous proposons d'analyser les problématiques, les fondements et les apports de ces multiples travaux. Nous adoptons une approche généalogique nous permettant de replacer ces travaux dans les contextes à la fois théoriques et pratiques dans lesquels ils ont émergé et mieux saisir ce qui constitue l'originalité des recherches contemporaines. Les années 60 ont vu se développer un courant critique : le « behaviorisme », montrant en quoi l'entreprise n'est plus le résultat de la volonté de ses dirigeants mais celui d'un comportement guidé par des « routines ». Quelques années plus tard, se développent en France et à l'étranger des travaux inspirés par l'approche du pouvoir définie par Michel Foucault. Les outils de gestion sont étudiés comme des « technologies invisibles », des technologies disciplinantes, donnant à voir et conformant les conduites organisationnelles. Dans ces deux grands courants, les instruments sont des éléments d'analyse de la stabilité des comportements organisationnels. La question de la transformation conjointe des instruments et des organisations apparaît dans les années 90. Nous analysons ici trois approches contemporaines ayant investi cette problématique : l'étude des vagues de rationalisation et des techniques managériales, approche à la fois francophone et anglophone, inspirée des approches foucauldienne et de l'étude de l'instrumentation scientifique et comptable ; l'instrumentation située, inspirée du pragmatisme ; les routines organisationnelles et la « sociomatérialité », mobilisant des approches sociologiques telles que la théorie de la structuration. Nous mettons en perspectives des différents travaux afin d'en expliquer les convergences et les divergences, et d'en proposer une discussion critique. Nous terminons, en conclusion, en proposant un agenda de recherche sur une approche du management stratégique par les instruments autour de deux pistes : la conception d'instruments dans une conception de l'agir stratégique et l'articulation de différentes formes d'instrumentation au sein de dispositifs stratégiques cohérents.

**Mots clés :** Instrument de gestion, généalogie, rationalisation, technologie, action stratégique

## Introduction

Au-delà du foisonnement de concepts employés dans la littérature, on ne peut qu'être frappé par le renouveau de l'intérêt des recherches en gestion (françaises et internationales) pour les approches par les instruments<sup>1</sup>. Par ce terme, nous désignons les travaux qui proposent d'étudier l'action organisée ou stratégique, non pas à travers sa substance, ses discours ou les intentions des managers, mais à travers les instrumentations, techniques, scientifiques ou gestionnaires qui sont mises en place pour conduire l'action collective et produire de nouvelles capacités stratégiques. Ces approches s'inscrivent dans une critique de la raison instrumentale : la question de recherche n'est pas celle de la conception d'outils efficaces, axiologiquement neutres, censés manifester l'expression de volontés mais, au contraire, de s'interroger sur les effets induits – et souvent inattendus - des instruments sur les dynamiques d'action collective. Dans cette perspective plus critique et réflexive, l'instrumentation n'a pas seulement un rôle de médiation : elle constitue une forme privilégiée d'intervention pour construire de nouvelles capacités d'action (Joas, 1999), elle participe à la transformation des activités et des organisations.

Les approches par les instruments connaissent un développement contemporain important dans le domaine de l'organisation ou de la stratégie autour des courants étudiant les pratiques (ergonomie (Rabardel, 2005), cognition située, *knowing* (Cook et Brown, 1997), technologie et organisation (Orlikowski, 2002), etc.), de l'action publique (Lascoumes et Le Galès, 2004) ou les approches critiques en management (Miller et O'Leary, 2007 ; Power, 1996 ; Pezet, 2001).

Les approches par les instruments ne sont pourtant pas nouvelles. Elles sont apparues, selon des perspectives différentes, à partir des années 1960 à travers la question des routines

---

<sup>1</sup> Parmi les concepts plus ou moins voisins relatifs à l'instrumentation que nous proposons d'étudier dans cet article, citons les routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982, Feldman et Pentland, 2003), les outils de gestion (Moison, 1997 De Vaujany, 2004 David, 1998), la dimensions matérielles de l'action organisée (Orlikowski, 2002), les instruments de gestion et de gouvernement (Lorino, 2005 Rabardel, 2005 Lascoumes et Le Galès, 2004, Power, 1996, Miller et O'Leary, 2007) ou encore les techniques managériales (Hatchuel et Weil, 1992).

organisationnelles aux Etats-Unis, des outils de gestion en France et des technologies managériales au Royaume-Uni. Le développement de ces travaux est indissociable d'un phénomène empirique contemporain: le foisonnement des instruments (de gestion ou technologiques), associé à la naissance de nouvelles figures d'acteurs (le développement d'ingénieries) dans les grandes organisations depuis la fin du XXe siècle (voir Chandler, 1977 ; Hatchuel et Weil, 1992). Ce foisonnement n'aurait pas attiré l'attention des chercheurs et des managers s'il ne s'était pas accompagné d'effets inattendus : détournement des instruments par rapport à leur doctrine d'usage, stabilité de certains instruments et des comportements des acteurs malgré les discours sur le changement organisationnel, échecs répétés et obsolescence rapide d'instruments réputés modernes (ex. : systèmes experts, outils d'aide à la décision, ERP, GPAO, recherche opérationnelle, etc.). Malgré les critiques récurrentes des chercheurs, voire des managers eux-mêmes, force est de constater la prolifération et la sophistication des instrumentations contemporaines qui tendent à coloniser de nouveaux espaces d'action dans le domaine de la gestion (conception, santé, culture, science, etc.) (voir Moisdon, 2005). Ce phénomène est en soi suffisamment énigmatique pour avoir donné lieu à une tradition de recherche qui s'est intéressée aux effets et aux usages des instruments sur l'action organisée et sur le développement de nouvelles capacités. Ces travaux se sont développés de façon parallèle aussi bien dans le domaine de la gestion (voir Berry ; 1983, Moisdon, 1997 ; David, 1998), de l'histoire et de la sociologie des sciences et des techniques (voir Hacking, 1983 ; Joerges et Shinn, 1998) que dans celui de l'ergonomie (Rabardel, 2005). Il est légitime, à cette aune, de s'interroger sur les apports des approches contemporaines par les instruments : en quoi les développements contemporains des approches par les instruments se distinguent-ils de ces travaux plus anciens ? Les recherches actuelles problématisent-elles différemment les notions de routine, d'instrument ou de technologie managériale ? Se fondent-elles implicitement ou explicitement sur des objets de recherche différents ? Partagent-elles des hypothèses épistémologiques communes ? Se distinguent-elles d'autres approches de recherche en gestion ?

Ainsi, pour comprendre les développements contemporains des approches par les instruments, il convient de les mettre en perspective par rapport à ces travaux plus anciens. A cette aune, le projet de cet article est de considérer les développements des approches par les instruments

selon une approche généalogique<sup>2</sup>, c'est-à-dire en analysant leurs filiations et en les replaçant dans les débats théoriques et pratiques dans lesquels ils ont été conçus et ont été diffusés. Une revue de littérature traditionnelle tendrait à identifier et confronter, à un moment donné, en analysant leur portée explicative à l'aune de leurs postures ontologiques et épistémologiques respectives (Burrell et Morgan, 1979). La démarche généalogique vise, à l'inverse, à comprendre la manière dont différents cadres théoriques sont historiquement situés. En s'intéressant à la formation et la diffusion des concepts, l'approche généalogique cherche à souligner l'historicité des manières de penser et de problématiser de nouveaux objets de recherche. L'intérêt d'une approche généalogique est double. Premièrement, elle offre une occasion de distanciation et de recul critique que ne permet pas une approche naturalisée ou ahistorique des concepts. Deuxièmement, en s'intéressant aux conditions d'émergence d'approches par les instruments, l'approche vise aussi à s'interroger sur la pertinence et la transposabilité de cadres théoriques en vogue dans des contextes managériaux différents de ceux dans lesquels ils ont été historiquement formés.

Cette analyse nous permettra de mieux expliquer les convergences et les différences entre ces différents courants. Ainsi nous montrerons, sur le plan épistémologique, les filiations que la plupart de ces approches avec deux courants de pensée : une théorie de l'action d'inspiration pragmatiste qui considère l'instrument comme un moyen privilégié d'intervention dans l'action d'une part ; l'approche foucauldienne du gouvernement à distance médiatisée par des instruments de savoir/pouvoir d'autre part. Cette analyse nous permettra de mieux préciser la fécondité théorique de ces approches à la fois sur le plan compréhensif (pour rendre compte de pratiques contemporaines de gestion) et prescriptif (pour doter les acteurs de nouvelles capacités de réflexivité et de pilotage de leur propre action).

Le plan de l'article suit un découpage en trois parties. La première partie présentera les premiers travaux qui ont visé à formaliser l'approche par les outils de gestion en France et au Royaume-Uni dans les années 1970 et 1980 qui privilégient les effets structurants, voire disciplinants, de l'instrumentation de gestion. La seconde partie analyse les développements

---

<sup>2</sup> Cette approche a été proposée et théorisée par Michel Foucault (voir Dreyfus et Rabinow, 1984). Elle a été reprise par Armand Hatchuel dans le domaine qui présente le projet de la gestion comme l'étude de l'historicité des concepts, la transformation conjointe des doctrines et des formes de l'action collective (Hatchuel, 2000). Pour une transposition de cette démarche dans le domaine de la gestion, le lecteur pourra se référer à l'ouvrage "Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault", A.Hatchuel, E.Pezet, K.Starkey et O.Lenay (Eds), Presses Universitaires de Laval (2005).

contemporains qui visent d'une part à étudier les rationalisations de l'action collective, d'autre part à étudier les formes contemporaines et les usages de l'instrumentation technologique et gestionnaire. Enfin, la dernière partie, plus programmatique, proposera un agenda de recherche d'une approche du management stratégique par les instruments en insistant sur les enjeux à mieux étudier, au-delà des usages ou de leur appropriation, leur conception dans une conception de l'agir stratégique et leur articulation dans des dispositifs de gestion stratégiques cohérents.

## **1 LES THEORIES DE L'INSTRUMENT STRUCTURANT**

### **1.1 L'APPROCHE PAR LES ROUTINES OU LA CRITIQUE DE LA RAISON INSTRUMENTALE DE LA GESTION**

L'après guerre est une période d'un développement sans précédent de l'instrumentation gestionnaire et scientifique. Recherche opérationnelle, contrôle de gestion, planification stratégique, marketing, organisation scientifique du travail, informatique constituent autant de domaines d'expertises où des spécialistes produisent des instruments visant à accompagner le développement des grandes organisations. Ces nouvelles disciplines conçoivent leur rôle dans un projet à visée normative : la conception d'instruments s'inscrit dans un mouvement de rationalisation visant à accroître l'efficacité de l'action managériale. Dans cette perspective, l'instrument est réputé « neutre ». Il est le moyen d'accroître la rationalité des décideurs et de les doter de capacités de calcul dans un contexte de rationalité limitée.

La rationalité instrumentale suscite un premier type de critique à travers l'approche comportementaliste des organisations (behaviorisme). Popularisée par les travaux de Cyert et March (1963), cette approche propose ainsi un renversement de perspective : l'organisation n'est plus vue comme un processeur d'information et comme le résultat des volontés de ses décideurs mais comme une coalition politique dont le comportement est guidé par l'exécution de routines. Dans cette perspective, la question de recherche n'est plus celle de l'efficacité de la décision mais, au contraire, d'expliquer les comportements supposés irrationnels des membres de l'organisation. S'attachant à expliquer les décisions dans les universités, Cohen, March et Olsen proposent le « modèle de la poubelle » (*garbage can model*) pour expliquer la succession apparemment chaotique des décisions qui s'y succèdent. L'analyse entretient des

proximités intellectuelles évidentes avec l'analyse stratégique des organisations qui se développe en France autour de Michel Crozier à la fois dans le type d'objets étudiés (les grandes organisations bureaucratiques) que dans les concepts (la notion de zone d'incertitude n'est pas sans lien avec celle de « slack » proposée par Cyert et March). Une différence tient toutefois au rôle que la théorie comportementale de l'organisation fait jouer à un type d'instrumentation particulier : les routines. L'organisation encode des inférences dans des routines qui guident les comportements (Levitt et March, 1988). Ces routines ne sont pas nécessairement efficaces car elles sont issues de l'interprétation d'expériences passées. Elles jouent un rôle de filtres, amplifiant les biais cognitifs de l'organisation. Selon Nelson et Winter (1982), les routines sont l'expression comportementale de la firme. Elles correspondent à tout comportement régulier et prévisible résultant de l'histoire de la firme. Lorsqu'elles sont intériorisées, elles deviennent à la suite de ce processus l'état naturel de l'organisation.

La notion de routine recouvre, à l'origine, une vision restrictive du rôle de l'instrumentation. La question de recherche est moins d'expliquer le changement que l'inertie des systèmes organisationnels et l'émergence de trajectoires technologiques et organisationnelles qui relèvent d'une théorie largement balistique de l'action collective. Celle-ci est largement cohérente avec les objets étudiés par ces auteurs – les bureaucraties – et par la focale d'observation retenue – une échelle méso - qui vise à modéliser le comportement de populations d'organisations ou de firmes.

## **1.2 UNE TECHNOLOGIE INVISIBLE OU LA PROBLEMATIQUE OUTILS/ORGANISATION**

En 1975 paraît l'ouvrage de Michel Foucault : « Surveiller et punir ». Celui-ci propose une analyse inédite des modalités du gouvernement, non pas vu à travers la substance du pouvoir ou ses intentions, mais à travers ses actions concrètes. Il analyse en particulier l'émergence, à partir de la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, d'une nouvelle technologie de gouvernement fondée sur des instruments et des techniques de surveillance, de contrôle et d'examen permettant de gouverner à distance les individus et les populations. Ces instruments s'inscrivent dans des dispositifs de savoir/pouvoir hétérogènes. Leur déploiement dépend de savoirs (par exemple la statistique ou l'économie politique) qu'ils contribuent à transformer en retour. Dans le même temps, ils contribuent à une reconfiguration des rapports de pouvoir qui se présentent moins sous la forme de la contrainte que de l'incitation.



Les travaux de Michel Foucault vont avoir une influence profonde sur une génération de chercheurs en France et à l'étranger. Cette référence, souvent implicite, n'en est pas moins réelle sur un courant de recherche français qui formalise, dans les années 1970, une approche par les instruments de gestion (Berry, Moisdon et Riveline, 1978). Issus d'une tradition de la modélisation et de la conception d'outils de gestion (recherche opérationnelle), ces auteurs s'interrogent alors sur la désaffection et le détournement par les organisations de ces outils par rapport à leurs objectifs initiaux. S'inspirant des réflexions de March et de celle de Foucault, ces travaux opèrent alors une problématisation du rôle de l'instrumentation de gestion dans la dynamique des organisations. Une première synthèse est proposée par Michel Berry dans un rapport au ministère de la recherche au titre révélateur : « Une technologie invisible ». Constatant la mobilisation d'instruments de gestion plus ou moins complexes dans la gestion des organisations, l'auteur s'inscrit en faux contre une représentation de la gestion comme affaire de volontés où ces instruments constitueraient des auxiliaires discrets et fidèles au service du pouvoir. Il montre, qu'au contraire, les instruments de gestion, comme des tableaux de bord ou des indicateurs, ont un effet de structuration sur le réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur conscience. Se fondant sur des recherches cliniques et longitudinales, la recherche en gestion met en évidence comment l'intendance commande, et non les volontés. Selon cette perspective, il convient de s'intéresser aux procédures et aux outils mis en œuvre plutôt qu'aux intentions affichées ou à l'exercice du pouvoir visible. Cette approche conduit alors à formuler la thèse des paramètres de gestion selon laquelle un agent ne se sert à un moment donné que d'un très petit nombre d'informations en privilégiant des paramètres numériques, parmi lesquels il privilégie ceux sur lesquels il se sent jugé et règle logiquement ses choix de manière à optimiser les jugements dont il se sent l'objet. Ainsi, lorsque la taille de l'organisation et l'urgence contraignent à résumer l'information en indicateurs synthétiques et spécialisés, on constate de nombreux cas où des personnes différentes font des choix identiques, bien que ceux-ci puissent apparaître parfois surprenants de l'extérieur. Dans une perspective proche de celle de March, l'auteur souligne que « ces comportements sont cependant rationnels, chacun s'adaptant logiquement à son environnement local, l'organisation n'étant qu'une juxtaposition de logiques relatives dont la rationalité globale peut paraître problématique » (Berry, 1983, p 13). Comme le résume Moisdon, « une technologie de gestion est prescriptive : elle donne à voir et conforme une conduite ; elle la discipline, elle crée même l'acteur lui-même, lui assignant une place,

définissant pour lui un système de valeurs par une spécification de performances, lui indiquant comment il doit se coordonner avec les autres » (Moisdon, 2005a, p. 165).

Cette approche a donné lieu à une riche tradition de recherche dans différents domaines d'application (systèmes de santé, gestion de production, gestion publique) où sont analysés le rôle des outils de gestion dans l'investigation des fonctionnements organisationnels et leurs effets inattendus, loin des effets de conformation initialement attendus. L'accent y est d'abord mis sur une catégorie particulière d'instruments : les outils de gestion. Moisdon (1997) définit l'outil de gestion comme une « formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera (ensemble de raisonnements et de connaissances pour instruire les actes de la trilogie: prévoir, décider, contrôler) » (p 7). Un outil de gestion est, selon cette approche, « une abstraction, un modèle, petit ou gros, qui relie entre elles plusieurs quantités (des productions, des prix, des nombres de défauts, des effectifs de personnel, etc.). » (Moisdon, 2005a, p. 131) Selon l'auteur, les outils de gestion se distinguent des règles (qui sont prescriptives) ou du dispositif de gestion qui sont, dans une perspective foucauldienne, « les arrangements dans le temps et dans l'espace des personnes et des choses » (Moisdon, 2005a, p 136) et qui les guident vers des finalités assignées. Dans les premiers travaux du CGS<sup>3</sup> et du CRG<sup>4</sup>, l'attention est d'abord portée sur l'analyse de la stabilité des comportements organisationnels. L'énigme est alors d'expliquer l'échec des réformes et le détournement des instruments des finalités qui leur étaient initialement assignées.

Comme le note Moisdon, la signification des outils change progressivement à partir des années 1980 : elle consiste moins à normer les comportements qu'à créer et à propager du savoir. A cette aune, la question est moins celle de la conformation que celle de la connaissance et exploration du réel. Ainsi, à côté des outils d'investigation des fonctionnements organisationnels, apparaissent des outils destinés à piloter la mutation et l'exploration du nouveau.

On retrouve une évolution similaire au Royaume-Uni où tout un courant de recherches critiques en management (*critical management studies*) étudie, dans une perspective foucauldienne, le management comme un mouvement de rationalisation s'appuyant sur des techniques de disciplinarisation. La discipline d'atelier, la gestion des ressources humaines ou

---

<sup>3</sup> Centre de Gestion Scientifique

<sup>4</sup> Centre de Recherche en Gestion

la comptabilité constituent des domaines où sont étudiés, de façon historique et empirique, la construction simultanée de nouveaux objets et de nouvelles techniques de gestion (voir Starkey et Mac Kinlay, 1997). Dans les années 1970, l'influence de la pensée de Foucault sur la recherche comptable a pour foyer la London School of Economics et comme principal vecteur l'Accounting organizations and society (AOS) (Colasse, 2005).

## **2 LES INSTRUMENTS COMME SUPPORTS D'APPRENTISSAGES COLLECTIFS**

Les concepts développés dans ces premières approches par les instruments rencontrent toutefois des limites pour expliquer les transformations contemporaines de l'action collective et des formes d'instrumentation qui y sont associées et des types d'activité que doivent gérer les organisations. A partir des années 1980, les questions de recherche portent moins sur la stabilité des comportements ou sur la disciplinarisation que sur l'émergence d'une économie de la variété et de l'innovation intensive. Il s'agit de comprendre les changements rapides des objets de gestion, des techniques de gestion et des savoirs. Le monde des entreprises est alors notamment confronté, d'une part, à l'émergence du modèle japonais (juste-à-temps, gestion par projets) et de technologies gestionnaires et décentralisées plus flexibles en lieu et place du modèle taylorien ; d'autre part, à l'émergence de nouvelles technologies diffusantes (NTIC) qui suscitent et favorisent l'émergence de nouvelles formes d'organisation en réseau. Face à ces nouveaux enjeux empiriques, les approches par les instruments se déploient dans trois directions principales.

### **2.1 RATIONALISATIONS ET TECHNIQUES MANAGERIALES**

A partir des années 1980 et 1990, certains travaux sur l'instrumentation s'orientent vers une analyse historique, considérant les instruments non pas au niveau des transformations des micro-pratiques mais comme leviers de processus de rationalisation plus larges dont les dynamiques sont étudiées sur des périodes de temps plus longues. La question n'est plus tant d'étudier les effets immédiats des instruments sur l'organisation que de comprendre comment

l'émergence de techniques rend possible des projets de rationalisation<sup>5</sup> qui s'appuient, en retour, sur des formes d'instrumentation spécifiques.

Dans cette perspective, Hatchuel et Weil (1992) proposent d'intégrer la genèse de l'instrumentation dans un cadre plus général : celui des techniques managériales. Celles-ci regroupent non seulement l'instrumentation mais plus largement les savoirs, les acteurs et les dispositifs associés à celle-ci. Le développement des techniques managériales est indissociable de la naissance de nouvelles "figures d'acteurs"<sup>6</sup> et de nouveaux savoirs. Ainsi, ces techniques managériales ont accompagné les grandes vagues de rationalisation qu'ont connues les entreprises au cours de ce siècle. Etudiant à la fin des années 1980 la vague de rationalisation de l'intelligence artificielle et des systèmes experts, ces auteurs analysent les techniques managériales en tant que projets de modélisation. Du taylorisme à la gestion de projet, de la comptabilité à la gestion assistée par ordinateur, l'histoire de l'entreprise est jalonnée par l'invention et la diffusion de nouvelles "technologies" gestionnaires qui sont aujourd'hui indissociables de la professionnalisation de nouveaux métiers du management (comptable, ingénieur d'organisation, qualitatif, *etc.*). A côté des outils de gestion conçus dans une optique de conformation des agents (ex.: les standards de l'organisation scientifique du travail), les nouvelles générations d'outils développés dans les entreprises depuis vingt ans (ex.: systèmes experts, systèmes de management de la qualité, comptabilité par activités)<sup>7</sup> relèvent davantage d'une logique d'exploration du nouveau et d'investigation des fonctionnements organisationnels<sup>8</sup>.

Hatchuel et Weil, partant de l'idée selon laquelle « la rationalisation est un objectif mythique, figure du progrès des entreprises », montrent que les techniques managériales reposent sur des « mythes rationnels », c'est-à-dire qu'elles sont à la fois composées d'une dimension objective, et « de représentations plus métaphoriques sans lesquelles on ne peut ni évoquer un

---

<sup>5</sup> Les auteurs entendent la notion de rationalisation non comme une évolution vers des formes d'efficacité accrue mais comme un renouvellement permanent des critères de valeur. Il s'agit, dans une perspective foucauldienne de « traiter le problème de la raison historiquement et non métaphysiquement. (...) Il faut limiter le terme rationalisation à un sens instrumental et relatif (..) et voir comment des formes de rationalisation s'inscrivent dans des pratiques ou des systèmes de pratique et le rôle qu'elles y jouent ". Foucault, L'impossible prison, Seuil, 1980.

<sup>6</sup> Cette notion désigne le processus de différenciation sociale qui accompagne des processus de rationalisation et qui se matérialise par l'apparition de nouveaux métiers, rôles, statuts, droits. (Hatchuel et Weil, Op. Cit.).

<sup>7</sup> L'instrumentation de gestion s'étend de nouveaux espaces d'action collective qui lui étaient pendant longtemps rétifs comme les activités de conception (Le Masson et al., 2006) ou la RSE (Acquier, 2007).

<sup>8</sup> Cette distinction entre logique de conformation et logique d'exploration est proposée par JC Moisdon (Moisdon et al., 1997, Op. Cit.).

champ d'action compréhensible, ni mobiliser les acteurs potentiellement intéressés » (Hatchuel et Weil, 1992). Les auteurs proposent d'étudier les techniques managériales comme étant composées de trois dimensions : un substrat technique, une vision simplifiée des relations organisationnelles et une philosophie gestionnaire<sup>9</sup>.

La turbulence croissante des environnements auxquels sont confrontés les entreprises n'a pas freiné certains courants de recherche en gestion de poursuivre le projet de construction de nouvelles techniques managériales fondé sur de nouveaux mythes rationnels. Parmi les projets les ambitieux engagés depuis vingt ans par les chercheurs en lien avec des consultants et certaines entreprises, signalons les travaux menés autour de la comptabilité par activités (Johnson et Kaplan, 1987, Lorino, 1991). Partant d'une critique de la comptabilité analytique, dont l'inadaptation aux contextes d'économie de la variété et intensive a été soulignée par différents auteurs (explosion des coûts indirects (conception, marketing, frais commerciaux, administration, etc.) qui rend inopérante la règle d'imputation des coûts indirects au prorata des coûts directs), les travaux sur la comptabilité par activités ont cherché à reconstruire les bases d'un nouveau contrôle de gestion stratégique, fondé non plus sur des entités et des opérations homogènes, mais sur une logique de processus et de projets, impliquant une révision simultanée des structures et des instruments de mesure (voir aussi Ecosip, 1993, Garel, 2003). Après une phase d'enthousiasme initial, les principes et les effets de cette technique managériale ont fait, à leur tour, l'objet de critiques ; certains considérant que l'attention sur la question des coûts –le mesurable – introduit un biais dans la rationalité qui fonde cette démarche (voir Burlaud et Simon, 1997).

L'approche par l'étude des rationalisations ne se limite pas aux seules techniques managériales. Comme l'explique Hatchuel dans un article consacré à l'histoire des compteurs d'eau (Hatchuel, 2000), à tout instrument, qu'il soit technique ou scientifique, est associée une philosophie gestionnaire qui désigne les cibles de la rationalisation. Ainsi, les compteurs d'eau sont non seulement des instruments techniques mais également des outils de gestion dont l'objectif est de rationaliser la mesure des consommations.

---

<sup>9</sup>La philosophie gestionnaire désigne ainsi le « système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation ». Elle précise le but général donné à l'utilisation de cette technique, même si ce n'est pas nécessairement le but poursuivi ensuite par les acteurs qui s'en saisissent.

Selon cette perspective généalogique, il s'agit donc d'étudier la genèse simultanée de nouveaux objets de gestion et de nouvelles techniques managériales. Par exemple, dans son travail de thèse, Eric Pezet étudie, au tournant des années 70, la naissance d'une nouvelle technique managériale et d'un nouvel objet de gestion chez Berliet qui sera ensuite généralisé au champ des ressources humaines : la grille de classification (Pezet, 2001).

Les travaux sur les techniques managériales présentent des proximités intellectuelles fortes avec certains travaux anglo-saxons développés à la même époque au Royaume-Uni qui revendiquent une approche foucauldienne et généalogique du rôle de l'instrumentation dans les transformations de l'action collective. Deux courants principaux peuvent être identifiés : l'un suivant une perspective foucauldienne, l'autre s'inspirant davantage de travaux en sociologie et philosophie des sciences. Des auteurs tels que Mac Kinlay et Starkey (1998)<sup>10</sup> mobilisent explicitement depuis de nombreuses années les travaux de Foucault dans l'analyse des méthodes de gestion dans les organisations. C'est en s'inscrivant dans le courant des « *critical studies in management* », que ces auteurs se sont opposés, à partir du travail de Foucault, à une logique dominante de la gestion à visée instrumentaliste (Hatchuel et al, 2005). Des liens se sont depuis établis entre chercheurs anglo-saxons et chercheurs français autour de l'importance de l'œuvre de Foucault dans l'analyse des problèmes de gestion et de gouvernement (Hatchuel et al, 2005). En étudiant l'instrumentation, ce programme de recherche vise à mieux saisir les transformations profondes de l'action collective et des modes de gouvernement dans les organisations<sup>11</sup>.

Le deuxième courant anglo-saxon important est celui développé par des auteurs tels que Power ou Miller dans le domaine de la comptabilité. S'inspirant de certains philosophes des sciences (Hacking, 1983 ; Pickering, 1992 ; Morgan et Morrison, 1999 ; Callon, 1980<sup>12</sup>), ces auteurs étudient le rôle des instruments et des techniques dans les processus de création de

---

<sup>10</sup> Mc Kinlay A. & Starkey K. 1998. Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. London: Sage Publications

<sup>11</sup> Parallèlement à ces travaux autour des entreprises et des organisations, d'autres disciplines ont également adopté une approche par les instruments pour renouveler leurs problématiques. Dans le domaine de sciences politiques, les phénomènes de « managérialisation » dans le domaine de l'action publique donnent lieu à des développements récents qui présentent des proximités intellectuelles fortes avec les approches en gestion d'inspiration foucauldienne. De façon significative, l'ouvrage coordonné par de Lascoumes et Le Galès (2004) s'appelle ainsi « gouverner par les instruments ». Soulignons, sur ce thème, la parution récente d'un numéro spécial de la revue « Politix » (n°79, 2007). Le politique y est analysé moins à travers ses programmes qu'à travers ses instruments et leur « leur signification en terme de pouvoir et de diffusion de modèle cognitifs » (Lascoumes et Le Galès, 2004).

<sup>12</sup> Callon M., 1980, «The State and Technical Innovation: a Case Study of the Electrical Vehicle in France», *Research Policy*, 9, p.358-376.

marchés, de champs professionnels et d'environnements nécessaires à leur utilisation<sup>13</sup>, ainsi que les phénomènes d'institutionnalisation de ces instruments. Power (1996), au travers de ses travaux sur l'audit, s'est opposé aux visions traditionnelles de cette technique qui la considéraient comme neutre et n'intégraient pas ses effets structurants. Power a montré que le caractère « auditable » d'une activité ou d'un produit n'est pas une « propriété naturelle » de celle ou celui-ci, mais bien le résultat d'un intense processus dans lequel, au travers de l'activité d'audit, se construit à la fois la légitimité de la base de connaissance que cette technique mobilise, et l'environnement adéquat dans lequel l'activité d'audit opère. Le travail de Power a permis d'identifier les processus d'institutionnalisation de cette technique au travers de la création d'environnements, de connaissances et d'acteurs réceptifs à cette technique. Au-delà d'une étude micro-analytique à l'échelle des entreprises, Power ira jusqu'à présenter les enjeux d'une véritable « sociologie de l'audit », ses travaux ayant permis de mieux comprendre les phénomènes de transformation de la société, et notamment l'apparition d'une société de l'audit. Dans une même perspective, mais s'intéressant davantage aux effets des outils et des modèles scientifiques sur l'économie, Miller et O'Leary (2007) ont montré en quoi des instruments tels que les « technology roadmaps » ou des modèles tels que la Loi de Moore, ont contribué à la construction du marché des microprocesseurs. Les travaux de ces auteurs s'inspirent directement de ceux du philosophe des sciences Hacking (1983), qui s'est intéressé au développement des techniques d'observation scientifique : l'approche du réel n'est pas uniquement basée sur des théories mais bien sur des techniques d'observation qui ne sont pas sans effet sur la représentation du réel qui en découle. Contrairement à l'idée selon laquelle la science a pour seule production la représentation du réel, Hacking (1983) a montré l'intérêt d'étudier finement les processus conjoints de représentation et d'intervention induits par les instruments et les modèles scientifiques dans l'observation du réel. Ainsi, phénomènes et instruments sont intimement liés : « La plupart des choses que nous disons naturelles – la levure qui fait monter le pain, par exemple – ont une longue histoire technologique »<sup>14</sup> (Hacking, 1983, p. 227). Comme l'explique Miller, alors que les philosophes des sciences avaient traditionnellement considéré la dimension « représentative » des instruments et des

---

<sup>13</sup> Comme le rappelle Barbara Townley, pour qu'un domaine puisse être géré ou gouverné, il doit être rendu connaissable (Townley, 1997).

<sup>14</sup> « Most of the things called natural – yeast to make bread rise, for example – have a long history of technology ».

modèles scientifiques, Hacking a su mettre en avant la façon dont les instruments altèrent le monde qu'ils sont censés représenter.<sup>15</sup>

Dans la droite ligne des travaux de Miller, des auteurs tels que Hasselbladth et Kallinikos (2000) se sont appuyés sur l'analyse des instruments et des artefacts sociaux dans les projets de rationalisation des organisations pour discuter les approches néo-institutionnalistes. Pour ces auteurs, les questions posées par le néo-institutionnalisme – le processus d'institutionnalisation, traité en terme de diffusion de structures d'organisations similaires – ne peuvent être traitées sans l'analyse des instruments qui codifient, stabilisent les schèmes d'action. A cette aune, l'institutionnalisation ne peut donc se résumer à la diffusion de croyances et de pratiques mais doit prendre en compte le rôle des instruments dans ce processus.

## **2.2 L'INSTRUMENTATION SITUÉE : L'INTERACTION INSTRUMENT/ACTIVITÉ**

Parallèlement au développement d'approches historiques sur le développement des instruments dans les organisations et la société, on assiste depuis les années 1990 à un retour d'une approche micro-analytique des situations de gestion et du rôle des instruments dans l'activité des organisations. Le point de départ en fut la critique du cognitivisme incarnée par l'échec des systèmes experts et de l'intelligence artificielle, ayant tenté de modéliser l'activité humaine indépendamment de son environnement et le développement exponentiel conjoint de l'informatique. Suchman (1987) sera notamment l'instigatrice d'un courant « situé », repositionnant toute action dans son contexte : l'action est située dans un contexte matériel, physique, social, technique, *etc.* Elle est notamment toujours instrumentée par des artefacts. Suchman s'est donc attelée à l'exploration des problèmes d'interaction homme/machine, en

---

<sup>15</sup> Des travaux en sociologie des sciences essaient de montrer comment l'instrumentation reconstruit les frontières des disciplines. L'instrumentation scientifique, comme les techniques managériales, encapsulent une doctrine gestionnaire implicite, il est donc instructif de regarder la gouvernance de la science à travers son instrumentation. Shinn (2001) s'intéresse au rôle de l'instrumentation dans le travail de standardisation, regardant en quoi les instruments conduisent à traverser les frontières des communautés et montre comment les instruments reconstruisent ces communautés existantes (industrie, science) et constituent des « objets-frontières » (Star et Griesemer, 1989). Dans ce sens, les travaux en gestion d'Aggeri et al. (2007) ont également montré que les laboratoires scientifiques ne peuvent plus gérer eux-mêmes l'instrumentation du fait des investissements énormes qu'elle constitue. Par conséquent, l'instrumentation scientifique implique de plus en plus des activités de gestion particulière et on assiste à une professionnalisation de la gestion de ces instruments. Les apports de ces différentes disciplines convergent vers la considération de l'instrumentation comme un point d'entrée privilégié pour comprendre la dynamique de la science, et montrent qu'une distinction entre instruments scientifiques et instruments de gestion dans l'analyse n'est pas pertinente.



travaillant pendant de nombreuses années sur l'interaction entre les photocopieurs Xerox et leurs utilisateurs. Conséquence directe du développement des instruments contemporains notamment dans le domaine informatique, les approches fondées sur l'articulation entre instruments et activités apparaissent comme une perspective heuristique dans diverses disciplines (Rabardel, 2005). En effet, ce cadre théorique de l'activité instrumentée « participe d'un socle anthropologique que nous pensons être commun aux sciences humaines, historiques, économiques et aux sciences de l'action » (Rabardel, 2005). Dans les sciences cognitives, Hutchins (1995), par exemple, développe la notion de « cognition distribuée » à partir de son étude du cockpit d'avion de ligne. Il s'appuie sur les apports de la psychologie de l'activité et de l'ergonomie pour expliquer le fait que les connaissances ne sont pas uniquement le fait de l'esprit humain, mais sont distribuées au sein d'un système socio-technique comprenant les humains et les artefacts. Ces travaux autour de l'activité située et de la cognition distribuée alimentent un débat théorique se situant davantage au niveau de l'activité (centrale dans leurs approches), et non de l'action collective, et s'intéressent à des relations bipolaires au travers de l'interaction entre les instruments et les individus (interaction homme-machine). Ainsi, les auteurs qui s'inscrivent dans cette approche située se réfèrent implicitement ou explicitement aux travaux de la philosophie pragmatique (Dewey, 1938<sup>16</sup> ; Peirce, 1958<sup>17</sup>). La situation n'est pas définie *a priori* mais construite au cours de l'activité, dans l'interaction entre les sujets et les instruments.

L'ergonomie cognitive a été la source de travaux très approfondis sur l'interaction entre les instruments et l'activité. Ces travaux se sont fortement inspirés de la théorie proposée par Vygotski (1930 in Rabardel, 2005) autour de l'activité médiatisée. Rabardel (1995) met en avant la double nature de l'instrument : ses composantes artefactuelles et les « schèmes sociaux d'utilisation et d'activité instrumentée », élaborés dans l'interaction entre l'instrument et le sujet dans l'activité. L'analyse de Moisdon (2005) rejoint ces approches, montrant la double dimension des instruments de gestion, savoirs prélevés pour contrôler, conduire et orienter l'activité et savoirs en retour qui émergent de l'usage des instruments. Ainsi Rabardel, qui a, comme Hatchuel et Weil (1992), étudié les systèmes experts, distingue à propos de l'activité médiatisée par les instruments, « l'activité productive, dirigée vers le faire et l'agir » et « l'activité constructive, orientée vers l'accroissement, le maintien, la

---

<sup>16</sup> Dewey, John (1938/1967), *Logique : la théorie de l'enquête*, Paris : PUF.

<sup>17</sup> Peirce, Charles S. (1958) *Collected Papers*. Cambridge (Mas) : Harvard University Press

reconfiguration de la capacité de faire et d'agir » (Rabardel, 2005). Cette approche offre notamment des éléments d'explication aux problèmes rencontrés par les entreprises lors de l'introduction de nouvelles instrumentations de gestion. Ainsi cette approche a été mobilisée en sciences de gestion pour mieux comprendre les difficultés d'implantation de nouvelles techniques de gestion. Lorino, mobilisant ces travaux d'ergonomie et une approche à la fois pragmatiste et sémiotique de l'interaction entre les instruments et l'activité, a exploré ce phénomène dans le cas de l'implantation d'un ERP chez EDF (Lorino, 2005 ; Lorino et Peyrolle, 2005).

Le tournant pragmatiste décrit plus haut est également développé, mais de façon plus ou moins implicite, dans de nombreux courants très actifs aujourd'hui en science de gestion. Ainsi les travaux sur les pratiques (practice-based) connaissent un développement important en stratégie (strategy-as-practice) et dans le domaine de l'apprentissage organisationnel. Des auteurs tels que Cook et Brown (1999) ont mobilisé ce point de vue pragmatiste pour apporter un regard nouveau sur l'apprentissage organisationnel au travers du concept de « knowing » qui vise à étudier la connaissance non pas comme quelque chose que l'on possède mais comme quelque chose qui naît de l'interaction entre acteurs et avec les objets matériels. Conduire les innovations nécessite pour ces auteurs de mieux identifier ces mécanismes de production de connaissance « en pratique » dans l'interaction entre les sujets et les objets. Dans une perspective similaire, un courant de recherche en stratégie s'intéresse aux « pratiques stratégiques », en particulier à la manière dont les instruments de gestion (ex. : tableaux de bord, graphiques, etc.) sont concrètement mobilisés par les managers dans la fabrique de la stratégie (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski *et al*, 2007, Golsorkhi, 2006).

Si ces trois approches ont largement exploré la dynamique des connaissances et les rapports sujet-objet, elles ont relativement peu interrogé les rationalités et l'épistémologie de l'action (Hatchuel, 2005) qui sous-tendent la création et la mise en œuvre d'instruments de gestion. Mis à part les apports de l'ergonomie, ces approches ont privilégié des démarches compréhensives, proposant peu de pistes quant aux modes de pilotage de l'action collective. Ces questions ont été davantage explorées par certains travaux francophones en sciences de gestion qui ont étudié dans une perspective managériale les phénomènes d'appropriation des outils de gestion dans différents contextes d'action (De Vaujany, 2005), en s'intéressant aux usages inattendus de ces outils émergeant de leur mise en œuvre dans différents contextes organisationnels.

Cette diversité de travaux montre l'effort de « plongée » dans l'analyse fine des processus organisationnels individuels et collectifs liés aux instruments. Un mouvement similaire s'est développé à la même époque autour de la notion de routine organisationnelle, avec la volonté de rentrer dans la « boîte noire » des activités instrumentées, en effectuant un déplacement de niveau d'analyse par rapport à l'échelle « méso » privilégiée par Nelson et Winter (1982). Ce déplacement de niveau d'analyse a eu pour objectif de mieux comprendre le rôle structurant des technologies au travers de l'évolution des routines.

### **2.3 LES ROUTINES ET LA QUESTION DE LA MATERIALITE**

Dès la fin des années 60, des travaux en gestion s'intéressent aux interactions fines entre technologies et routines organisationnelles (Hickson *et al*, 1969). Le courant « technology research structure » connaît toutefois un saut qualitatif avec les travaux séminaux de Barley (1986) dont la finesse reste encore inégalée. Cet auteur a étudié, à travers la diffusion des technologies d'imagerie médicale dans les hôpitaux, comment ces technologies altèrent la distribution des rôles, des compétences et participent, in fine, à la transformation les organisations. A l'aune de ces travaux ou d'autres travaux d'histoire, de gestion ou de sociologie des sciences et des techniques<sup>18</sup>, la focalisation des travaux contemporains sur les questions de « sociomatérialité » (Orlikowski, 2007) ou sur les liens entre dynamiques organisationnelles et technologiques (Edmonson, 2001, Orlikowski, 1992) n'apparaît pas franchement originale. Le succès de ces travaux dans certains domaines des sciences de gestion, comme les systèmes d'information, semble ici d'abord tenir aux propriétés des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dont le caractère diffusant et fonctionnellement intégré pose, de façon évidente, la question des arrangements interorganisationnels et des routines permettant de soutenir et induits par leur développement.

De façon parallèle, on observe un engouement de la littérature sur les organisations et en stratégie pour l'étude des routines organisationnelles dans l'étude des processus de changement<sup>19</sup>. Dans cette perspective, sont moins étudiées comme des facteurs d'inertie et de

---

<sup>18</sup> Pour prendre des exemples plus anciens, on pourra se référer aux travaux historiques de Millard sur l'organisation de l'innovation chez Edison (Millard, 1990), de Callon sur la gestion en réseau de l'innovation technologique (Callon, 1989) ou d'Abernathy et Utterback sur le management de l'innovation technologique (Utterback, 1978).

<sup>19</sup>.

stabilité que comme des facteurs permettant de guider et d'accroître les capacités de changement des organisations. Elles ne sont plus considérées comme étant le résultat de l'activité « inconsciente » des acteurs mais comme le résultat d'un choix des acteurs parmi un « répertoire d'action » (Pentland, 1995 ; Feldman, 2000 ; Feldman and Pentland, 2003). L'attention se déplace également vers l'analyse et la compréhension de la dynamique interne des routines dont il s'agit de mettre en évidence la décomposition en sous-routines plus élémentaires. Ici la distinction ne se fait pas entre genre et style comme chez les ergonomes, mais entre ostensif et performatif (Latour, 1987). S'inspirant des travaux de Giddens (1984) et de la théorie de la structuration, ces auteurs étudient notamment l'interaction entre trois dimensions des routines organisationnelles : l'ostensif (le projet, le cadre général de la routine), le performatif (l'interprétation, l'improvisation dans l'action, qui provoque une divergence avec l'aspect ostensif, et peut conduire, dans une certaine mesure, à l'évolution de celui-ci) et les artefacts, qui codifient, prescrivent ou contraignent les deux dimensions précédentes. Ainsi l'évolution des approches par les routines semble parallèle à l'évolution des approches par les instruments : les routines, comme les instruments, ont d'abord été considérées comme des boîtes noires, ayant principalement un rôle prescriptif, stabilisant, qu'il soit visible ou invisible, pour finalement être étudiées du point de vue de leur capacité à engendrer et guider les changements organisationnels et stratégiques.

Cette perspective est particulièrement vivace dans la littérature en stratégie à travers le courant des « dynamic capabilities » (Teece et al., 1997, Eisenhart et Martin, 2000, Zollo et Winter, 2002) qui sont définies comme « *the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments* (p. 516) » (Teece et al., 1997). Selon les tenants de cette approche, la construction de capacités dynamiques est étroitement liée à l'élaboration de routines. Teece et al. ont ainsi proposé de définir les capacités dynamiques comme des routines pour apprendre sur les routines (routines to learn routines). Critiquée pour son caractère abstrait et tautologique (Williamson, 1999), certains auteurs ont essayé de préciser en quoi consistait ces *dynamic capabilities*. Certains auteurs suggèrent qu'il convient de conceptualiser les capacités dynamiques comme des outils, volontairement simples, permettant de gérer des configurations de ressources (Eisenhardt et Martin, 2000)). Pour d'autres auteurs, les « dynamic capabilities » sont des routines susceptibles de stimuler des processus d'apprentissage grâce à la codification et l'articulation de savoirs (Zollo et Winter, 2002)).

Il reste qu'il est difficile de dégager de ces différents travaux sur les routines une unité conceptuelle, épistémologique ou de dégager les pratiques managériales, implicitement ou explicitement étudiés. Le terme de routine apparaît comme un mot-valise dont le sens et les analyses varient en fonction des situations étudiées.

### **3. CONCLUSION : QUELQUES PISTES POUR UN AGENDA DE RECHERCHE SUR UNE APPROCHE PAR LES INSTRUMENTS DU MANAGEMENT STRATEGIQUE**

Ce travail généalogique montre la variété des approches par les instruments (voir le schéma de synthèse en annexe 1). Deux voies d'exploration émergent actuellement : d'une part, des approches historiques qui étudient la transformation des objets et des techniques managériales dans le cadre de nouvelles rationalisations de l'action collective ; d'autre part, des approches de l'action située qui analysent les transformations conjointes à un niveau micro-analytique des activités et des instrumentations. Ces approches présentent des complémentarités en ce qu'elles éclairent des aspects différents des formes contemporaines de l'instrumentation et de leurs effets sur les dynamiques organisationnelles.

Quelles sont aujourd'hui le potentiel et les limites de ces différentes approches pour le management stratégique ? L'irruption de nouveaux slogans et concepts managériaux (*knowledge management*, développement durable, *etc.*), dont on ne sait pas toujours évaluer a priori le degré de nouveauté par rapport à des pratiques plus anciennes rend plus que jamais nécessaire un travail généalogique de mise en perspective historique. L'entrée par les instruments permet un regard original sur des phénomènes qui, si l'on s'en tient aux seuls discours, sont parfois difficiles à analyser. Non pas que les pratiques discursives n'aient pas d'intérêt – on peut au contraire considérer qu'elles ont une dimension performative – mais elles ne constituent que la face émergée de l'action managériale. Aussi, un travail historique sérieux ne peut se passer d'une analyse simultanée des pratiques non discursives (modèles, outils de gestion, instruments d'observation, catégories, *etc.*) qui constitue la face moins visible, et néanmoins déterminante, de l'action managériale. A cet égard, la notion de technique managériale permet un élargissement utile de l'objet d'analyse au triptyque objets de gestion/instruments/savoirs, au-delà de ce qu'une vision étroite limitée à l'analyse des effets des instruments de gestion pourrait laisser penser. Le tournant des pratiques (*practice turn*), développé de façon parallèle dans les champs de l'ergonomie, des organisations et de

l'apprentissage organisationnel, constitue l'autre voie d'exploration privilégiée par d'autres courants de recherche. L'étude de l'action située ne constitue pas une découverte. Pas plus que la mise en évidence des effets, plus ou moins visibles, des instruments sur l'organisation ou sur la stratégie des entreprises. Ces idées étaient déjà préconisées dans les travaux français des années 1970 et 1980 sur les outils de gestion ou dans des travaux anglo-saxons des années 70 et 80 sur les liens entre technologie et organisation. Ainsi, la proposition de certains auteurs du courant de la fabrique de la stratégie (*strategy-as-practice*) d'étudier de façon fine les outils de gestion des managers, selon une perspective sociologique (voir Whittington, 2007), conduit à la disparition de l'objet stratégique qui se dissout, en quelque sorte, sous le regard. Plus originaux sont les travaux d'ergonomie et de cognition située qui ont le mérite d'avoir déplacé l'attention sur la question des usages et de l'appropriation des instruments. A cet égard, les approches ergonomiques présentent un potentiel pour le management stratégique en mettant l'accent sur la manière dont les instruments incorporent des doctrines d'usage et celle dont ses usages produisent, en retour, des savoirs sur la conception même des instruments.

Reste que ces travaux n'éclairent encore qu'imparfaitement deux questions de recherche : celle de la conception des instruments de l'action stratégique et celle de l'articulation de différentes formes d'instrumentation dans des dispositifs stratégiques.

### **Agir stratégique et conception d'instruments**

Les démarches téléologiques traditionnelles dans le domaine du management stratégique (Ansoff, 1965) ont longtemps privilégié les opérations de pensée au détriment de l'analyse située des activités des managers. L'approche classique de la stratégie était vue d'abord comme l'organisation d'un processus de décision, fondé sur des outils de planification stratégique, visant à déterminer le positionnement stratégique de l'entreprise. Chercheurs et managers ont, depuis plus de vingt ans, critiqué la pertinence de cette approche qui n'est plus adaptée à des régimes d'innovation intensive et de transformation rapide des objets, des marchés et des compétences (Mintzberg, 1990, Eisenhart et Martin, 2000).

Dans des environnements plus turbulents, il est aujourd'hui largement admis la question centrale du management stratégique n'est plus de prévoir mais de rendre possible la construction de nouvelles capacités d'action. L'action stratégique contemporaine, ainsi

définie, est fondamentalement une activité de conception. Mais cette conception de l'action stratégique est d'une nature particulière : elle ne porte pas principalement sur la substance des activités de l'entreprise (concepts, produits, technologies) mais sur les cadres de l'action managériale, dont la notion de modèle d'affaires est un exemple particulier.

Les formes contemporaines de l'action stratégique se distinguent en effet d'autres activités de conception, non seulement par le fait le noyau stratégique est impliqué dans le processus de décision, mais également par la dimension protéiforme et multi-niveaux des actions engagées par les managers. Dans les grandes entreprises, l'action stratégique se déroule simultanément sur différents théâtres d'opération (les normes, les marchés, les partenariats, l'exploration de nouvelles connaissances, etc.) dont l'articulation dans des espaces d'action collective est à construire<sup>20</sup>. Par exemple, l'émergence d'un nouveau champ d'action de la construction durable, sur lequel oeuvrent différents acteurs de la filière constructive (architecte, bureaux d'étude, fabricants de matériaux, entreprises de construction) ne dépend pas uniquement du développement de nouveaux matériaux ou de nouvelles technologies, mais de la construction simultanée d'un ensemble de normes (certifications, labels, critères de performance, etc.) et de nouveaux modèles économiques et juridiques (contrats de services, engagements) permettant de rendre visibles et économiquement soutenables les innovations envisagées. C'est à l'articulation de ces niveaux d'intervention dans un cadre cohérent que porte notamment l'action stratégique des managers de grandes entreprises du secteur.

A cette aune, le rôle des managers est de concevoir des cadres provisoires et révisables permettant de guider les explorations d'une variété d'acteurs de l'organisation. Le rôle de ces cadrages est moins de désigner des objectifs que de rendre possible l'existence de nouveaux espaces d'action collective à l'extérieur (marchés, nouveaux champs d'activité) ou à l'intérieur de l'entreprise (champs d'innovation) et, de permettre, l'exploration de nouveaux potentiels au sein de l'organisation.

Quelle est la place de l'instrumentation dans une telle perspective ? En ligne avec les approches développées précédemment, nous partageons l'hypothèse que l'instrumentation n'est pas une question d'intendance. C'est, au contraire, un moyen privilégié d'intervention pour conduire de nouvelles explorations collectives. Il ne faut cependant pas réduire une

---

<sup>20</sup>Pour une analyse de la manière dont la conception d'instruments juridiques peut soutenir la construction de partenariats d'exploration entre entreprises, on pourra se référer à Segrestin (2006).

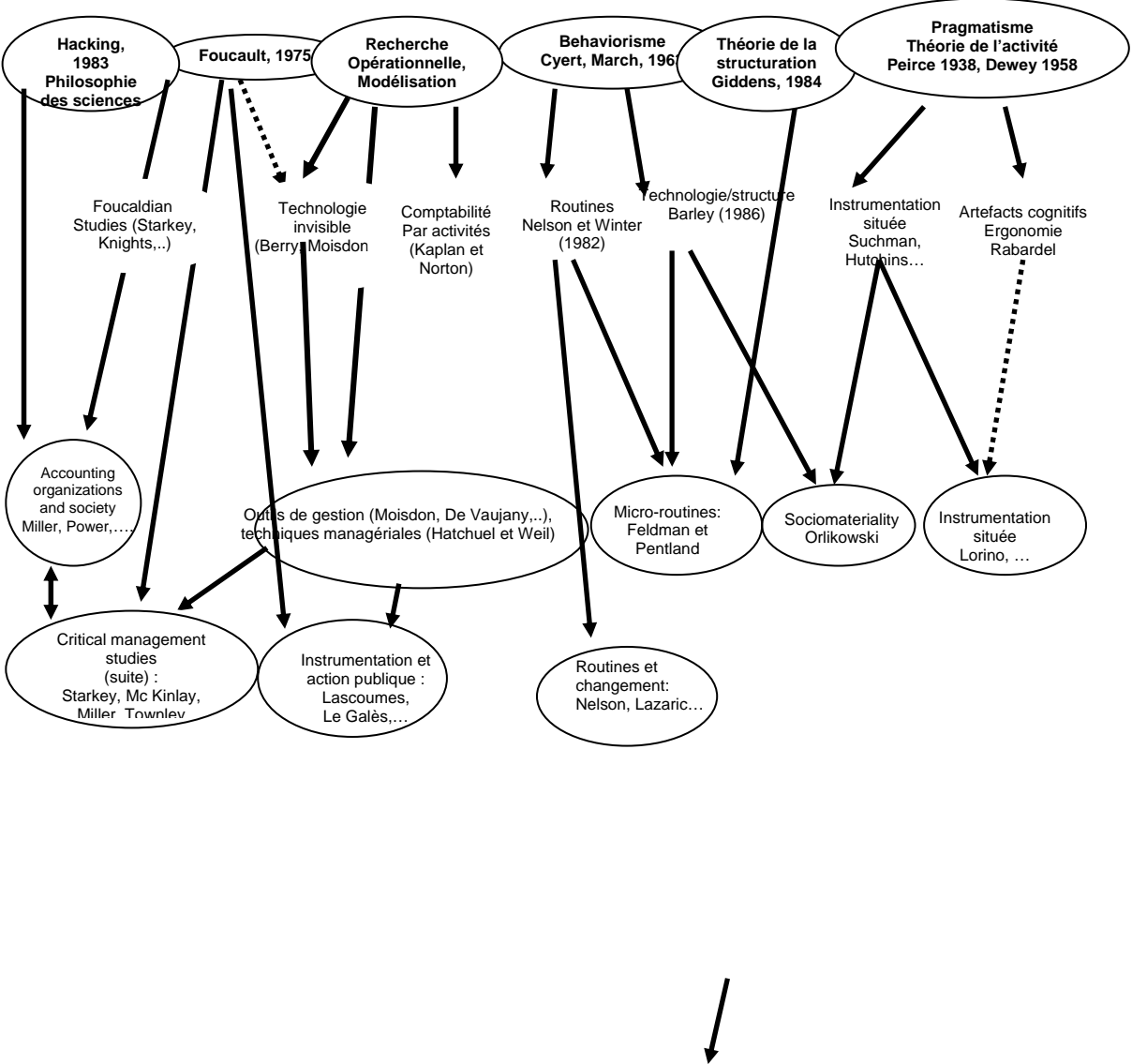
approche par les instruments avec l'analyse située des pratiques. En focalisant l'attention sur l'analyse des activités passées ou en train de se faire, ces approches situées ont tendance à minimiser les dimensions créative et projective de l'agir stratégique (Martinet, 2006) pour se centrer sur l'étude des pratiques immédiates. Combiner ces deux dimensions constitue précisément l'enjeu des approches de la conception dans lesquelles les expériences passées et les expérimentations conduites par les acteurs servent à formuler de nouveaux concepts stratégiques. Il s'agit alors d'étudier les opérations de cadrage, qui peuvent impliquer différentes formes d'instrumentation (questionnaires ou techniques),; cadrages qui rendent possibles des apprentissages collectifs et suscitent la construction de nouvelles capacités. L'instrumentation permet de rendre observable et connaissable de nouveaux phénomènes qui ne l'étaient pas auparavant. Sans instrumentation, il n'y a pas d'apprentissages possibles et donc pas de possibilité pour le noyau stratégique de formuler de nouveaux concepts et objectifs stratégiques.

### **L'articulation des instruments dans des dispositifs stratégiques**

Le deuxième risque des approches situées est de pousser le balancier tellement loin vers l'analyse des micro-pratiques que l'on en perd de vue les enjeux stratégiques. L'analyse située des instruments ne doit pas en effet masquer ce qui constitue aujourd'hui un enjeu majeur de l'action stratégique : l'articulation de différentes formes d'instrumentations et de différentes échelles d'analyse dans des dispositifs stratégiques conçus comme des ensembles cohérents. Or cette articulation ne va en général pas de soi. Elle suppose la conception des interfaces permettant d'opérer l'interopérabilité entre différents instruments et niveaux d'action. Par exemple, l'analyse des instruments de la notation extra-financière est incomplète si elle n'est pas mise en perspective par rapport à l'effort de conception collective réalisé par différents acteurs internationaux pour concevoir et stabiliser une chaîne instrumentale qui permet de produire des informations fiables et reproductibles ; chaîne de calculabilité permettant de relier les pratiques de *reporting* à la notation, *via* des opérations et des instruments de certification et d'audit (voir Acquier et Aggeri, 2007). Si l'on accepte le constat de l'émergence de formes d'innovations collectives plus ouvertes (*open innovation*, Chesbrough, 2003), c'est à la conception de ces dispositifs stratégiques pouvant dépasser les frontières de l'entreprise qu'il s'agit aussi de s'atteler.



**Annexe 1 : filiations des approches par les instruments en gestion**



## **Références bibliographiques**

Acquier A. 2007. RSE et outils de gestion : chaîne d'outils et infrastructures instrumentales des marchés de l'évaluation extra-financière, Revue de l'Organisation Responsable, 2/3.

Acquier, A. and F. Aggeri 2007. The development of a CSR industry: legitimacy and feasibility as the two pillars of the institutionalization process. Managing corporate social responsibility in action: talking, doing and measuring. F. DenHond, F. DeBakker and P. Neergaard, Ashgate publishing: 149-167.

Aggeri, F., A. Branciard, et al. (2007). Les plates-formes technologiques dans les sciences de la vie: politiques publiques, organisations et performances. Revue d'Economie Industrielle(numéro spécial sur les biotechnologies), novembre.

Barley S.R. 1986. Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. Administrative Science Quarterly, 31(1): 78-108.

Berry M., 1983. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. Texte de synthèse au rapport collectif pour la DGRST, fait par le CRG, 49. 1983.

Berry M., Moisdon J. C., Riveline C., 1978. Qu'est ce que la recherche en gestion ? Publication du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique

Burlaud A. et Simon C., 1997. Le contrôle de gestion, La Découverte, Repères.

Burrell G., Morgan G., 1979. Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life. Heinemann, London, 432p.

Callon, M., 1989. La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques, Editions de la Découverte.

Chandler A. D., 1977, The visible hand. The managerial revolution in American business. Harvard university press, 624p.

Chesbrough, H. W., 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press.

Cohen M.D., March J.G., & Olsen J.P. 1972. A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 17(1): 1-25.

Colasse B., 2005. La comptabilité comme technique qui permet de voir, In Hatchuel A., Pezet E., Starkey K., & Lenay O. (Eds.), Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault: 169-179. Laval: Presses universitaires de Laval.

Cook S.D.N. and Brown J.S., 1999. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing, Organization Science, vol. 10 no. 4, pp. 381-400.

Cyert, R. M., March J. G., 1963. A behavioural theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

David A. 1998. Outils de gestion et dynamique de changement. Revue Française De Gestion, septembre-octobre: 44-59.

De Vaujany F.-X. 2005. De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion. In De Vaujany F.-X. (Ed.), De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion: 21-34. Colombelles: Editions Management et Société.

Dreyfus H.L., Rabinow P., 1984, Michel Foucault: un parcours philosophique: au-delà de l'objectivité et de la subjectivité, Gallimard.

ECOSIP, 1993. Pilotage de projets et entreprises, Economica, 327 p.

Edmondson A.C., Bohmer R.M., & Pisano G.P. 2001. Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals. Administrative Science Quarterly, 46: 685-716.

Eisenhardt K. M. & Martin J. A., 2000. Dynamic Capabilities: what are they? Strategic Management Journal, Vol. 21, n°10/11, pp. 1105-1121.

Feldman M.S. 2000. Organizational routines as a source of continuous change. Organization Science, 11/6: 611-629.

Feldman M.S. and Pentland B.T. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48: 94-118.

Foucault M., 1975. Surveiller et punir. Tel, Gallimard

Garel G., 2003. Le management de projet, La Découverte, Collection Repères.

Giddens A. 1984. The constitution of society, University of California Press: Berkeley

Golsorkhi D., 2006. La fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle, Vuibert.

Hacking I., 1983, Representing and intervening, Introductory topics in the philosophy of natural science, Cambridge university press, 287p.

Hasselbladh H. & Kallinikos J. 2000. The project of rationalization : a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. Organization Studies, 21(4): 697-720.

Hatchuel A. & Weil B. 1992. L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle.

Hatchuel, A. 2000. Les métamorphoses de la confiance dans l'échange marchand: petite histoire des compteurs d'eau. La confiance en question. R. Laufer and M. Orillard. Paris, L'Harmattan: 20.

Hatchuel A. Recherche, intervention et production de connaissances. Symposium INRA-DADP , 27-40. 2000. Montpellier. 11-1-2000.

Hatchuel A., Pezet E., Starkey K., & Lenay O. 2005. L'étude des organisations contemporaines et Foucault : détournement critique ou inspiration nouvelle ? In Hatchuel A., Pezet E., Starkey K., & Lenay O. (Eds.), Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault: 1-6. Laval: Presses de l'université de Laval.

Hickson, D. J., Pugh, D. S., & Pheysey, D. C. 1969. Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. Administrative Science Quarterly, 14(3): 378-397.

Hutchins E. 1994. Comment le "cockpit" se souvient de ses vitesses. Sociologie Du Travail, 4: 451-473.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations, 60(1): 5-27.

Joas H., 1992, La créativité de l'agir. Le Cerf, Paris

Joerges B., Shinn T., 2001, Instrumentation, between science, state and industry. Kluwer academic publishers, Dordrecht, 270p.

Le Masson, P., B. Weil, et al., 2006. Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises. Paris, Hermès.

Levitt B. & March J.G. 1988. Organizational learning. American Review of Sociology, 14: 319-340.

Lorino P., 1991. Le contrôle de gestion stratégique, Dunod, 213 p.

Lorino P. & Peyrolle J.-C. 2005. Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion. In Teulier R. & Lorino P. (Eds.), Entre connaissance et organisation : l'activité collective : 220-229. 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. (Eds.), Entre connaissance et organisation : l'activité collective: Paris: La Découverte.

Mc Kinlay A. & Starkey K. 1998. Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. London: Sage Publications.

Mevellec P. 1995. Le calcul des coûts dans l'entreprise. Paris, La Découverte, collection Repères.

Millard, A. 1990. Edison and the business of innovation. Baltimore and London, The Johns Hopkins University Press.

Miller, P. & O'Leary, T. 2007. Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy. Accounting, Organizations and Society, 32(7-8): 701-734.

Moisdon J.C. 1997. Du mode d'existence des outils de gestion. Paris: Seli Arslan.

Moisdon J.C., 2005. Sur la largeur des mailles du filet. Savoirs incomplets et gouvernement des organisations, In Hatchuel A., Pezet E., Starkey K., & Lenay O. (Eds.), Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault : Laval: Presses de l'université de Laval, p. 156-171.

Moisdon J.-C. 2005. Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage. In Teulier R. & Lorino P. (Eds.), Entre connaissance et organisation : l'activité collective: Paris: La Découverte.

Morgan M. S., Morrison M., 1999. Models as Mediators: Perspectives on Natural and Social Science. Cambridge University Press.

Nelson R.R., Winter S. G., 1982. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA : Harvard Univ.

Orlikowski W.J. 2007. Sociomaterial practices: exploring technology at work. Organization Studies, 28(9): 1435-1448.

Orlikowski W.J. 1992. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. Organization Science, 3(3): 398-427.

Pezet E., 2001. De la classification des employés à la question des compétences. Une grille d'analyse des relations entre gestion des ressources humaines et négociation collective. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole des Mines de Paris

Pickering A., 1992, From Science as knowledge to science as practice, In Pickering A. (ed), Science as practice and culture, 1992, The university of Chicago press, Chicago.

Power M. 1996. Making things auditable. Accounting, Organizations and Society, 21(2/3): 289-315.

Rabardel P., 1995, Les hommes et les technologies, une approche cognitive des instruments contemporains, Armand Colin, Paris

Rabardel P., 2005, Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir, In Teulier R. & Lorino P. (Eds.), Entre connaissance et organisation : l'activité collective: Paris: La Découverte, pp 251-265.

Segrestin Blanche, 2006. Innovation et coopération interentreprises. Comment gérer les partenariats d'exploration? CNRS Editions, Paris, 175p.

Star, S. L. and J. R. Griesemer (1989). "Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39." Social Studies of Science 19, N°3.

Suchman L. 1987. Plans and situated actions. The problem of human-machine communication. Cambridge: Cambridge University Press.

Teece D. J., Pisano G. & Shuen A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 509-533.

Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. Organization Studies, 27(5): 613-634.

Williamson, O. E., 1999. Strategy Research: Governance and Competences Perspectives. Strategic Management Journal **20**(12): 1087-1108.

Zollo M. and Winter S., 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, 13/3, 339-351.